

## **1. Prezentare generală**

Societatea Comercială "PETROMSERVICE" S.A. Bucuresti s-a infiintat in anul 2002 si are in prezent un capital social subscris vărsat in sumă de 46.265.989 lei RON.

Compania prezintă următoarele caracteristici:

- societate pe acțiuni cu capital integral privat
- resursele umane: peste 20.000 de salariați
- peste 8500 acționari
- un venit de peste 330 milioane dolari in 2004
- un portofoliu de peste 280 clienți stabili

### **1.1. Scurt istoric**

In 1997 când a luat ființă Societatea Natională a Petrolului , "PETROM" S.A. Divizia Mecano-Energetica a fost restructurată sub denumirea de "PETROSERV".

In urma procesului de reorganizare si privatizare a Societatii Nationale a Petrolului "PETROM" S.A. in februarie 2002 a luat ființă Societatea Comerciala "PETROMSERVICE" S.A. care a preluat activele , salariatii si intreaga activitate a "PETROSERV"

Privatizarea a adus fostului "PETROSERV" un plus de dinamism si remodelarea principalelor sale activități , într-un autentic spirit de competiție economică pe piața internă și cea externă.

S.C. "PETROMSERVICE" S.A. este continuatorul multor decenii de tradiție in industria de petrol și gaze.

Performanța produselor și serviciilor asigurate de PETROMSERVICE este demonstrată de obținerea certificatelor de calitate ISO9001 : 2000 , ISO 14001 : 1996 și 1997 .

### **1.2. Obiectul de activitate**

S.C.PETROMSERVICE S.A. execută prin sucursalele din țară cat și în strainatate , o gamă diversă de lucrări și servicii :

#### **a) Lucrări complexe de construcții montaj ( atât proiectare cât și execuție) :**

- parcuri de țigă și gaze
- depozite de țigă și rezervoare
- statii de distributie carburanti și GPL

- conducte pentru transportul gazelor și țiteiului
- proiectează și execută instalații de utilizare a gazelor naturale, industriale și non industriale

sisteme de distribuție a gazelor naturale,

- lucrări electrice pentru medie și joasă tensiune (până la 20 KV),
- stații de compresoare, racorduri și stații de reglare-măsurare-predare a gazelor naturale aferente acestora, inclusiv a noilor distribuții de gaze naturale.
- construiește depozite de țitei, parcuri complexe, centrale pentru colectarea, separarea și tratarea petrolului gazului natural și a apei,
- centrale TAME (Tertiar Amin Metil Eter),
- stații moderne de cogenerare a energiei
- oferă soluții complete pentru transportul și distribuția de gaze naturale construind conducte de până la 20 de inch ;

**b) Lucrări de foraj**, probe de producție, intervenții, reparații capitale și operații speciale la sonde, folosind echipamente specializate ( agregate de cimentare-fisurare, containere de ciment, cisterne) ;

**c) Transporturi de toate categoriile** ( marfă, persoane, speciale, agabaritice ;

**d) Intreținere, revizii și reparații pentru :**

- compresoare de gaze naturale
- pompe cu piston și centrifugale
- unități de pompare a țiteiului
- cazane de abur
- schimbatoare de caldură
- linii electrice aeriene și subterane
- instalații de intervenție la sonde
- mijloace de transport și utilaje de construcții
- motoare și echipamente electrice
- instalații de automatizare și supraveghere a sondelor ;

**d) Producția de module containerizate**, destinate organizării de șantier din diverse domenii de activitate, ce permit amenajări de birouri, săli de ședință , săli de mese și bucătărie, vestiare, dormitoare, magazine sau magazii , grupuri sanitare, spații pentru diferite instalații tehnologice etc.

**e) Obiective de protecție a mediului ;**

**f) Redări în circuitul agricol ;**

**g) Livrări de apă , azot și oxigen ;**

**h) Desfacere de materiale, piese de schimb și utilaje.**

PETROMSERVICE este atestată de Agenția Națională de Resurse Minerale pentru executarea-extragerea resurselor minerale; lucrări de foraj pentru studii geotehnice; întocmirea de studii petroliere geologico-tehnic-economic; dezvoltarea, exploatarea și valorificarea resurselor de țitei mineral.

PETROMSERVICE urmărește cu perseverență să se implice în proiecte majore în domeniul construcțiilor industriale, restaurărilor și construcțiilor civile. PETROMSERVICE oferă servicii precum modernizarea și repararea drumurilor și șoselelor, refacerea aprovizionării cu apă, forarea de puțuri pentru apă.

