

Colegiul Economic „F.S.NITTI” Timișoara

**MEDIUL EXTERN AL ÎNTREPRINDERII
Studiu de caz la S.C. URSUS Breweries S.A.
Sucursala Timișoara**

**Berendi Bianca
Clasa a X-a A**

Timișoara 2008

MEDIUL EXTERN AL ÎNTREPRINDERII

Studiu de caz la S.C. URSUS Breweries S.A.



Denumirea:	S.C. URSUS Breweries S.A. Sucursala Timișoara Membră a grupului SABMiller plc.
Sediul social:	Timișoara, str. Ștefan cel Mare nr. 28, cod 300116
Telefon/ Fax:	0256/224161 sau 0256/494397
Capital social:	10.000 Ron
Număr înregistrare ORC:	J35/975/2002
Cod fiscal:	14720249
Durata de funcționare:	Nelimitată
Forma juridică:	Societate pe acțiuni Capital integral privat (98% capital străin)
Obiect de activitate:	Producerea și comercializarea berii – Cod CAEN 1596. (Pe lângă activitatea de bază, mai prestează servicii de închiriere a unor spații de producție, cum este secția de MALȚ, închiriată societății SOUFFLET ROMÂNIA , producătoare de malț)

Prin **mediul extern** al întreprinderii se înțelege ansamblul factorilor externi și al organizațiilor care influențează direct și indirect activitatea întreprinderii.

I. Factorii externi influențează în mod direct, dar și indirect activitatea întreprinderii. Cei mai importanți factori care influențează activitatea întreprinderii S.C. URSUS Breweries S.A. Sucursala Timișoara sunt:

1. Factorii economici

SABMiller Plc este unul dintre cei mai mari producători de bere din lume, cu operațiuni de producție și distribuție în peste 60 de țări de pe 5 continente. Ocupă locul 2 atât în China (cea mai mare piață a lumii din punct de vedere al volumului), cât și în SUA, cea mai profitabilă piață berii din lume. În Europa și Africa, ocupă unul dintre primele trei locuri pe aproape toate piețele în care ne desfășurăm activitatea, inclusiv în Africa, unde suntem prezenți datorită alianței noastre strategice cu Castel.

SABMiller Plc produce și comercializează peste 150 de mărci de bere proprii. Portofoliul de mărci al grupului include beri internaționale din segmentul premium, cum ar fi Miller Genuine Draft, Peroni Nastro Azzurro și Pilsner Urquell, precum și o importantă gamă de mărci locale în poziția de lideri de piață. În afara Statelor Unite, SABMiller plc este una dintre cele mai mari companii de îmbuteliere a produselor Coca-Cola din lume. Pe lângă mărcile de bere, compania deține și Appletiser, marcă internațională de sucuri de fructe acidulate.

URSUS Breweries, subsidiară a grupului **SABMiller plc**, este al doilea mare producător de bere de pe piața românească cu o cota de piață anuală estimată la 35%. **URSUS Breweries** deține în acest moment 4 fabrici de bere, cu o capacitate totală de peste 3 milioane de hectolitri și aproximativ 1.300 de angajați. Compania își desfășoară activitatea în Cluj-Napoca, Timișoara, Buzău, Brașov și Tunari.

Principalul depozit al **URSUS Breweries** se află în Tunari, pe centura Bucureștiului, această poziționare reprezintă o îmbunătățire logistică pentru transportul între depozite și pentru distribuția directă în municipiul București.

Depozitul din Tunari este unul modern, adaptat perfect nevoilor actuale ale companiei noastre și extinderii acesteia. Se urmărește în mod constant:

- cererea pieței, urmărirea în permanență a pulsului pieței și mai mult decât atât încercările de anticipare a acțiunilor de piață astfel încât reacțiile să poată fii rapide și eficiente;
- se operează prin: preț, cantități, calitate, factorul timp și eventuale servicii care să sprijine oferta prezentată pe piață;
- satisfacerea cererii cât mai operativ și complet. În sprijinul acestei idei vine rețeaua proprie de transport.

2. Factorii tehnici si tehnologici

Se observă o ușoară creștere a productivității muncii prin utilizarea intensivă și extensivă a timpului de lucru, prin recepția și pregătirea mărfurilor pentru vânzare într-un timp mai scurt.

