

**Plan de administrare  
al S.C. Apaserv Satu Mare S.A.**

# CUPRINS

<b>I.Introducere .....</b>	<b>3</b>
1.1.Conceptul de diagnosticare și tipologia diagnosticării.Generalități .....	3
<b>II. Continutul analizei diagnostic strategice .....</b>	<b>4</b>
2.1 Caracteristici ale mediului extern care ar putea influența sau Influențează firma S.C. Apaserv Satu Mare S.A. ( Analiza PEST ).....	5
2.1.1. Factorii politici-legislativi.....	5
2.1.2. Factorii economici.....	7
2.1.3. Factorii sociali-culturali.....	9
2.1.4. Factorii tehnici-tehnologici .....	10
2.2. Analiza modelului Porter. Analiza activității domeniului. Factorii cheie de succes. ....	12
2.2.1. Rivalitatea între concurenții existenți .....	12
2.2.2. Produse substituibile.....	13
2.2.3. Furnizorii.....	14
2.2.4. Cumpărătorii.....	14
2.2.5. Concurenții potentiali.....	15
2.3. Analiza mediului intern a SC Apaserv Satu Mare SA ( Analiza SWOT ).....	18
2.4. Analiza factorilor interesați .....	20
2.5. Competențe cheie .....	25
2.5. Viziune și Misiune .....	25
<b>III.Analiza propunerilor de acțiune, ordonarea lor, evaluarea Acțiunilor propuse și reliefaarea avantajelor fiecăreia .....</b>	<b>26</b>
3.1. Elaborarea recomandărilor .....	26
3.2. Formularea obiectivelor strategice .....	26
<b>IV. Indicatori de performanță.....</b>	<b>29</b>

# I.Introducere

Planul de administrare prezent are ca bază o Analiză diagnostic strategică a S.C. Apaserv Satu Mare S.A. pe baza căreia a fost stabilită o strategie a societății .

## I.1. Conceptul de diagnosticare și tipologia diagnosticării.

### Generalități

Una din expresiile cele mai pregnante ale scientizării managementului o constituie utilizarea de o manieră sistemică a metodei diagnosticării.

Cuvântul “diagnostic” este de origine greacă și înseamnă “apt de a discerne”. Preluat din medicina umană în management, diagnosticul sugerează necesitatea consultării periodice a organizației pentru a-i identifica starea de sănătate, vigoarea și capacitatea de a se adapta unor schimbări previzibile ale mediului. Spre deosebire însă de diagnosticul medical, diagnosticul managerial nu se limitează doar la cercetarea simptomelor manifestate de pacient și a cauzelor care le generează, ci, prescrie și tratamentul adecvat.

**Analiza diagnostic-** reprezintă o investigație largă a principalelor aspecte economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ale firmei. Ea se efectuează în scopul evidențierii punctelor forte și punctelor slabe ale activității interne ale organizației, precum și a oportunităților și pericolelor mediului ambiant extern care favorizează sau amenință dezvoltarea acesteia, precum și cauzele care le-au generat.

Metoda se concretizează în recomandări cu caracter de dezvoltare (pentru valorificarea punctelor forte și a oportunităților) sau corectiv (pentru eliminarea sau atenuarea punctelor slabe și a pericolelor).

Analiza se compune în mod tipic dintr-o componentă externă (macromediul) și una internă (micromediul).

În mod concret, analiza diagnostic strategică este un proces structurat în patru etape:

- A. Analiza mediului extern care are ca scop evidențierea oportunităților și restricțiilor pe care mediul extern le oferă.
- B. Analiza competenței firmei care are ca scop evidențierea forțelor și slăbiciunilor.

C. Sistemul de valori al managementului firmei care presupune analiza misiunii întreprinderii, a obiectivelor întreprinderii, culturii organizaționale, nivelurilor de performanță pe care întreprinderea trebuie să le realizeze.

D. Strategii (Analiza SWOT și Modelul Porter).

Analiza SWOT sau (TOWS) reprezintă o metodă de audit a organizației și a mediului acesteia, fiind considerată prima etapă a planificării strategice. Metoda îi ajută pe specialiști (marketeri) să se concentreze asupra aspectelor relevante. Odată identificate, acestea se transformă în obiective de marketing.

## II. CONȚINUTUL ANALIZEI DIAGNOSTIC STRATEGICE

*Apaserv Satu Mare S.A.*, este o entitate legal constituită cu capital integral român, care funcționează conform prevederilor legale și Actului Constitutiv în vigoare, având ca obiect principal de activitate captarea, tratarea și furnizarea apei potabile, întreținerea rețelei de ape uzate și realizarea de conexiuni. Societatea, în cursul istoriei sale scurte, este – Operator Regional – având peste 58 de puncte de lucru, puncte de lucru situate pe întreg teritoriul județului Satu Mare.