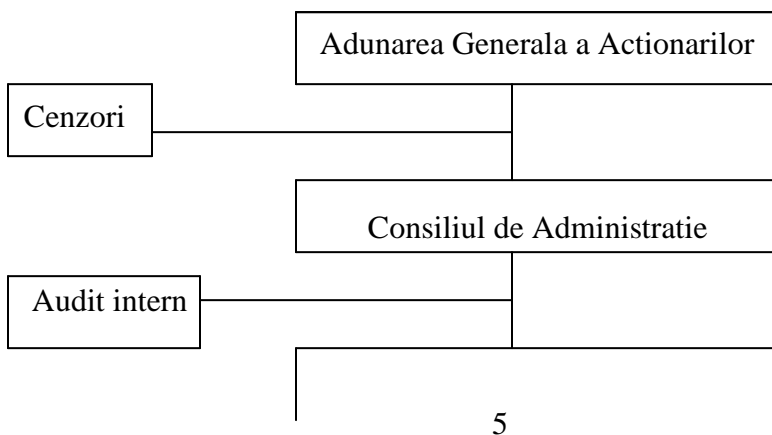
### **1.3. Segmentul de piață ocupat**

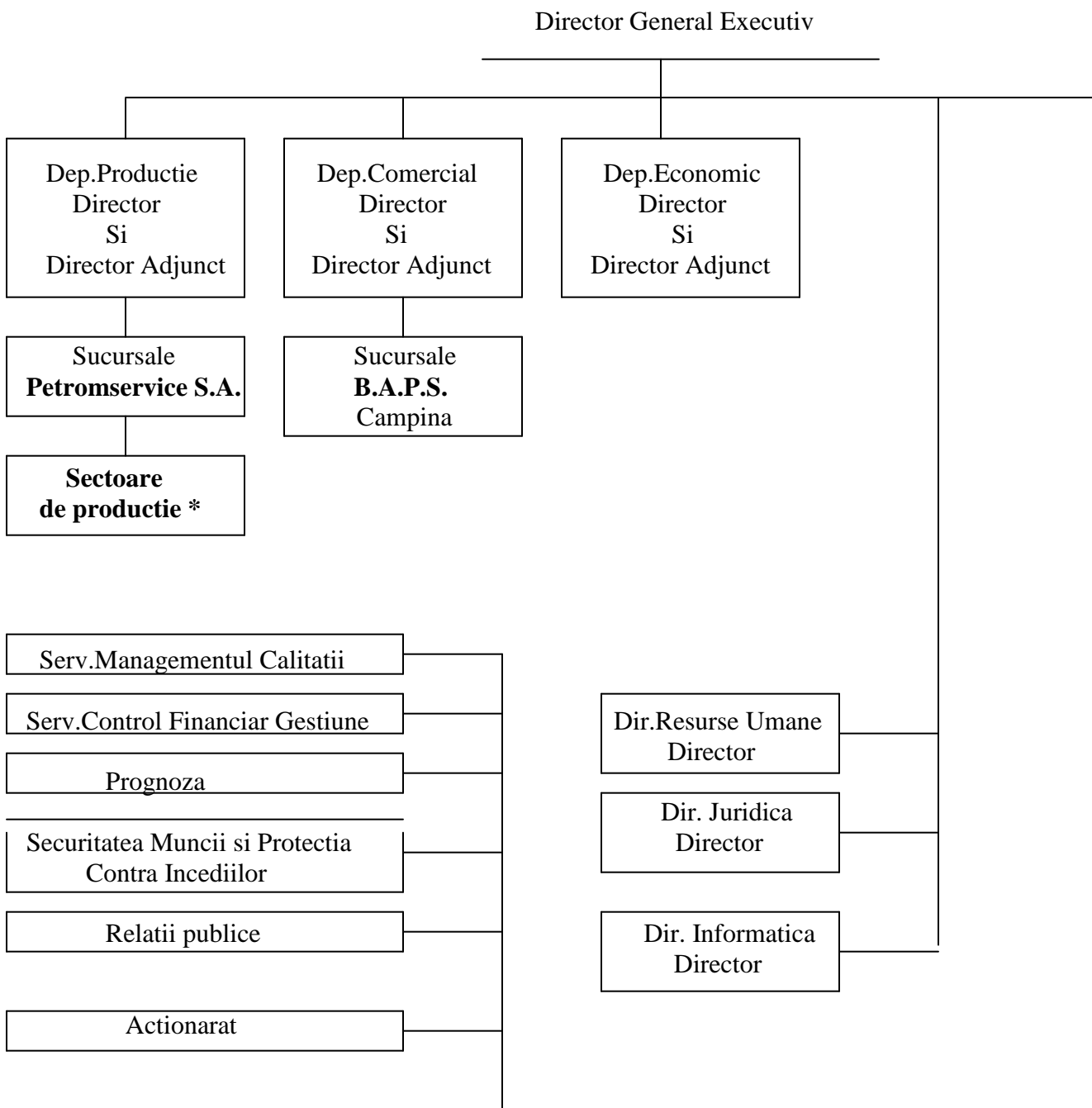
De la înființare și până în prezent PETROMSERVICE deține monopolul pe piața internă în ceea ce privește întreținere , revizii și reparații în domeniul petrolier , fiind principalul colaborator al Societății Naționale a Petrolului « PETROM » S.A.( societate al cărui principal acționar este în prezent grupul OMV și cu care PETROMSERVICE a încheiat un contract de colaborare până în 2013 inclusiv.) PETROMSERVICE S.A. colaborează de asemeni și cu firme importante precum Lukoil, Arcom, Distrigaz, OAO Stroy Trans Gaz, portofoliul de clienți stabili ridicându-se la un număr de aproximativ 280.

### **1.4. Structura și organizare**

PETROMSERVICE este organizat în sucursale răspândite atât în țară cât și în străinătate. Sucursalele din țară sunt în număr de șase, (în județele : Arad, Dolj, Argeș , Teleorman, Dâmbovița, Prahova, Bacău) plus Baza de Aprovizionare cu Piese de Schimb Câmpina. În străinătate PETROMSERVICE are deschise sucursale în : Kazakhstan, Federația Rusă, Kuwait, Egipt și Siria.

#### ***STRUCTURA ORGANIZATORICA A S.C.PETROMSERVICE S.A. BUCURESTI***





**Sectorul Târgoviște** a carui analiză urmează a fi prezentată în paginile următoare este un sector de producție și face parte din **Sucursala Petromservice Târgoviște** așa cum este prezentat și în schema structurii organizatorice a **S.C.PETROMSERVICE S.A BUCUREȘTI**

## 2.Diagnosticarea firmei

Pentru a descrie realitatea in care se află firma, cu toate consecintele ei și pentru a definirea punctelor tari și slabe , a capacitatii și oportunitatii, voi reliza in continuare o analiză diagnostic specifică societăților comerciale.

## **2.1. Diagnostic juridic**

### **a) Patrimoniul**

Conform datelor din bilanțul încheiat anual patrimoniul firmei se ridică la o valoare de 4.806.775 mii lei.

Activele ce formează patrimoniul sunt constituite din active imobilizate corporale și active circulante înregistrate în contabilitatea întreprinderii pe bază de documente justificative de intrare care reprezintă din punct de vedere juridic acte de proprietate.

Deoarece firma a înregistrat profit, patrimoniul înscris în contabilitate îi aparține în totalitate.

### **b) Terenuri**

**Sectorul Târgoviște** deține o hotărâre judecătorească ce atestă drepturi de proprietate pentru terenuri aflate pe teritoriul localităților Viforâta, Aninoasa, Gura Ocnitei și Mănești unde își află sediul punctele de lucru ale secțiilor de producție.

### **c) Contracte privind finanțarea pe termen mediu sau lung**

În prezent, societatea are contractat un împrumut pe termen mediu în valoare de 360.000 mii lei.

### **d) Contracte privind aprovizionarea și desfacerea produselor și serviciilor**

Conform datelor prezentate în subcapitolul 1.2 privind

“Obiectul de activitate”, aprovizionarea cu materii prime, materiale și piese de schimb, a sucursalelor de producție se face prin sucursalele proprii ale Bazei de Aprovizionare cu Piese de Schimb Câmpina ( B.A.P.S.). În baza unor comenzi ferme de materiale întocmite de către Serviciul Aprovizionare al Sucursalei Târgoviște în urma centralizării necesarelor întocmite de secțiile sectoarelor de producție și aprobate de către Șeful de sector, Baza de Aprovizionare onorează comenzile în cel mai scurt timp posibil pentru a menține un flux continuu în execuția lucrărilor.

### **e) Contractele de munca**

Salariații Sectorului Târgoviște fac parte dintr-un sindicat organizat la nivel de societate compus din șefii de sindicate ai fiecărei sucursale de producție aleși prin supunere la vot din 4 în 4 ani . Acești șefi de sindicate sunt împuterniciți de către salariați să îi reprezinte în cadrul ședințelor de negociere anuală a contractelor colective de muncă în care sunt prevăzute drepturile și obligațiile salariaților față de firmă.

Nu s-au înregistrat conflicte de muncă, conducerea societății onorându-și obligațiile asumate prin contractul colectiv de muncă. S-au încheiat contracte individuale de muncă pe baza contractului colectiv negociat de sindicat. Nu s-au înregistrat contestații și nici litigii în instanțele judecătorești între angajați și administrație.

Evidența personalului și ștatele de plată sunt întocmite la zi.

#### **f) Obligații fiscale**

Societatea și-a onorat toate obligațiile fiscale. Pentru întârzierile mici apărute, virându-se la stat penalitățile cuvenite.