Întreprinderea a fost preocupată continuu pentru dezvoltare, un exemplu concret fiind achiziția fabricii de bere din Timișoara. Investițiile efectuate de **URSUS Breweries** în fabrica de bere din Timișoara din 2001 au atins anul trecut suma de 7 milioane USD și constau în:

- noua secție de fierbere
- instalarea unei linii complete de filtrare și stocare a berii filtrate

- modernizarea sistemelor de pasteurizare a berii la sticla și butoi
- re tehnologizarea secției de refrigerare și instalarea unor noi sisteme de răcire a berii
- dotarea laboratoarelor cu echipamente moderne și precise de analiză a berii pe toată durata procesului de fabricare și după îmbuteliere

În ceea ce privește depozitul se are în vedere o re tehnologizare în vederea îmbunătățirii condițiilor de păstrare, manipulare în cadrul lui și o modernizare a instalațiilor de răcire din interiorul depozitului.

3. Factorii politici

- Codul Intern de Comunicare Comerciala
- Politica de Etica
- Politica de Prevenire a Abuzurilor - Whistleblowing

4. Factorii socio-culturali

În vederea îmbunătățirii activității societății se analizează structura de personal cu scopul realizării uneia mai flexibile, cu un potențial mai ridicat, capabil de adaptare la condițiile noi apărute în funcționarea economiei de piață. În acest scop, întreprinderea dezvoltă activități pentru evaluarea personalului, promovarea personalului, selecția personalului, instruire trimestriale ale personalului, vizând creșterea gradului de responsabilitate al personalului relativ la adăugarea continuă de valoare produsului. Acestora li se adaugă îmbunătățirea activității prin organizarea de concursuri, promoții, având în vedere și sărbătorile religioase și naționale.

Se urmărește obținerea în scurt timp a **Certificatului OHSAS 18001** referitor la siguranța la locul de muncă.

Întreprinderea **URSUS BREWERIES** respectă valorile și culturile comunităților în care își desfășoară activitatea. Astfel, **URSUS BREWERIES** produce și comercializează mai multe branduri de bere pentru a satisface nevoile sociale ale diverselor categorii de consumatori după cum urmează:

- Ursus, Ciucaș și Timișoreana se adresează persoanelor cu un trai modest
- Redd's se adresează în special consumatorilor tineri
- Stejar adresat bărbaților cu precădere
- Peroni și Pillsner Urquel destinat consumatorilor de elită.

URSUS Breweries este o companie prezentă și activă în viața socială a comunității în care își desfășoară activitatea prin programe educaționale, de formare profesională destinate tinerilor și de promovare a responsabilității civice.

În cadrul programului educational "Cei Buni Reusesc!" **URSUS** a pregătit 25 de profesori și 250 de studenți din Cluj, Timisoara și Galati și a oferit burse celor mai buni studenți.

5. Factorii juridici

Actele normative ce reglementeaza activitatea întreprinderii:

- LEGEA Nr. 31/1990 privind societatile comerciale – actualizata in iulie 2007
- LEGEA Nr. 571/2003 privind Codul fiscal cu modificarile si completarile ulterioare
- ORDONANTA GUVERNULUI Nr. 158 din 27 noiembrie 2001 privind regimul accizelor, publicata în Monitorul Oficial al Romaniei, Partea I, nr.767 din 30 noiembrie 2001
- LEGEA Nr. 296/2004 privind Codul consumului
- LEGEA Nr. 363/2007 privind combaterea practicilor incorecte ale comerciantilor in relatia cu consumatorii si armonizarea reglementarilor cu legislatia europeana privind protectia consumatorilor
- LEGEA Nr. 150/2004 privind siguranta alimentelor si hranei pt animale
- ORDONANTA Nr. 92/2003 privind Codul de procedura fiscala
- ORDONANTA GUVERNULUI Nr. 99/2000 privind comercializarea produselor si serviciilor de piată
- LEGEA CONCURENTEI Nr. 21/1996
- ORDONANTA GUVERNULUI Nr. 21/1992 privind protectia consumatorilor
- ORDONANTA DE URGENTA nr. 78/2000 privind regimul deseurilor
- HOTARAREA nr. 106/2002 privind etichetarea alimentelor
- LEGEA Nr.12 din 6 august 1990 privind protejarea populatiei impotriva unor activitati comerciale ilicite

6. Factorii demografici

Mărimea populației: România are o populație de 21.584.365 locuitori.
Numărul de salariați din România a scăzut de la 8,1 milioane în 1990, la 4,5 milioane în prezent, din totalul populației active, de 10,5 milioane persoane.