*Apaserv Satu Mare S.A.* este organizată ca o societate comercială pe acțiuni, cu un total de 43 de acționari persoane juridice, fiind un rezultat al procesului de reorganizare. Societatea dispune de o ORGANIGRAMĂ, aprobată de A.G.A., care acoperă și asigură funcțiunile societății în așa fel încât să satisfacă în totalitate prestarea de servicii de calitate către populație.

S.C. APASERV SATU MARE S.A. funcționează în conformitate cu legislația în vigoare, pe bază de gestiune proprie și autonomie financiară.

S.C. APASERV SATU MARE S.A. s-a constituit în conformitate cu Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Satu Mare nr. 16/83/25.08.2004, pe durată nedeterminată.

Zona de activitate, cuprinde suprafața Județului Satu Mare, situat în regiunea nord-vest a României. Județul are o suprafață de 4,418 kilometri pătrați, ceea ce reprezintă un procent de 1.85% din suprafața României. Este unul dintre cele mai mici județe ale României, al treizeci și șaselea din țară ca mărime. Județul Satu Mare este situat la granița cu Ungaria și Ucraina și se învecinează cu județele Sălaj la sud, Bihor la sud-vest și Maramureș la est.

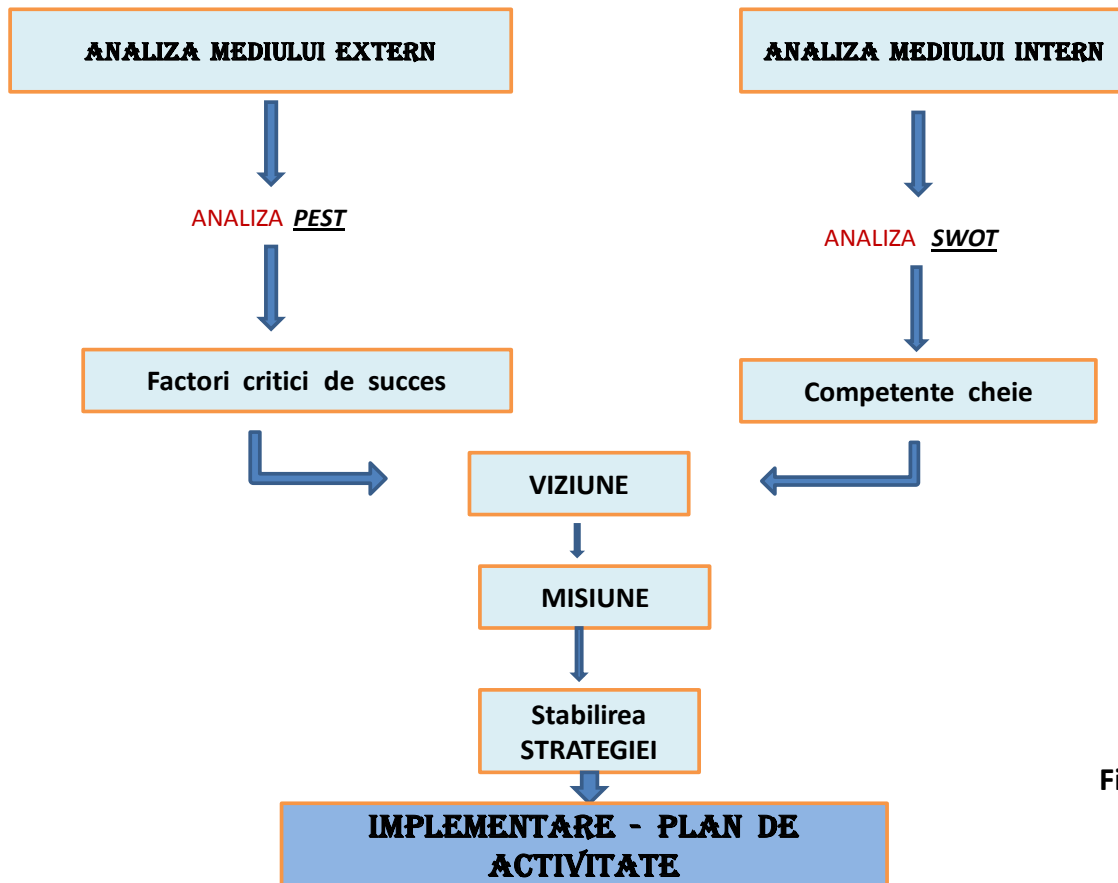


Figura:2

## 2.1. Caracteristici ale mediului extern care ar putea influența sau influențează firma S.C. Apaserv Satu Mare S.A. ( Analiza PEST )

Analiza PEST reprezintă o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, privită prin prisma factorilor politici, economici, sociali și tehnologici. Acronimul vine de la Politic, Economic, Social și probleme tehnologice care ar putea afecta dezvoltarea strategică a unei afaceri.