#### **g) Acțiuni juridice în curs**

Societatea nu are acțiuni juridice în curs de desfășurare.

#### **h) Controale efectuate de organisme specializate**

Societatea a fost controlată de Direcția Generală a Finanțelor Publice –Controlul Financiar de Stat Dambovița . În urma controlului înregistrându-se penalizări minime .

#### ***Concluzia diagnosticului juridic***

În urma analizei punctelor prezentate mai sus, rezultă că, în absența litigiilor și a împrumuturilor restante firma poate să se concentreze pe perfecționarea activității de prestări servicii.

### ***2.2. Diagnosticul resuselor umane***

Structura personalului este prezentată în tabelul nr.1 din care rezultă ca muncitorii reprezintă 89,60% din total personal, iar personalul TESA 10,40%.

Tabelul nr. 1

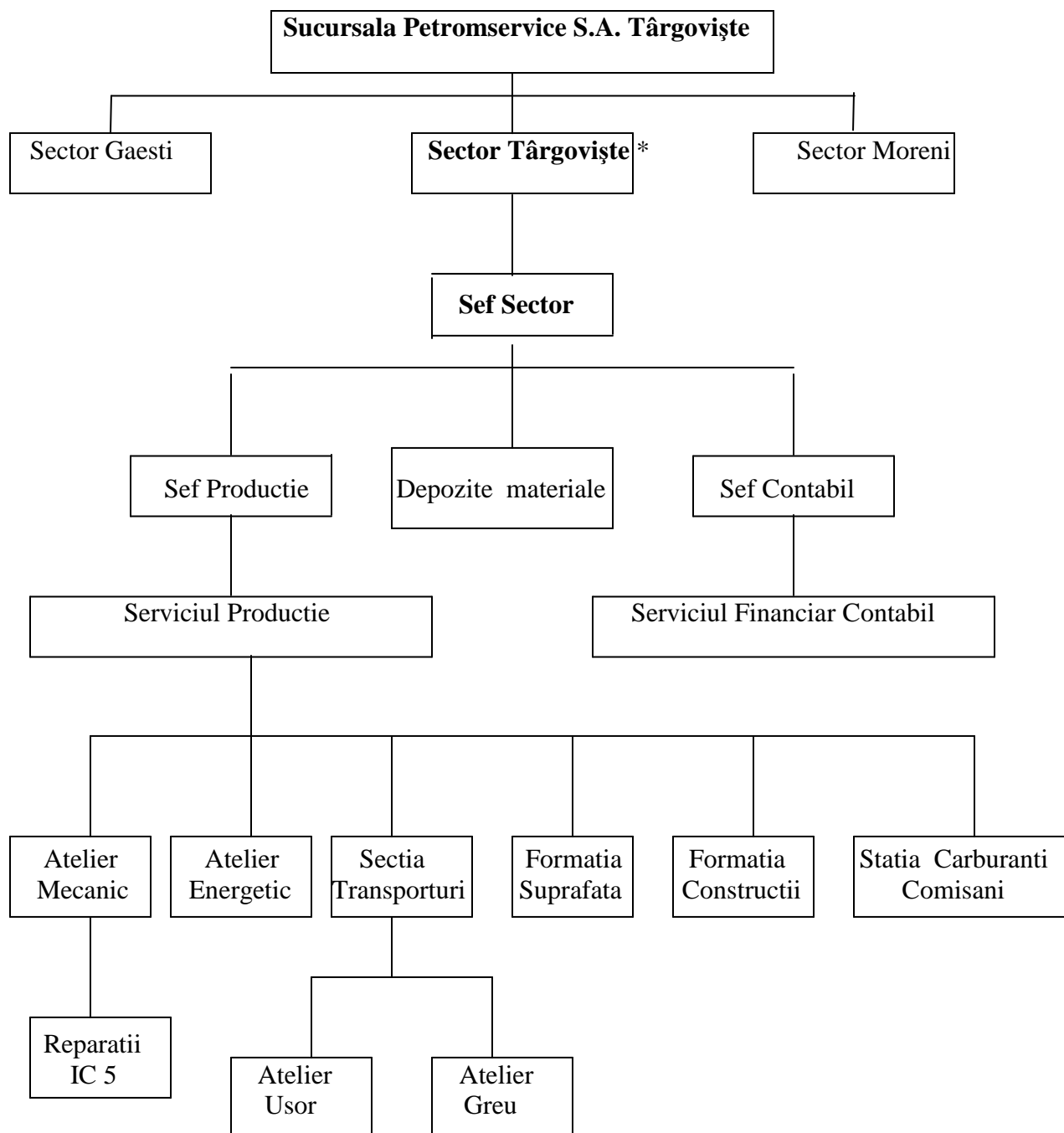
*Structura personalului*

Personal	
Conducere	3
Șefi compartimente	6
Rest personal TESA	35
<b>TOTAL TESA</b>	<b>44</b>
Maiștri + sefi formații	15
Muncitori	364
<b>TOTAL PERSONAL PRODUCȚIE</b>	<b>379</b>
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>423</b>

Personalul firmei este specializat astfel: 4 cu studii economice superioare, 8 cu studii medii economice , 15 cu studii tehnice superioare, 23 cu studii medii tehnice( maiștri+ tehnicieni), 342 muncitori calificați iar 22 sunt muncitori necalificați.

### a) Structura si relațiile organizatorice din interiorul firmei

Structura organizatorica a firmei este prezentată in organigrama de mai jos :



Regulamentul de organizare și funcționare pus în aplicare în cadrul sectorului, este în concordanța cu legislația romaneasca , iar relațiile dintre compartimente sunt de subordonare și colaborare ,concepute astfel încât să permită atingerea obiectivelor societății.

Fiecare salariat are întocmită fișa postului conform contractului individual de muncă, prin care acestuia îi sunt aduse la cunoștință atribuțiile de serviciu și modul de respectare a normelor de protecție a muncii și a mediului.

## **b) Managementul general al firmei**

Organele de conducere a sectorului sunt :

-un Șef de Sector ,care adminstreaza întreaga activitate a sectorului ,subordonat Directorului Tehnic al Sucursalei Petromservice Târgoviște și care are în subordine :

- un Șef Producție care are și atribuții de Șef Adjunct de Sector;
- un Șef Contabil ;
- șase sefi de secție ;
- un șef de depozit materiale.

### ***Concluzii privind diagnosticul resurselor umane***

În urma diagnosticării de personal am constatat următoarele puncte forte :

- ponderea favorabilă a personalului de producție în total personal ;
- echipa managerială este bine structurată asigurând o bună conducere a sectorului prin experiența acumulată și prin adaptarea la cerințele pieței ;
- există un regulament interior prin care se caută înlăturarea abaterilor de la disciplină .
- există un climat social intern favorabil tuturor angajaților.

Ca puncte slabe :

- insuficiența motivare pentru munca prin lipsa primelor care ar putea fi un stimul și o recompensă pentru salariații cu rezultate deosebite în activitatea depusă ;
- inexistența unor forme de ridicare a nivelului de pregătire a muncitorilor.