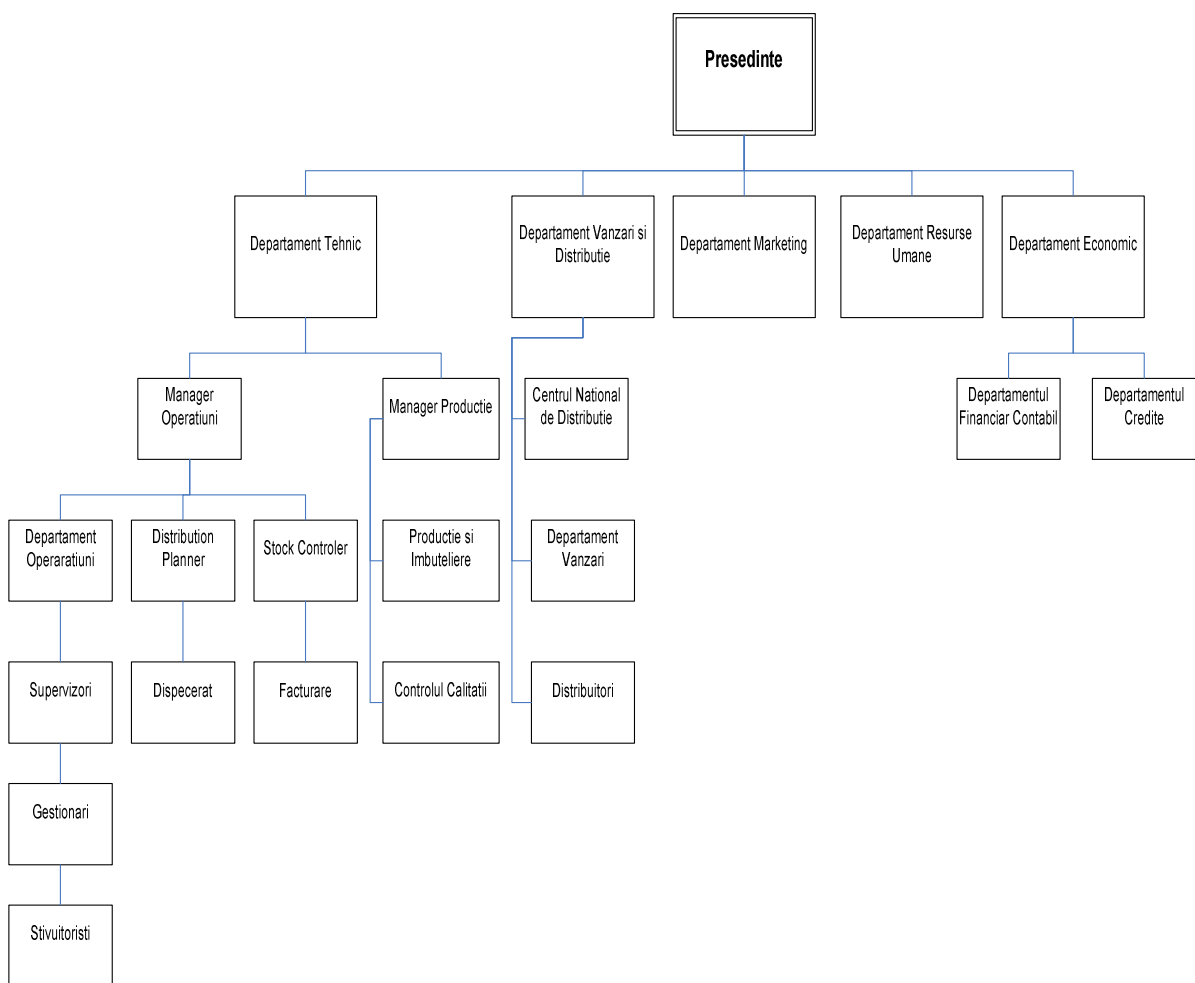
La nivel național, întreprinderea deține peste 1.300 de angajați.
Întreprinderea ocupă poziția 21 în clasamentul celor mai buni angajatori realizat de Capital.