### 2.1.1 Factorii politici-legislativi

*Mediul politic* se referă la toate acele lucruri întreprinse de guvern care afectează economia și scenariul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi comerciale, de muncă, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, etc grad de stabilitate politică, de asemenea, are un impact imens asupra mediului de afaceri și a economiei în general.

Legislația română în sectorul de apă și apă reziduală este în general armonizată cu Acquis-ul Comunitar de mediu.

Factorii politici-legislativi influențează firma S.C. Apaserv Satu Mare S.A. pozitiv dar și negativ.

Factorii politici pot influența pozitiv activitatea societății, având în vedere că acționarii sunt factori legali. Orice societate ce are activități de *servicii publice* este influențată de deciziile legislative, serviciile publice constituind un punct de interes major în activitatea organelor legislative, urmare a interesului mărit al cetățenilor față de acest aspect al vieții sociale.

Legislația actuală ajută constituirea Asociațiilor de Dezvoltare Intercomunitare ( ADI ) care sunt asociații a autorităților publice locale create pentru a rezolva în comun problemele privind serviciile de alimentare cu apă și canalizare . Asociațiile de Dezvoltare Intercomunitară delegă serviciile de alimentare cu apă și canalizare unui operator regional.

Înființarea ADI în județul Satu Mare influențează pozitiv activitatea societății pe următoarele considerente :

- societatea își extinde activitatea în toate localitățile membre ale asociației;
- ca urmare a creșterii cantității de apă vândute se pot reduce costurile specifice ale serviciilor deoarece cheltuielile fixe rămân constante,
- gestionarea serviciilor de alimentare cu apă în întregul județ, sau în marea parte a județului permite societății să aibă o concepție unitară asupra dezvoltării sau reabilitării sistemului de alimentare cu apă și canalizare și implicit costuri mai mici de investiție.

Orientarea României spre valorile democrației occidentale și spre alinierea la politicile europene, ca urmare a aderării la Uniunea Europeană, constituie un factor propice dezvoltării unei societăți comerciale eficiente, orientată spre nevoile clienților, abonaților. Preocuparea factorilor de decizie politică, în condiții de criză economică, de a valorifica la maxim potențialul unităților din subordine, pe principiul eficienței și eficacității, pentru a obține maximum de fonduri la bugetul pentru extinderea și reabilitarea serviciilor de apă și apă uzată.

În 2004, Uniunea a încheiat negocierile pentru cea de-a cincea sa extindere cu România și Bulgaria, implementate la 1 ianuarie 2007.

Conform Capitolului 22 al negocierilor, care cuprinde cerințele referitoare la protecția mediului, care au fost definite pentru țările candidate drept condiție premergătoare pentru integrarea în UE, transpunerea acquis-ului referitor la protecția mediului în legislația națională și implementarea acestuia reprezintă obiective majore.

În ceea ce privește tratarea apei uzate orășenești în România, au fost acordate perioade tranzitorii cu următoarele termene limită: anul 2015 pentru aglomerările cu o populație echivalentă mai mare de 10.000 locuitori și anul 2018 pentru aglomerările cu o populație echivalentă între 2.000 și 10.000 locuitori.

Mai mult, întreg teritoriul României a fost declarat ca fiind o zonă sensibilă în ceea ce privește tratarea apei uzate orășenești. Astfel, toate aglomerările cu o populație echivalentă cu peste 10.000 de locuitori ar trebuie dotate cu stații de tratare a apei uzate care să asigure o tratare performantă.

Pentru a se putea respecta angajamentele din tratatul de aderare atât Uniunea Europeană cât și Guvernul României cofinanțează investițiile în domeniul serviciilor de alimentare cu apă și canalizare ceea ce are o influență pozitivă asupra societății ca urmare a scaderii efortului financiar pentru extinderea și reabilitarea sistemului gestionat.

Factorii politici pot influența și negativ activitatea societății, având în vedere repetatele schimbări legislative.

Din păcate în România factorul legislativ nu constituie un pilon important de sprijin pentru realizarea unor programe pe termen mediu și lung întrucât legislația este extrem de

fluctuantă, modificările actelor normative realizându-se de multe ori în mod spectaculos, de la o zi la alta, împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei.

Ca și concluzie putem afirma că factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea societății pentru că încurajează extinderea și îmbunătățirea activității inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile. Societatea trebuie să se folosească de factorii politici favorabili acum pentru că aceștia pot fi modificați în timp.

### 2.1.2. Factorii economici

Economia mondială se află în recesiune. Acest lucru afectează negativ și economia României.

#### Tendințele (trendurile) economice internaționale:

Economia globală s-a deteriorat semnificativ în anul 2009, iar revenirea se anunță a fi neuniformă. Spațiul UE se preconizează să aibă printre cele mai slabe performanțe. Creșterea economică se așteaptă să revină în 2014, dar neuniform pe plan internațional...Revenirea este estimată a fi atât rezultatul pachetelor de măsuri fiscale adoptate de autorități-guvern, cât și ca urmare a începerii revigorării activității sectorului privat, însă viabilitatea acestei reveniri rămâne afectată de incertitudini pe termen scurt.