Pentru a înlătura aceste deficiențe conducerea ar trebui să fie preocupată mai mult de ridicarea nivelului profesional al angajaților săi și de a proiecta un sistem de recompensare stimulatив pentru cei cu rezultate deosebite în activitatea depusă.

### ***2.3. Diagnosticul tehnic și tehnologic al producției***

#### **a) Dotarea tehnică**

Pentru desfășurarea activității sale Sectorul Târgoviște dispune de mijloace fixe în valoare de 3.353.257 mii lei , compuse din : mijloace de transport , echipamente tehnologice, aparate de măsură și control ,ateliere dotate cu strunguri , mașini de găurit , aparate de sudură master, poduri rulante, automacarale , escavatoare, motocompresor.



## **b) Starea mijloacelor de producție**

Mijloacele de producție , au in medie o vechime mai mare de 6 ani dar sunt bine întreținute , astfel încat uzura fizica este cea normală ( conform scripticului).

Fiecare utilaj are întocmita fișa orelor de funcționare în baza căruia se programează întreținerea și repararea sa.

## **c) Aspecte ecologice**

Societatea duce o politică de protecție a mediului înconjurător având grijă ca fiecare secție de producție să respecte normele impuse de conducere, prin instructaje lunare. Principalele reziduuri rezultate din procesul de productie si prestarea serviciilor sunt :

- lichide : ape uzate , uleiuri uzate ;
- gazoase : gaze arse, fum , praf ;
- solide : resturi materiale ( metalice) , gunoi menajer.

### ***Concluziile diagnosticului tehnic si tehnologic al productiei***

In urma analizarii potentialului tehnic de productie existent, a gradului de incarcare , a modului de intretinere si reparare a utilajelor si instalatiilor de productie, a gradului de mecanizare si automatizare a productiei am indentificat urmatoarele puncte forte :

- utilizarea optima a capacitatilor de productie din dotare ;
- tehnologii si utilaje de productie performante in raport cu activitatea desfasurata .
- intretinerea utilajelor se face in functie de orele de functionare din fisa utilajului.

Principalele punctele slabe sunt :

- dotare tehnica inechita ;
- parcul auto de asemenea este inechit ceea ce duce la costuri suplimentare pentru intretinerea si repararea mijloacelor de transport.

De aceea societatea ar trebui sa ia in considerare necesitatea innoirii parcului auto, pentru a reduce cheltuielile suplimentare prin desele reparatii , dar si a utilajelor inechite.

## ***2.4. Diagnosticul financiar***

**a) Principalii indicatori economici realizați**

Principalii indicatori economici (Tabelul nr.2) au evoluat astfel:

Tabelul nr. 2

*Evoluția principalilor indicatori economici*

Indicatori	U.M.	2003	2004	2005
Venituri totale	mld. lei	3123,52	3.824,24	5.764,9
Cheltuieli totale	mld. lei	3.094,9	3.634,9	5.515,8
Profit brut	mld. lei	28,6	189,3	249,1
Nr. mediu de muncitori	om	402	451	463
Productivitatea muncii/an	mld lei/om	7.77	8.48	12.45
Cifra de afaceri	mld. lei	3.123,52	3.824,24	5.764,9
Rata profitului	%	0.92	4.95	4.32

Tabelul nr. 3

*Indicatori de costuri*

mii lei

Indicatori	Simbol	2003	2004	2005
Cifra de afaceri	CA	3,123,515	3,824,242	5,764,942
Cost total	CT	3,094,896	3,634,968	5,515,836
Costul mediu total	$\overline{CT}$	0.99	0.95	0.96
Costul marginal	Cmg	-	0.77	0.97

unde :

$$\overline{CT} \equiv CT/Q$$

Q – mărimea producției

iar

$$Cmg = \frac{\Delta CT}{\Delta Q} = \frac{CT_1 - CT_0}{Q_1 - Q_0}$$

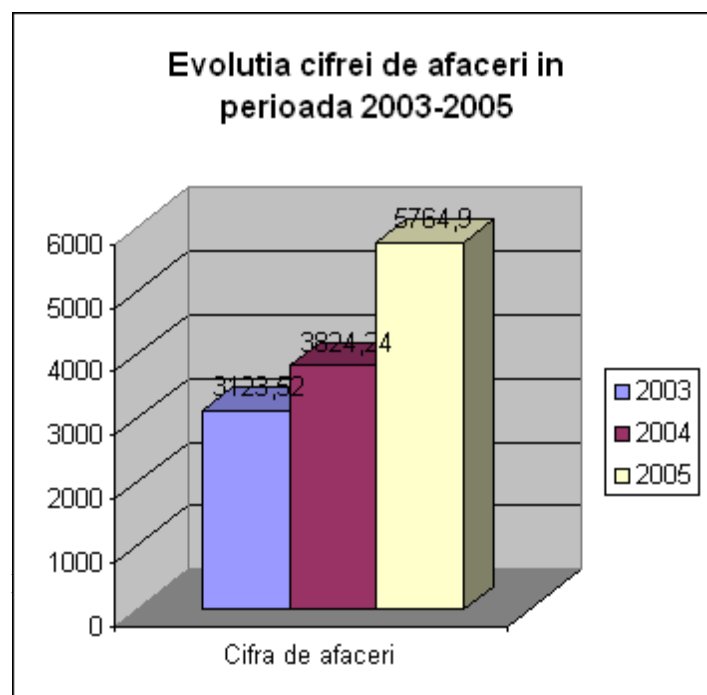
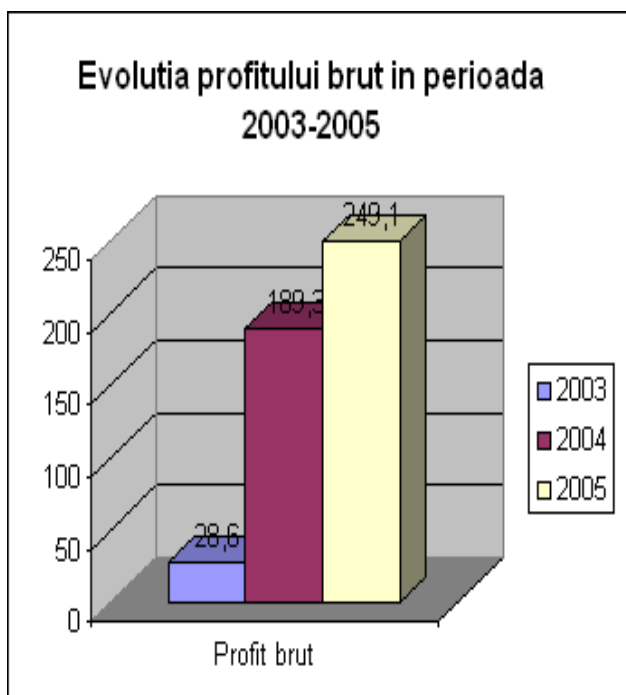
Datorita dezechilibrelor macroeconomice care s-au accentuat din cauza intarzierii reformelor structurale si a instabilitatii legislatiei, economia romaneasca se confrunta cu o evolutie nefavorabila a inflatiei.