7. Factorii mediului natural

Importanța acestora în activitatea întreprinderii **S.C. URSUS Breweries S.A.** Sucursala Timișoara este dată de reducerea resurselor de materii prime neregenerabile și a gradului de poluare. Se urmărește obținerea în scurt timp a **Certificatului ISO 14001 (mediu)** – procesul de obținere a acreditărilor ISO este înaintat, putând fii finalizat cu succes la finalul anului. Un avantaj al întreprinderii ar putea fii localizarea acesteia într-o arie cu potențial economic ridicat, iar un dezavantaj lipsa unei stații de tratare a apelor reziduale rezultate din procesul tehnologic.

8. Factorii de management

Organigrama unității:



II. Relațiile externe ale întreprinderii

Activitatea oricărei întreprinderi este influențată de o serie de organizații din mediul extern. Cele mai importante organizații externe cu care întreprinderea S.C. URSUS Breweries S.A. Sucursala Timișoara are relații sunt:

1. Clienții/Beneficiarii

Piata berii este una dintre cele mai competitive piețe din România, numai compania noastră oferind mărci de renume cum ar fi: URSUS, Timisoreana, Ciucas, Stejar, Peroni Nastro Azzuro, Pilsner Urquell, care se adresează aproape tuturor categoriilor de consumatori. Consumatorii reacționează în general la modul în care sunt promovate mărcile, dar și la calitatea produselor, piața înregistrând în fiecare an o creștere de câteva procente.



Relațiile cu beneficiarii se derulează în baza unor contracte de distribuție anuale, care au stabilite principiile de bază ale colaborării și în care clauzele specifice sunt structurate în anexe separate vizând:

- produsele;
- teritoriul, termenul și data începerii;
- politica de credit și condiții de plată;
- politica de discount și compensări;
- politica referitoare la ambalaje;
- lista de prețuri și prețuri recomandate pentru vânzarea cu amănuntul;
- plan de afaceri.

Beneficiarii companiei sunt structurați în două categorii:

► **Distribuitori sau angroșiști** prin intermediul cărora se desfășoară cele mai mari operațiuni. Aceștia sunt următorii:

- S.C. Elboris SRL Cluj;
- S.C. Topmarket SRL Cluj;
- S.C. Doboher SRL Bistrița;
- S.C. Enibeer SRL Huedin;

- S.C. Sepal Comerț SRL Zalău;
- S.C. Media Trading SRL Sibiu;
- S.C. Gaby's SRL Brașov;
- S.C. Irina Impex SRL Râmnicu-Vâlcea;
- S.C. Nordab SRL Alba Iulia;
- S.C. Nichi Ardeal SRL;
- S.C. Elian Restaurant Câmpia Turzii;
- S.C. Hold Comert SRL Cluj;
- S.C. Rom Can SRL Dej;
- S.C. Rotecom SRL Târgu-Mures;
- S.C. Madezit SRL Harghita.

► **Detailiști** care desfășoară activități și operațiuni mai reduse dpdv al cantităților fiind aproximativ în număr de 1 000. Dintre aceștia 22 sunt clienți permanenți iar restul cu solicitări neperiodice.

La intervale de timp lunare sunt organizate ședințe cu distribuitorii de către departamentul comercial, în cadrul acestora analizându-se toată activitatea pe care au desfășurat-o în perioada anterioară. Rolul beneficiarilor este de a promova produsele companiei, de a câștiga noi segmente de piață, de a le lărgi pe cele deja existente, la rândul lor de a contracta noi clienți.

Lunar se întocmesc o serie de rapoarte financiare, care reflectă volumul vânzărilor de bere în funcție de acestea distribuitorii primind sau nu discount-uri conform politicii de discount prevăzută în anexele contractelor amintite, rolul acestora fiind de a-i stimula în realizarea target-ului. De asemenea, compania organizează pentru beneficiari diverse campanii promoționale, în urma cărora cei mai buni dintre aceștia primesc premii, pachete promoționale.

Beneficiarii sunt urmăriți în permanență de către departamentul de creditare care funcționează în toate sucursalele, sarcina acestora fiind încadrarea în perioade de credite prestabilite conform contractului. În cazul în care un distribuitor depășește aceste perioade prin neplată la timp a debitelor sale se iau decizii de calcul a unor penalități sau chiar întreruperea livrărilor de bere, mergându-se până la rezilierea contractelor.

Câștigarea de piețe constituie una din cele mai importante preocupări ale managerilor companiei, axate pe metode moderne de reclamă, promoție, concursuri cu antrenarea unor sume importante de bani în domeniul marketingului.

Pe de altă parte compania este obligată ca prin contractele încheiate cu distribuitorii să adopte politici stimulative privind condițiile de livrare, politica prețurilor combinată cu politica discount-urilor, inclusiv politica de circuit a ambalajelor.