Tendințele (trendurile) economice naționale se regăsesc în " PROGNOZA DE IARNĂ 2013 referitor la PROIEȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI MACROECONOMICI PENTRU PERIOADA 2013 - 2016 " emis de Comisia Națională de Prognoză la 25 februarie 2013; Proiecția principalilor indicatori economico – sociali în PROFIL TERITORIAL până în 2016- la 25 februarie 2013, Structura economiei naționale de asemenea se regăsește în documentul amintit mai sus. (vezi [www.cnp.ro](http://www.cnp.ro))

Deși se preconizează o revenire a creșterii economice societatea trebuie să acționeze cu prudență pentru că există posibilitatea de reducere în continuare a consumurilor de apă la întreprinderi și instituții.

#### Disponibilitatea creditului

Riscul de lichiditate s-a atenuat față de perioada similară a anului anterior, în condițiile angajamentului băncilor-mamă ale principalelor nouă instituții de credit cu capital străin de a-și menține expunerea la nivel de grup față de România, ale acordului de finanțare externă, ale furnizării de lichiditate de către BNR prin intermediul operațiunilor de politică monetară și ale eforturilor băncilor de a păstra și crește resursele interne. Resursele stabile au evoluat favorabil sub impulsul creșterii economisirii și al reducerii ratelor rezervelor minime obligatorii.

Având în vedere statutul societății, adică fiind societate comercială pe acțiuni având acționari autorități administrative teritoriale, nu există riscuri majore pentru accesarea unui eventual credit. S.C. Apaserv Satu Mare S.A. este o societate orientată către stabilitate și performanță, câștigându-și un renume pozitiv în cadrul spațiului economic județean.

Prospectarea (testarea) disponibilității instituțiilor financiare, de a finanța societatea, a fost realizată cu ocazia anunțului de intenție de contractare a unui credit necesar cofinanțării unui proiect european. Răspunsurile au fost pozitive, concluzionând că Apaserv Satu Mare S.A. se bucură de încredere din partea reprezentanților locali ai instituțiilor financiare. Având în vedere cele scoase în evidență, putem spune că nu există riscuri pentru societatea noastră pentru contractarea unui credit, din punct de vedere al disponibilității creditării.

### Ratele dobânzilor:

Ratele dobânzii de politică monetară au ajuns la minime istorice ( 1 la sută în cazul monedei unice europene, aproape de zero la sută în cazul dolarului american. Rata dobânzii de politică monetară a fost redusă treptat de la 10,25 la sută în decembrie 2008 la 8 la sută în decembrie 2009. Procesul a continuat în anul 2010, alte patru reduceri fiind operate în lunile ianuarie, februarie, martie și mai, până la nivelul de 6,25 la sută iar din martie 2012 rata dobânzii a scăzut la 5,25 la sută [*Începând cu 1 septembrie 2011, rata dobânzii de referință a Băncii Naționale a României este [rata dobânzii de politică monetară](#), stabilită prin hotărâre a Consiliului de administrație al Băncii Naționale a României (conform art.3. (1) din [Ordonanța nr. 13 din 24/08/2011](#) privind dobânda legală remuneratorie și penalizatoare pentru obligații bănești, precum și pentru reglementarea unor măsuri financiar-fiscale în domeniul bancar - Monitorul Oficial nr. 607 din 29/08/2011)*]

Din perspectiva dobânzilor practicate la bănci la creditele noi acordate, sunt observabile următoarele tendințe: 1. Abia din decembrie 2009 se constată o diminuare a dobânzilor la creditele noi (diferența ajungând treptat la 4 puncte procentuale în iunie 2010 comparativ cu dobânda calculată pe baza soldului mediu), ca răspuns decalat în timp la reducerea dobânzii de politică monetară. Pentru creditele noi acordate companiilor, ajustarea în jos a început din iulie 2009.

2 . Reducerea dobânzilor practicate de bănci permit societății posibilitatea de a angaja credit pentru investițiile preconizate în condiții avantajoase .

### Rata inflației:

Conform prognozei realizate de Comisia Națională de Prognoză inflația este pe un trend descendent de la 8,1 la sută în 2010 la 2,5 la sută în 2014. Informațiile detaliate se găsesc în Prognoza de toamnă – 2010. Rata inflației pe 2012 este de 3,33 la sută.

Scăderea ratei inflației va avea efect pozitiv asupra societății prin reducerea pierderilor cauzate de inflație în cazul încasării cu întârziere contravalorii serviciilor furnizate.