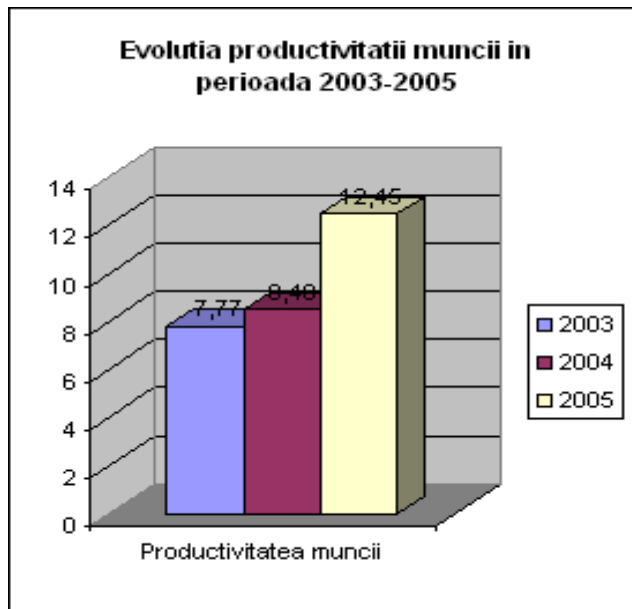
La S.C. Petromservice S.A. Sector Târgoviște, cifra de afaceri s-a amplificat de la 3.123,52 mld. lei în 2003 la 3.824,24 mld. lei în anul 2004 si a ajuns la 5.764,9 mld. lei in anul 2005, în timp ce productivitatea muncii a crescut de la 7,77 mld/om în 2003, la 8,48 mld/om în 2004 si la 12.45 mld/om în 2005.

Calculul ponderii profitului :

$$\frac{\text{Profitul brut 2005}}{\text{Profitul brut 2003}} \times 100 = 8.71\%$$

Profitul din anul 2005 față de anul 2003 a avut o creștere semnificativă de la 28.6 mld. lei la 249,1 mld. lei.





Așadar, în urma analizei indicatorilor economici prezentați ca urmare a dezvoltării întreprinderii și a sporirii volumului de servicii efectuate se constata o creștere an de an a valorii lor , pe fondul unei puternice influențe inflationiste.

***b) Mărimea, structura și dinamica patrimoniului și a capitalurilor.***

În perioada analizată, atât mărimea cât și structura patrimoniului, au suferit modificări prezentate sintetic în tabelul nr.3 alcătuit pe baza situației bilanțiere prezentată în ANEXA 1.

Tabelul nr.4  
Structura patrimoniului  
mii lei

Structura	2003	%	2004	%	2005	%
<b>ACTIVE</b>	7.157.626	100	6.173.559	100	6.700.064	100
Imobilizari	4.417.692	61,7	4.664.431	75,6	4.473.448	66,8
Stocuri	157.010	2,2	108.770	1,8	135.542	2,0
Creante	2.527.801	35,3	1.376.244	22,3	2.043.040	30,5
Disponibilitati	55.123	0,8	24.114	0,4	48.034	0,7
<b>PASIVE</b>	7.157.626	100	6.173.559	100	6.700.064	100
Capital social	4.806.775	67,2	4.806.775	77,9	4.806.775	71,7
Fond cu dest	414.324	5,8	336.406	5,4	443.415	6,6
Capital propriu	5.276.406	73,7	5.191.755	84,1	5.304.184	79,2
Credite TML	-	-	-	-	-	-
Capital permanent	5.276.406	73,7	5.191.755	84,1	5.304.184	79,2
Obligatii curente	74.335	1,0	39.333	0,6	112.743	1,7
Credite TS	917.907	12,8	189.005	3,1	360.838	5,4
Provizioane	-	-	-	-	-	-

\*In cazul pasivelor , pentru a obtine 100% se insumeaza procentele de pe liniile 3 ( Capital permanent), 4 si 5

In perioada analizata se poate spune ca firma a fost solvabila deoarece mijloacele circulante exced datoriile curente. In ultimii doi ani se observa o usoara crestere a solvabilitatii. Aceasta se poate observa din urmatoarele cifre:

mijloace circulante sau stoc +creante +disponib (active) datorii curente  
creditori + împrumut (pasive)

astfel:

2003	$\frac{157\text{mil} + 2.527,8\text{mil} + 55,1\text{mil}}{963,3\text{mil} + 917,9\text{mil}}$	= 1,45
2004	$\frac{108,7\text{mil} + 1376,2\text{mil} + 24,1\text{mil}}{792,8\text{mil} + 189\text{mil}}$	= 1,53
2005	$\frac{135,5\text{mil} + 2043\text{mil} + 48\text{mil}}{1035\text{mil} + 360,8\text{mil}}$	= 1.59

#### Analiza elementelor de activ

Imobilizările în 2003 au o pondere de 61.7% din totalul activelor înregistrând o creștere de 13.9% în anul 2004 ca apoi să scadă cu 8,8% ajungând la 66.8%.

Stocurile au o pondere scăzută datorită politicii societății de a nu crea stocuri fără mișcare sau cu mișcare lentă.

Rata creanțelor comerciale este influențată de natura clienților și de termenul de plată pe care firma îl acordă partenerilor și ponderea mare pe care aceasta o ocupă din totalul activelor datorându-se în mare parte și lucrărilor care se întind pe o perioadă mai mare de timp.

Aprecierea ratei disponibilităților bănești și a plasamentelor trebuie făcută cu precauție deoarece disponibilitățile pot suferi modificări însemnate în perioade scurte de timp. În același timp trebuie avut în vedere raportul dintre disponibilități și plasamente precum și destinația plasamentelor, dar datorită inflației nu există un interes deosebit pentru creșterea disponibilităților acestora cunoscut fiind faptul că băncile acordă o dobândă scăzută la aceste depozite.