Totodată compania încearcă să găsească acel model de cuplu produs/piață care să identifice piața de referință din punctul de vedere al consumatorului și nu al producătorului.

2. Furnizorii

Principalii furnizori a companiei se împart pe grupe de produse pe care aceștia le furnizează companiei astfel:

- ▶ Furnizori principali de materii prime:
 - S.C. Souflet Malt Romania SRL Pitesti (malț, orz);
 - S.C. Biami International Avrig SRL Sibiu (enzime);
 - S.C. Amylum Romania SRL Miercurea Ciuc (zahăr, maltoză);
 - S.C. Hopsteiner S.A Germania (hamei).
- ▶ Furnizori de materiale tehnologice:
 - S.C. Haendler & Natermaann Germania (folia de pe sticle);
 - S.C. Rauh Germania (capse);
 - S.C. Novis SRL Cluj (etichete);
 - S.C. Henkel Ecolab Romania SA Iași (produse curățenie).
- ▶ Furnizori de ambalaje:
 - S.C. Huta Szkta Jaroslaw Polonia (sticle);
 - S.C. Berolina SRL Miercureaa Ciuc (navete);
 - S.C. Can Pack S.A. Polonia (doze).
- ▶ Furnizori de energie și servicii:
 - S.C. Distrigaz Nord Targu-Mures;
 - S.C. Electrica SA Cluj
 - RADP Apă Canal Cluj
 - S.C. Romtelecom Cluj
 - S.C. Scut SRL Bucuresti.

relațiile cu furnizorii sunt întreținute în principal de departamentul aprovizionare prin căutarea furnizorilor, contractarea, menținerea relațiilor de bună colaborare, negocieri dar și de departamentul financiar - contabilitate unde se au în vedere corectitudinea facturărilor, verificări de termene, plată la scadențe, respectarea clauzelor contractuale. Este de menționat că pentru operația de aprovizionare privind materiile prime și materiale tehnologice, contractele se încheie anual, centralizate pe companie urmare a unei activități competiționale care are la bază diferite oferte, analize și decizii efectuate la biroul din București de către directorul cu achiziții centralizate pe companie.

Compania manifestă un interes major pentru asigurarea stocurilor minime evitându-se permanent supraaprovizionarea pentru evitarea imobilizării mijloacelor circulante bănești. Este de asemenea de remarcat preocuparea companiei de a întreține relații principale, benefice atât pentru furnizori cât și pentru beneficiari, relații concretizate în diferite manifestări, ca de exemplu:

- există în fiecare an o zi a furnizorului menită să întărească legăturile dintre acesta și personalul firmei, zi în cadrul căreia se țin discursuri, se acordă premii;
- la cumpărarea unor cantități mari, furnizorul acordă bonusuri de diferite feluri și natură;
- stabilirea și respectarea clauzelor reciproc convenabile cu privire la termene și obligații contractuale.

Întreaga politică și strategie de aprovizionare se constituie într-un permanent proces de îmbunătățire care face parte din logistica generală a producției.