### Rata șomajului în județ:

Rata șomajului BIM la nivel național are de asemenea un trend descrescător conform prognozei C.N.P., de la 7,4 la sută în 2010 la 6,6 la sută în 2014. Conform datelor Institutului Național de Statistică (furnizate de A.N.O.F.M.) în județul Satu Mare rata șomajului în octombrie 2010 era de 7,1 la sută în scădere față de ianuarie 2010 când era 8,1 la sută iar în luna ianuarie 2012 era de 5,02 la sută în creștere cu 0,38 la sută față de luna precedentă. Rata șomajului în județul Satu Mare se situează în general sub media națională.

### Fiscalitatea (taxe și impozite):

Impozitul pe profit rămâne deocamdată 16 la sută pentru anul fiscal 2012. Contribuțiile salariale au rămas de asemenea nemodificate.

O modificare majoră a Guvernului a fost creșterea cotei T.V.A. de la 19 la sută la 24 la sută din semestrul doi 2010. Cota T.V.A. va rămâne nemodificată probabil în următorii 2 – 3 ani, pentru a nu periclita stabilitatea financiară a României.

Creșterea fiscalității a influențat deja negativ activitatea societății ducând la creșterea prețului serviciilor prestate, fapt ce poate duce la scăderea producției.



## Cursurile de schimb ale monedelor

Cursul de schimb mediu lei/euro prognozat de C.N.P. va scădea prin întărirea monedei naționale față de moneda europeană. Prognoza pe 2014 este de 4,45lei/euro, pe 2015-2016 este de 4,40 lei/euro. Cursul de schimb mediu lei/dolar prognozat de C.N.P. va scădea prin întărirea monedei naționale față de dolarul american, de la 3,24 lei/dolar în 2010 la 3,15 lei/dolar în 2014. Contrar prognozelor cursul lei/euro, cursul prezintă o fluctuație accentuată având o ușoară scădere în primul trimestru al a.c..

Este de așteptat ca România să nu adopte moneda unică europeană mai devreme de 2015. În cazul scenariului de mai sus un credit în valută poate reprezenta riscuri majore.

## PIB-ul:

Conform estimărilor C.N.P. Produsul intern brut (în prețuri curente, creștere reală) începând cu anul 2011 va crește cu 1,5 la sută, în 2012 față de 2011. Creșterea prognozată față de anii anteriori va fi:

2013	2014	2015	2016
1,6	2,2	2,8	3,0

CONFORM-" PROGNOZA DE IARNĂ 2013 referitor la PROIECȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI MACROECONOMICI PENTRU PERIOADA 2013 - 2016 " emis de Comisia Națională de Prognoză la 25 februarie 2013"

Structura PIB pe ramuri nu se va modifica semnificativ până în 2014, ponderea cea mai importantă în structura PIB o reprezintă serviciile adică aproximativ 50 la sută, apoi industria aproximativ 25 la sută, construcțiile 8 la sută, agricultura 6 la sută și impozitele nete pe produs aproximativ 10 la sută .

Având în vedere situația existentă, conducerea firmei trebuie să implementeze o strategie viabilă de dezvoltare în care să țină cont de toate aspecte negative și pozitive dar să și urmărească în permanență apariția unor noi deteriorări a factorilor economici. Ca urmare a faptului că România nu a ieșit în totalitate din perioada de recesiune putem presupune că va scădea în continuare consumul de apă a societăților comerciale și a instituțiilor. Deși S.C. Apaserv Satu Mare S.A. are posibilitatea să ia un credit în condiții avantajoase, trebuie să analizeze cu atenție valoarea creditului. Creditul trebuie luat în lei și valoarea ei nu trebuie să depășească cofinanțarea proiectelor finanțate din fonduri europene.

### 2.1.3. Factorii sociali-culturali

Mediul socio - cultural reprezintă un mozaic de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente.

Nivelurile salariilor (veniturilor) la nivel de județ și la nivel național: câștigul salarial mediu brut lunar pe total economie va crește continuu până în 2014 conform estimărilor C.N.P. de la 1.910 lei în 2010 la 2.338 lei în 2014, cu o creștere anuală de aproximativ 5 la sută. Câștigul salarial mediu net lunar pe total economie va crește continuu până în 2014 conform estimărilor C.N.P. de la 1.393 lei în 2010 la 1.697 lei în 2014, cu o creștere anuală de aproximativ 5 la sută. Câștigul salarial mediu brut lunar pe economie în octombrie 2010 în

județul Satu Mare a fost de 1.319 lei. Față de media brută lunară pe România, câștigul salarial în județul Satu Mare este mai mic cu 45 la sută ceea ce ne situează printre județele cu putere de cumpărare mică.

Rata șomajului BIM la nivel național are de asemenea un trend descrescător conform prognozei C.N.P., de la 7,4 la sută în 2010 la 6,6 la sută în 2014. Rata șomajului înregistrat la sfârșitul lunii martie 2013, la nivel național, a fost de 5,58 %, în județul Satu Mare a fost de 5,75%.