#### Analiza elementelor de pasiv

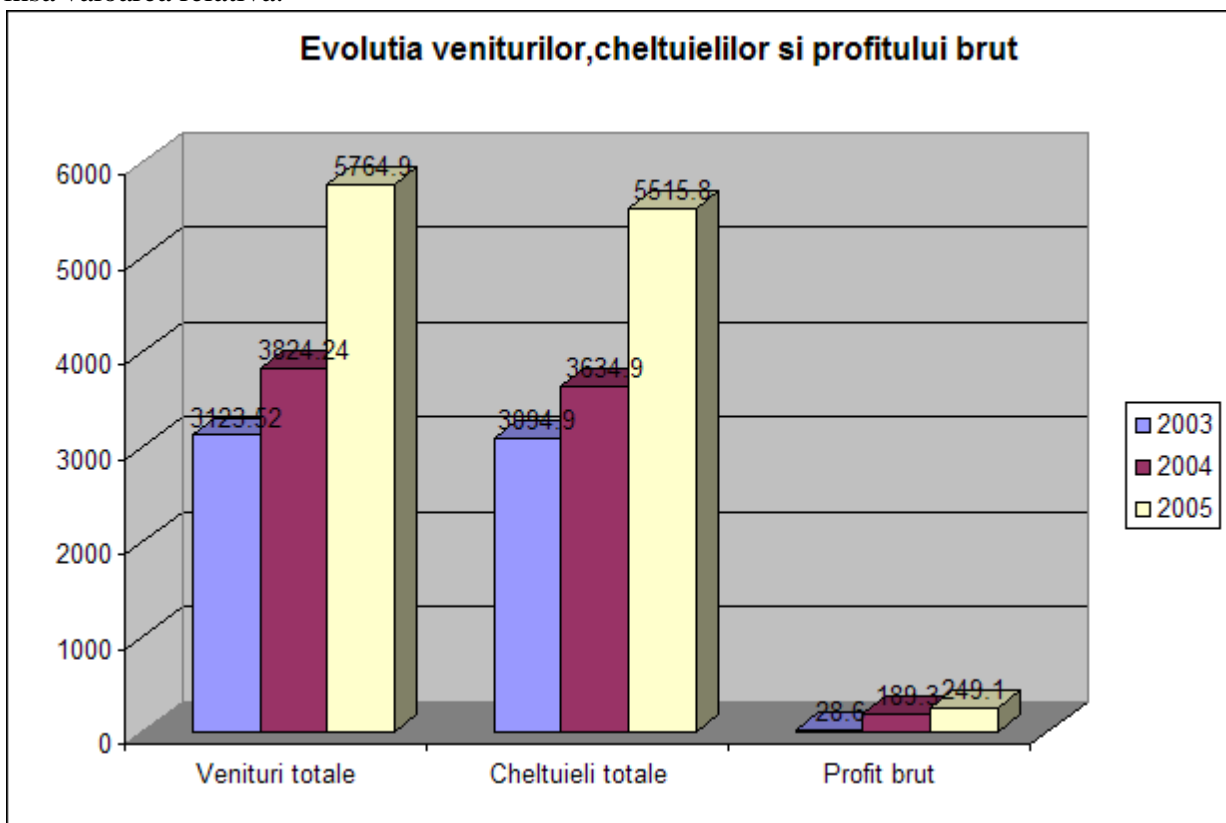
Rata stabilității finanțării este un indicator global al stabilității finanțării și reflectă ponderea surselor pe care le are întreprinderea pentru o perioadă mai mare de un an, în totalul surselor de acoperire a mijloacelor economice.

În cazul nostru capitalurile permanente au o pondere mai scăzută în primul an, cu 1.3% față de limita normală (75%), urmând în anul 2004 și 2005 să înregistreze o depășire a limitelor normale chiar dacă anul 2005 înregistrează o scădere de 4.9% față de anul 2004.

În concluzie din punct de vedere al ratelor de structură a pasivului, întreprinderea prezintă o stabilitate financiară ridicată dar care s-a degradat în timp, ceea ce impune o reorientare a politicii financiare pe perioada următoare.

### c) *Rezultatele financiare*

Analizand rezultatele financiare in perioada 2003-2005 se observa ca in fiecare an s-a inregistrat profit. Veniturile au crescut permanent si ca urmare a cresterii preturilor, fara a le depasi in sa valoarea relativa.



Atat veniturile cat si cheltuielile sunt prezentate – pe capitole si elementele ce le compun – in ANEXA nr.2

### Analiza profitului brut

Se observa ca in ciuda cresterii preturilor la materii prime , materiale si marfuri pe perioada analizata, raportul de crestere a profitului de la un an la altul este aproximativ egal cu raportul de crestere a profitului de la un an a altul.

### d) *Corelatia dintre creante-obligatii*

Aceasta corelatie influenteaza capacitatea de plata a agentilor economici. Evolutia acesteia este prezentata in tabelul nr.5.

Tabelul nr.5

*Corelatia creante - obligatii*

Indicatori	2003	%	2004	%	2005	%
Cifra de afaceri	3,066.1	100	3,781.5	123.3	5,474.9	178.6
Creante	2,527.8	100	1,376.2	54.4	2,043.0	80.8
Obligatii	1,881.2	100	982.8	52.2	1,395.8	74.2
Creante/Obligatii	1.34	-	1.40	-	1.46	-

Din datele aratate in tabelul nr.4 rezulta ca s-a inregistrat o crestere progresiva a cifrei de afaceri ajungand la 178,6% in 2005 fata de primul an.

Chiar daca creantele au crescut in ultimul an intr-o proportie mai mare decat obligatiile, capacitatea de plata a societatii se mentine la un nivel relativ constant.

*e) Solvabilitate , lichiditate , risc*

Ratele de exprimare a acestor indicatori sunt prezentate in tabelul nr.6.

Tabelul nr.6

*Calcul ratelor de solvabilitate, lichiditate, risc*

Nr. crt.	Rata	Mod de calcul	2003	2004	2005
1	Lichiditatea generală	<u>Active circulante</u> Datorii curente	2.76	6.61	4.70
2	Lichiditatea imediată	<u>Activ circulant-stoc</u> Datorii curente	2.60	6.13	4.42
3	Lichiditatea curentă	<u>Disponibilitate</u> Datorii curente	0.74	0.61	0.43
4	Solvabilitatea generală	<u>Active totale</u> Datorii curente	7.21	27.04	14.15
5	Solvabilitatea patrimonială	<u>Capital propriu</u> Total pasiv	0.74	0.84	0.79
6	Nivelul de îndatorare	<u>Total datorii</u> Total active	0.01	0.01	0.02
7	Structura de capital	<u>Capital împrumutat</u> Capital propriu	1	1	1
8	Gradul de independență	<u>Capital propriu</u>	1	1	1



		Capital împrumutat			
--	--	-----------------------	--	--	--

*Solvabilitatea este capacitatea întreprinderii de a-si onora obligatiile de plata la scadenta.*

*Lichiditatea reprezinta proprietatea elementelor patrimoniale de a se transforma in bani.*

1) Rata solvabilitatii generale

Exprima capacitatea agentului economic de a-si achita datoriile prin valorificarea tuturor activelor.

In perioada analizata rezulta ca aceste valori se mentin ridicate, ceea ce confirma ca societatea este solida, falimentul fiind exclus, putand obtine cu usurinta credite.

2) Rata solvabilitatii patrimoniale

Arata ponderea capitalurilor proprii in total pasiv. Valoarea minima sa aprecieaza ca trebuie sa se incadreze in limitele 0,3-0,5, iar peste 0,5 situatia poate fi considerata normala.

Din acest punct de vedere societatea se prezinta satisfacator.

3) Nivelul de indatorare

Reprezinta ponderea datoriilor in capitalul total utilizat.

Societatea nu este indatorata peste limita normala de 0,3.

4) Rata lichiditatii generale

Exprima capacitatea de acoperire a datoriilor totale prin lichidarea activelor circulante. Se aprecieaza ca situatia lichiditatii generale este satisfacatoare , dupa unele surse, in conditiile incadrarii acesteia in intervalul 1,2 si 1,8, iar dupa altele in intervalul 2 si 2,2.