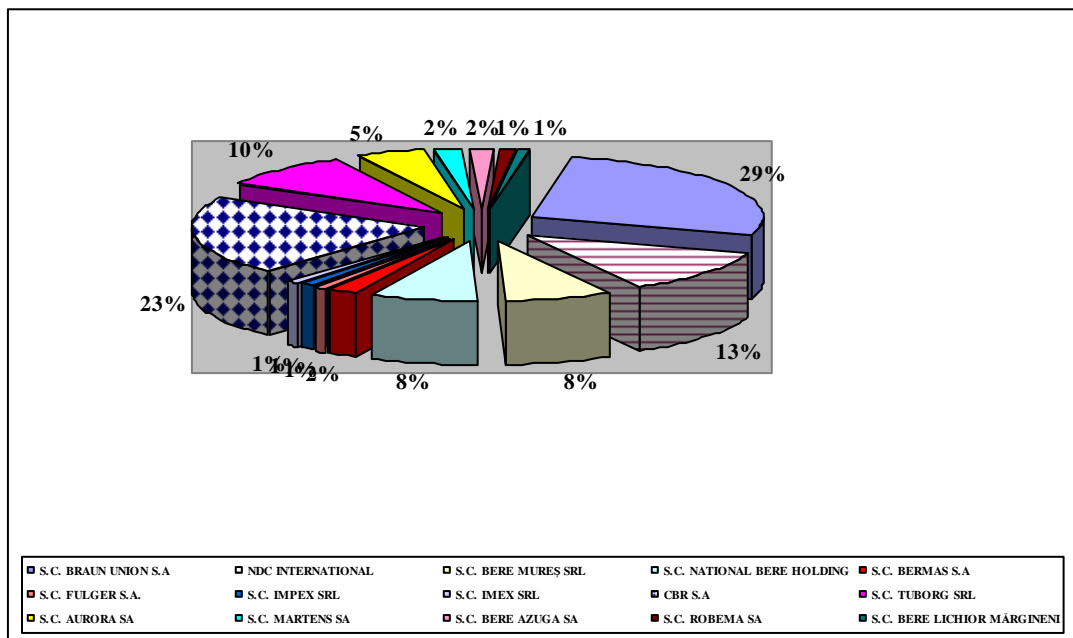
3. Întreprinderile concurente

Piața berii din România este un mediu competitiv, în care concurența este foarte mare, fapt ce ne determină să încercăm în permanență să oferim clienților noștri o valoare cât mai mare.

Scopul organizației URSUS BREWERIES este controlul, menținerea și apoi creșterea continuă a valorii adăugate produsului în direcția în care oferă maximum de beneficii clientului.

Pentru obținerea unui avantaj competitiv este nevoie ca informațiile relevante care concură la adăugarea valorii pentru produs să circule rapid și fluent, abordare orientată către client și rezolvarea cât mai promptă a nemulțumirilor legate de produs.

O imagine actuală a mediului concurențial în domeniul producției și vânzării de bere din România se prezintă astfel:



Societatea nu acordă o atenție suficientă mediului concurențial, deși concurența ca element al pieței trebuie nominalizată, ierarhizată în funcție de potențialul firmei, analizată și comparată stabilindu-se poziția pe care o ocupă societatea în cadrul pieței.

4. Instituțiile bancare

Societatea nu a apelat la credite bancare, ci doar la împrumuturi de la firma mamă, cu o dobânda redusă.

5. Societațiile de asigurare

- ARDAF SA
- ASTRA SA
- ING Asigurari de Viata
- GENERALI
- AVIVA

6. Mass-media

URSUS BREWERIES urmărește redactarea de articole în diverse ziare și reviste de afaceri în care să fie reflectate performanțele departamentelor din cadrul întreprinderii.

În ce privește promovarea produselor, URSUS folosește ca metode de publicitate: afișe, postere în magazine, bannere pe diverse clădiri, panouri luminoase, publicitatea TV, cel mai specific mod fiind organizarea Festivalului Anual de Bere.

7. Instituțiile Statului

Compania este asigurată conform legislației în vigoare, organul superior fiind Adunarea Generală a Acționarilor (AGA). Managementul companiei între două adunări generale este asigurat de către Consiliul de Administrație format din 5 membri, care, în cazul CBR, se mai confundă cu termenul SEC, care, în interpretarea acționarului principal înseamnă Superior Economical Council. Activitatea acestuia se desfășoară prin ședințe ordinare lunare, ori de câte ori este cazul, prin ședințe extraordinare cu abordarea problemelor esențiale care derivă din activitate, tuturor departamentelor ce compun compania.

Deciziile Consiliului de Administrație pot fi de ordin strategic care sunt comunicate pe scară restrânsă doar șefilor de departamente iar celelalte, de interes comun, sunt transmise ierarhic pe toate nivelele manageriale de la care se întorc rapoartele privind realizarea deciziilor, a obiectivelor transmise. La nivelul sucursalelor, pentru conducerea operativă, sunt abilitate de către SEC, Consilii de Conducere Operative formate din: director tehnic, director comercial, director economic, jurist, șef resurse umane, care, de asemenea își desfășoară activitatea în ședințe lunare ale căror decizii se transmit la nivelul sucursalei cât și către SEC, care le analizează, le selectează în vederea coordonării unitare la nivel de companie.

8. Asociațiile comerciale, economice

Se impune o mai bună informare asupra partenerilor cu care firma intră în relații de afaceri, pentru evitarea societăților care fac parte din blocajul financiar.

Întreprinderea are relații reciproc avantajoase și de durată cu acționarii.

"Fiecare țara are un simbol. După drapel, stema națională și compania națională de aviație, acest simbol este berea." Martin Lindstrom - brand strategist