Conform datelor Institutului Național de Statistică (furnizate de A.N.O.F.M.) în județul Satu Mare rata șomajului în octombrie 2010 era de 7,1 la sută în scădere față de ianuarie 2010 când era 8,1 la sută. Rata șomajului în județul Satu Mare se situează în general sub media națională.

Nivelul veniturilor disponibile (rămase) și înclinația spre cheltuire/economisire a populației:

"Venitul disponibil al populației a fost sub presiunea ajustărilor în 2009 și prima jumătate a anului 2010. Incertitudinea privind evoluția veniturilor viitoare a stimulat economisirea, în special cea în scop de precauție. Deteriorarea așteptărilor privind capacitatea de economisire poate fi un alt argument ca majorarea economisirii populației înregistrată până în prezent s-ar putea estompa pe măsură ce resursele astfel acumulate vor fi utilizate pentru compensarea reducerii venitului disponibil, deși aceasta este numai într-o anumită măsură vizibilă în decelerarea ritmului de creștere a depozitelor bancare."

Chiar dacă populația este orientată către economisire, consumul de apă potabilă nu va avea o scădere dramatică care să pună în pericol stabilitatea societății, deoarece în urma analizelor se constată că începând cu anul 2010 consumul de apă potabilă a scăzut de la 84 l/om/zi la 80 l/om/zi în 2012 .

Din punct de vedere social situația este una negativă pentru societate, toți indicatorii: numărul salariaților din județ (în scădere), câștigul salarial mediu net (în scădere ), rata șomajului (în creștere), numărul șomerilor (în creștere) numărul mediu a pensionarilor (în creștere), pensia medie lunară (în scădere), indică faptul că s-a redus semnificativ puterea de cumpărare a mării majorității a beneficiarilor. Deși se preconizează o scădere a ratei șomajului și o creștere a veniturilor salariale în anii viitori societatea trebuie să facă cheltuieli cu prudență pentru că atâta timp cât limita de suportabilitate a populației este redusă nu este indicat o creștere semnificativă a tarifelor și gradul de încasare a contravalorii serviciilor prestate va scădea.

Toate acestea au un impact negativ asupra dezvoltării și funcționării firmei Apaserv.

#### 2.1.4. Factorii tehnici-tehnologici

*Factorii tehnologici* sunt cei care stau la originea formării mediului tehnologic. Tehnologia, în sensul larg al noțiunii, constituie acea competență a macro-mediului reprezentată de un set de procese prin care o combinație de resurse sunt transformate în produse. Este cunoscut faptul că evoluțiile tehnologice au efect asupra creșterii și maturității sectorului, a societății, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor cheie de succes. Aceasta impune ca valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al societății să devină o activitate permanentă a managerului superior și a celor care participă la fundamentarea strategiei societății.

România este aliniată în mare măsură nivelului internațional în privința echipamentelor și standardelor de tehnologie, minimul decalaj cunoscut fiind datorat capacității financiare reduse, și nu barierelor protecționiste sau de altă natură. Cu toate acestea, o parte din dotarea destinată activităților specifice societății, prezintă un decalaj real față de celelalte țări ale UE, impunându-se astfel măsuri corective.

Mediul tehnologic este afectat în mod deosebit de difuzarea IT (sistem SCADA) în procesele de producție ale serviciilor mature, dar și de apariția unor noi industrii IT. Pe de altă parte, procesul de globalizare are concretizări interesante în mediul tehnologic. Transferul tehnologiilor se face rapid, iar produsele, serviciile sunt transportate-transferate într-un timp scurt în orice punct al județului și/sau a UE.

Prin implementarea sistemelor SCADA s-au obținut reduceri substanțiale a costurilor cu personalul și a celor energetice, ceea ce reprezintă primele două costuri ca și mărime a societății dar este imperios necesară continuarea extinderii și upgradul acestuia. Costul investițiilor în sisteme SCADA este relativ scăzut și se recuperează foarte repede. Dezvoltarea tehnologiilor de producere a energiilor regenerabile constituie o oportunitate pentru societate pentru că Apaserv este un consumator relativ mare de energie și dispune de surse importante din care cu tehnologiile noi se poate obține energie termică sau electrică. Inclusiv produsul, apa potabilă, sau apa uzată sunt surse importante de energie termică sau electrică.

Având în vedere cele prezentate mai sus, factorii tehnici și tehnologici pot fi suportul unor dezvoltări ale societății. Firma Apaserv trebuie să identifice și să valorifice oportunitățile generate de dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor din Uniunea Europeană.

### Concluziile analizei PEST

Din multitudinea de elemente externe existente, care au fost identificate, reținem cele care pot influența hotărâtor activitatea societății. Aceste elemente sunt așa numitele oportunități, șanse, ocazii și respectiv amenințări, riscuri, pericole.