Societatea pentru ambele intervale prezinta un nivel foarte bun al acestui indicator.

5) Rata lichiditatii imediate

In teoria economica , aceasta rata este cunoscuta si sub denumirea de *rata solvabilitatii imediate*. Interpretarea acesteia trebuie facuta cu mare grija. Astfel un nivel ridicat al acesteia indica o solvabilitate mare, dar poate fi consecinta unei utilizari mai putin performante a resurselor disponibile. Valoarea ridicata a acestei rate nu constituie in acelasi timp o garantie a solvabilitatii , daca restul activelor circulante au un grad redus de lichiditate. Din contra, o valoare redusa a lichiditatii imediate poate fi compatibila cu mentinerea echilibrului financiar, daca întreprinderea minimizeaza valoarea disponibilitatilor sale, detinand in schimb , valori de

plasament, creante , stocuri cu un grad mare de lichiditate. In perioada analizata, acest indicator se situeaza in limite satisfacatoare , deci firma poate face usor fata obligatiilor curente.

#### 6) Gradul de independenta

Arata capacitatea societatii de a contracta imprumuturi in functie de structura sa financiara si capacitatea de autofinantare.

Acest indicator este peste limita satisfacatoare de 0.75. Asadar societatea poate contracta cu usurinta imprumuturi bancare.

#### f) *Indicatori de rentabilitate*

Acesti indicatori sunt prezentati ca modalitati de calcul si valori in tabelul nr.7

Tabelul nr.7

#### *Calculul indicatorilor de rentabilitate*

Nr.crt	Rata	Mod de calcul	UM	2003	2004	2005
1	Rentabilitatea economică	<u>Profit brut</u> Capital permanent	%	0.54	3.64	4.7
2	Rentabilitatea financiară	<u>Profit net</u> Capital propriu	%	0.25	3.11	3.89
3	Marja netă	<u>Profit net</u> Cifra afaceri	%	0.042	4.21	3.58
4	Productivitatea muncii	<u>Cifra afaceri</u> Nr. Salariați	mil. lei om	7769.9	8479.5	12451.3
5	Soliditatea financiară	<u>Capital propriu</u> Cifra afaceri	%	168.92	135.76	92.01

#### 1) *Rentabilitatea financiara*

Arata marimea segmentului din capitalul propriu care reprezinta profitul in %

Are o evolutie in crestere in ultimul an inregistrand un procent de 3.89 pe fondul unei situatii economice instabile.

2) *Rentabilitatea economica*

Indica marimea segmentului din capitalurile totale aflate la dispozitia firmei care reprezinta profitul brut. Valoarea indicatorului creste in ultimul an fata de primul cu 4,16 procente.

3) *Marja neta*

Este raportul dintre profitul net si cifra de afaceri si arata cati lei din 100 lei vanzari reprezinta profit net. Se observa ca are o tentinta de crestere in anul 2004 dar in ultimul an se reduce ajungand la 3.58 procente .

4) *Solidaritatea financiara sau rotatia capitalurilor proprii*

Arata durata de rotatie in ani a capitalurilor.

Indicatorul are o valoare destul de mare in medie 132.23%.

***Concluziile diagnosticului financiar.***

Societatea dispunea la finalul anului 2005 de un partrimoniul format din active imobilizate corporale in valoare de 4.444.188 mii lei si active circulante in valoare de 2.226.616 mii lei.

Capitalurile proprii se cifrează la 5.304.184 mii lei în timp ce totalul datoriilor este de 1.395.880 mii lei. Capitalul social al firmei este de 4.806.775 mii lei. Patrimoniul existent corespunde obiectivelor pe termen mediu stabilite de conducerea firmei.

Firma a desfășurat o activitate eficientă onorându-și obligațiile către stat și obținând profit în creștere de la an la an. Dinamica profitului în perioada 2003-2005 se prezintă astfel:

1,3 mil. lei în 2003

161,36 mil. lei în 2004

206,35 mil. lei în 2005

În urma diagnosticării financiar-contabile, se conturează următoarele puncte forte ale firmei:

➤ la finele fiecărui an s-a înregistrat profit;

- în ciuda creșterii prețurilor la materii prime, materiale și mărfuri, indicele de creștere a profitului de la un an la altul este aproximativ egal cu cel de creștere al veniturilor și cheltuielilor;
- capacitatea de plată a firmei se menține la un nivel relativ constant, în condițiile în care creanțele au crescut în ultimul an mai mult decât obligațiile ;
- întreprinderea este solvabilă deoarece mijloacele circulante exced datoriile curente ;
- se onorează cu promptitudine plățile către furnizorii de materiale.
- ponderea mare a capitalurilor permanente în total pasive ;
- rentabilitatea economică din 2005 a crescut față de primul an;
- se menține o pondere scăzută a stocurilor pentru a nu crea stocuri fără mișcare.

Se constată următoarele puncte slabe:

- ponderea redusă a immobilizărilor în totalul activelor;
- ponderea ridicată a creanțelor în activele circulante ;
- durate mari de immobilizare a creanțelor;

În condițiile actuale, în care întreaga economie românească se confruntă cu o situație dramatică, resimțită în primul rând de consumatorii obișnuiți, iar firmele înregistrează o lipsă tot mai acută a lichidităților, recomandăm conducerii societății să evite împrumuturile pe termen lung. Apelarea la credite pe termen scurt sau mediu este indicată doar în condiții de strictă necesitate, având în vedere că firma mai are contractate astfel de credite, iar îndatorarea peste capacitatea de rambursare ar putea conduce chiar la faliment.

## 2.6. Sinteză diagnosticării. Analiza SWOT

Analiza făcută asupra activității și rezultatelor obținute pe parcursul celor 3 ani ne permite să identificăm principalele puncte tari, slăbiciunile, oportunitățile și riscurile la care se poate aștepta firma în viitor.

### **A. Capacități sau puncte forte**

Punctele forte sau capacitățile firmei existente în condițiile actuale îi dau acesteia posibilitatea să funcționeze și să obțină rezultate bune. Aceste puncte forte sunt:

- ✓ existența unui contract avantajos cu principalul beneficiar al S.C. « PETROMSERVICE » TÂRGOVIȘTE și anume S.A. « PETROM » ;
- ✓ extinderea domeniului de activitate altul decât cel de bază ( servicii în domeniul petrolier)
- ✓ conducerea este bine pregătită profesional, fermă și doritoare de succes;
- ✓ nivelul de independență a firmei și rentabilitatea economică și financiară bună sunt premise favorizante pentru obținerea de credite în vederea dezvoltării ;
- ✓ personalul este bine pregătit ,formând un colectiv energetic, cu inițiativă, adaptat rapid la rigorile economiei de piață ;
- ✓ experienta in domeniul serviciilor petroliere.