#### Oportunități :

- guvernul și Uniunea Europeană încurajează extinderea și îmbunătățirea activității inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile;
- instituțiile bancare și financiare sunt dispuse să acorde credite societății în condiții avantajoase;
- dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană permite modernizări care duc la reduceri semnificative a costurilor

#### Riscuri:

- Legislatia este extrem de fluctuantă, modificarea frecventă a actelor normative și a legilor împiedicând societatea comercială să se pregătească din timp pentru aplicarea ei;
- România nu a ieșit încă din criza financiară fapt pentru care se vor reduce în continuare consumurile de apă la societățile comerciale și la instituții;
- Reducerea veniturilor populației duce la reducerea gradului de încasare a contravalorii serviciilor prestate.

## 2.2 Analiza modelului Porter. Analiza activității domeniului. Factorii cheie de succes.

Abordarea strategică a lui Michael Porter aprofundează dinamica concurențială a mediului și concepe manevre strategice specifice particularităților fiecărei firme. În concepția sa, alegerea unei strategii depinde, în primul rând, de natura și intensitatea concurenței care se manifestă în sectorul de activitate considerat. În același timp, Porter definește strategiile generice care constituie puncte de pornire în construcția particulară, cu caracter original, a strategiei fiecărei firme.

Modelul se bazează pe analiza a 5 factori care își exercită influența în mediul concurențial specific fiecărui sector de activitate. Puterea fiecărui factor și combinarea lor caracterizează domeniul de activitate sub raportul *intensității concurenței* și, în ultimă instanță, determină *rentabilitatea sectorului* – măsurată prin randamentul pe termen lung al capitalului investit.

Modelul lui Porter cuprinde următoarele elemente:

- ❖ rivalitatea între concurenții existenți
- ❖ produse substituibile
- ❖ furnizorii
- ❖ cumpărătorii
- ❖ concurenții potențiali.

### 2.2.1. Rivalitatea între concurenții existenți

Concurența este mai intensă atunci când:

- în domeniu operează concurenți numeroși, care au forțe concurențiale sensibil egale nu există un lider și ocupă poziții solide;
- se înregistrează un ritm scăzut de dezvoltare a sectorului de activitate, un domeniu aflat în creștere este mai puțin stresant;
- costurile fixe ocupă o pondere însemnată în structura costurilor specifică domeniului, capacități de producție și logistică mari, care impun investiții deosebite ce pot fi recuperate doar prin volume mari de producție și cote de piață ridicate;
- se înregistrează costuri ridicate de stocare a produselor, apare tendința de reducere a stocurilor prin practicarea unor prețuri de vânzare scăzute, ceea ce intensifică, concurența bazată pe prețuri;
- existența unor bariere mari de ieșire din sector, ceea ce nu permite slăbirea presiunii concurențiale prin părăsirea sectorului de activitate în caz de declin; existența la producători a unor capacități de producție excedentare, care stimulează producțiile în creștere și mărirea cotelor de piață;
- înregistrarea unor mize strategice importante, cum sunt cele de re poziționare pe un domeniu profitabil, de cucerire a unor segmente potențiale de piață, de fuziuni și achiziții cu efecte estimate favorabile.

Aceste condiții determină declanșarea frecventă a unor “războaie” de prețuri și de publicitate, necesitatea aplicării de strategii de diversificare și înnoire a serviciilor oferite și creșterea costului concurenței.

Deși la ora actuală Apaserv deține monopolul în serviciile de alimentare cu apă și canalizare din zona deservită totuși există o concurență, deocamdată nedeclarată între principalii operatori de apă din România și nu numai.

Având în vedere intenția politicului de a crea societăți de servicii de alimentare cu apă și canalizare puternice, fiecare operator încearcă să-și extindă activitatea în județ sau chiar și în exteriorul județului fie prin preluarea serviciului în zonele limitrofe de la autoritățile locale sau de la operatori mai slab performanți sau prin extinderea sistemelor de alimentare cu apă și canalizare.

Se preconizează ca în viitorul apropiat să se reducă numărul de operatori la un număr de aproximativ 40 de societăți și ulterior la 6 pentru ca în final să rămână numai societățile performante care să poată concura cu ceilalți operatori din uniune.

Analiza concurenței cuprinde mai multe elemente:

❖ **PREȚUL.** Tarifele societății Apaserv sunt sub media tarifelor din țară în condițiile în care 20% din venituri sunt direcționate înspre investiții. Societatea trebuie să-și dimensioneze costurile astfel încât tarifele practicate să rămână sub media pe țară și în același timp să dispună de fonduri suficiente pentru investiții în scopul extinderii și îmbunătățirii activității.

❖ **CALITATEA** este comparabilă sau în multe cazuri chiar mai bună ca a firmelor concurente. Apa potabilă corespunde în totalitate standardelor în vigoare și apa uzată se încadrează în limitele stabilite de norme.