#### ***B. Constrângeri, servituți sau puncte slabe***

- datorită unor lucrari de durată mai mare, contravaloarea serviciilor se încasează cu întârziere, în timp ce plata furnizorilor se execută imediat, ceea ce conduce la micșorarea volumului lichidităților;
- volumul mic al disponibilităților;
- uzura mare a parcului auto din cauza căreia se fac costuri suplimentare de întreținere și reparații;
- dotare tehnica învechita.

#### ***C. Oportunități sau elemente favorizante***

- ✓ dezvoltarea sectorului privat care solicită tot mai multe servicii care pot fi satisfăcute de întreprindere ;
- ✓ orientarea către sectorul public a activității de construcții și instalații;
- ✓ diversificarea activităților, a serviciilor, concomitent cu perfecționarea pregătirii personalului și a stabilității acestuia în unitate;
- ✓ existența unei piețe interne cu cereri bune pentru întreaga gamă de activități;
- ✓ intrarea pe pietele straine;
- ✓ Cote de piata posibil de acaparat de la concurenta ;

#### ***D. Amenințări provenite din mediul de funcționare al firmei***

- apariția unor firme cu tehnologii mai moderne și cu tarife mai mici;
- planul de reducere a cheltuielilor și restructurare a activității principalului beneficiar “PETROM”
- concurența pe piața externă din partea unor mari companii de profil

**Analiza mediului intern -Matricea IFE (evaluarea factorilor interni)**

Nr.crt	Factorii mediului intern	Coeficient de importanta	Nivel valoric	Scor specific
	<b>Puncte forte</b>			
1	Existența unui contract avantajos cu principalul beneficiar	0.10	3	0.3
2	Extinderea domeniului de activitate	0.10	4	0.4
3	Conducerea este bine pregătită profesional	0.05	3	0.15
4	Rentabilitatea economică și financiară bună	0.15	4	0.6
5	Personalul este bine pregătit	0.08	4	0.32
6	Experiența în domeniul	0.07	3	0.21
	<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.98</b>
	<b>Puncte slabe</b>			
1	Micșorarea volumului lichidităților	0.10	2	0.2
2	Uzura mare a parcului auto	0.15	2	0.3
3	Dotare tehnică învechită	0.15	1	0.15
4	Pondere redusă a imobilizărilor în total active	0.05	2	0.1
	<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>0.75</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>

**Analiza mediului extern- Matricea EFE (evaluarea factorilor externi)**

Nr.crt	Factorii mediului intern	Coeficient de importanta	Nivel valoric	Scor specific
	<b>Oportunitati</b>			
1	Dezvoltarea sectorului privat	0.15	4	0.6
2	Existența unei piețe interne cu cereri bune pentru întreaga gamă de activități	0.15	3	0.45
3	Intrarea pe piețele străine	0.15	1	0.15
4	Cote de piață posibil de acaparat de la concurență	0.10	2	0.2
	<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.40</b>
	<b>Amenințari</b>			

1	Apariția unor firme cu tehnologii mai moderne și cu tarife mai mici	0.15	1	0.15
2	Planul de reducere a cheltuielilor și restructurare a activității pricipalului beneficiar "PETROM"	0.20	4	0.8
3	Concurența pe piața externă din partea unor mari companii de profil	0.10	2	0.2
	<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>1.15</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Nota: Modul de calcul al matricilor

Pentru matricea factorilor interni:

-Specificarea la fiecare factor a greutății de la 0,0 (fără importanță) la 1,0 (foarte important). Greutatea atribuită unui factor indică importanța relativă a factorului pentru succesul firmei în industria respectivă. Indiferent dacă factorul cheie este un punct forte sau unul slab, factorilor considerați a avea cel mai mare efect asupra performanței organizației trebuie să li se atribuie cele mai mari greutăți specifice. Însumarea greutăților tuturor factorilor cheie este 1,0.

- Alocarea unei valori de la 1 la 4 fiecărui factor cheie pentru a indica faptul că factorul reprezintă un punct slab major (rating 1), un punct slab minor (rating 2), un punct forte minor (rating 3) sau un punct forte major (rating 4). Rating-urile se stabilesc deci la scara firmei, în timp ce greutățile de la etapa 2 se stabilesc la nivelul industriei.

-Multiplicarea însemnătății fiecărui factor cu rating-ul său pentru a determina scorul său specific.

-Însumarea scorurilor pentru fiecare variabilă pentru a determina mărimea scorului total al întregii organizații

Pentru matricea factorilor externi

-Specificarea la fiecare factor a greutății de la 0,0 la 1,0.

-Însumarea greutăților tuturor factorilor cheie este 1,0

-S-a alocat valori de la 1 la 4 fiecărui factor de succes pentru a indica efectivitatea cu care strategiile curente răspund așteptărilor, cum ar fi: 4-răspunsul este superior, 3-răspunsul este deasupra mediei, 2-răspunsul este la nivelul mediei, 1-răspunsul este slab. Rating-urile sunt bazate pe efectivitatea strategiilor firmei.

-Multiplicarea însemnătății fiecărui factor cu rating-ul său pentru a determina însemnătatea scorului ponderat.

-Însumarea scorurilor pentru fiecare variabilă pentru a determina mărimea scorului total al întregii organizații

### ***Propuneri de imbunatatire a activitatii intreprinderii***

Pentru a transforma punctele slabe in puncte forte si pentru a diminua si transforma amenintarile provenite din mediul de functionare al firmei in oportunitati :

- este bine ca in cazul lucrarilor care se intind pe o durata mai mare de timp sa se convina cu beneficiarul facturarea partiala a lucrarilor executate pentru a creste volumul lichiditatilor ;
- evolutia ratei disponibilitatilor trebuie urmarita deoarece disponibilitatile pot suferi modificari insemnate in perioade scurte de timp. Totusi datorita inflatiei nu trebuie sa existe un interes deosebit pentru cresterea acestora cunoscut fiind faptul ca bancile acorda o dobanda scazuta la aceste depozite;
- societatea trebuie sa ia in considerare necesitatea innoirii parcului auto, pentru a reduce cheltuielile suplimentare cu desele reparatii ale mijloacelor de transport ;
- achizitionarea de utilaje tehnice performante care sa creasca productivitatea muncii ;
- abordarea unor strategii manageriale de reducere a cheltuielilor la minimum posibil prin anticiparea acestora intr-o fundamentare mai atenta care sa tina seama de toate cheltuielile care se pot ivi pe parcursul anului, a ratei inflatiei care influenteaza in mare parte preturile la materiale, combustibili , energie , gaze, si alte prestari de servicii ;
- atragerea de noi clienti stabili prin executarea unor servicii si lucrari de calitate la preturi avantajoase care sa concureze cu firmele noi care apar pe piata.

### **Bibliografie:**

1. Băcanu B., Management strategic, Editura Teora, București, 1997
2. Iștefănescu A., Robu V., Hristea A.M., Vasilescu C., Analiza economico-financiară Editura ASE București



3. Nicolescu O., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1998
4. Niculescu M., Diagnostic global strategic vol I, vol II Editura Economică 2003
5. Popa Virgil , “Management strategic” Editura Bibliotheca Targoviste 2005