❖ **NIVELUL DE INOVABILITATE** este un element de analiză ce poate genera elemente contradictorii, în funcție de tipul clienței. Se poate afirma că nivelul de inovabilitate a societății raportat la celelalte societăți este bun. Societatea este printre puținele de acest gen care au mai multe sisteme de încasare a facturilor prin casierii, bănci, bancomate etc. Apaserv dezvoltă noi moduri de transmitere și de încasare a facturilor. Este în pregătire un mod de transmitere și încasare a facturii electronic. Și prin acest lucru Apaserv încearcă să îmbunătățească relația cu beneficiarii.

❖ **SERVICIILE.** Firma Apaserv oferă o gamă de servicii mult mai largă decât concurența și de calitate cel puțin egală. Pe lângă serviciile de alimentare cu apă și canalizare societatea oferă servicii de vidanșare, detectări pierderi, curățiri canalizări, analize de apă și apă uzată, furnizare de energie electrică, proiectare etc .

❖ **PROMOVAREA** se realizează la o intensitate comparabilă cu a celorlalte societăți similare .

❖ **REȚEAUA DE DISTRIBUȚIE** este mai redusă față de firmele concurente, fiind un punct slab al firmei.

### 2.2.2. Produse substituibile

Un domeniu, *nu este atractiv* dacă se caracterizează prin existența unor înlocuitori actuali sau potențiali ai produselor. Ei determină formarea unor “plafoane” ale prețurilor ce pot fi obținute ca urmare a faptului că o parte din cererea existentă migrează spre produsele substituente. Firma trebuie să urmărească în permanență evoluția prețurilor la produsele înlocuitoare. O scădere a acestora determină o diminuare a cererii și, în funcție de aceasta, a prețului și profitului pentru produsele substituibile ( de bază ).

Nu se pot determina clar produse substituibile deoarece domeniul despre care este vorba este cel al apei potabile. Deci, produsele substituibile (dacă putem să numim așa apa plată) nu constituie o amenintare.

### 2.2.3. Furnizorii

Un domeniu, *nu este atractiv* dacă, furnizorii firmei au posibilitatea de a crește prețurile resurselor oferite și de a reduce cantitatea livrată.

Puterea de negociere a furnizorilor este mai mare atunci când:

- nu există produse înlocuitoare;
- produsul oferit de furnizor este important pentru client;
- costurile de schimbare a furnizorului sunt ridicate;
- produsele oferite de furnizor au un grad mare de diferențiere;
- sunt bine organizați;
- există un număr redus de furnizori;

Cel mai bun mod de apărare pentru cumpărători constă în stabilirea unor relații de durată, reciproc avantajoase cu furnizorii sau utilizarea unor surse multiple de aprovizionare.

Furnizorii de materiale sau servicii sunt aleși de regulă în urma unor licitații publice electronice fapt care duce la obținerea de prețuri scăzute. Apaserv și-a câștigat reputație în rândul furnizorilor ceea ce face ca aceștia să fie interesate de achizițiile organizate de societate.

### 2.2.4. Cumpărătorii

Un domeniu de activitate, *nu este atractiv* atunci când clienții au o putere de negociere mare. Ei vor încerca să obțină prețuri de vânzare cât mai mici, produse de calitate superioară cu servicii post-vânzare și facilități comerciale deosebite. Aceasta determină o concurență puternică în cadrul sectorului și scăderea profitabilității.

Puterea de negociere a clienților este mai mare atunci când:

- se orientează mai bine;
- cumpără cantități importante în raport cu vânzările producătorului;
- produsele cumpărate dețin o pondere însemnată în valoarea totală a cheltuielilor clientului;
- produsele oferite sunt standardizate sau slab diferențiate;
- costurile de transfer la schimbarea furnizorilor sunt mici;
- oferta de produse pe piață este mai mare decât cererea existentă;
- produsul cumpărat nu este prea important pentru client, acesta putând să renunțe ușor la el;
- producătorii sunt sensibili la preț datorită marjelor unitare de profit mici.

Pentru a se apăra, producătorii pot alege pe acei clienți care au cea mai mică putere de negociere sau de schimbare a furnizorilor. Sau, ei pot oferi produse cu caracteristici superioare, pe care clienții nu le pot refuza prea ușor.

Deși sunt consumatori captivi, clienții Apaserv sunt reprezentați de autoritățile publice locale care au o putere foarte mare de negociere ei fiind de fapt și acționarii societății.

## 2.2.5. Concurenții potențiali

Un domeniu, *nu este atractiv* dacă în viitor pot pătrunde ușor în el noi concurenți, care vor aduce capacități de producție și resurse suplimentare și care vor lupta pentru creșterea cotei de piață și împărțirea profiturilor. Intrarea în sector va fi ușurată dacă barierele de intrare și tendința spre relații concurențiale între competitorii existenți sunt mai puțin evidente sau reduse.

O aprofundare a analizei presupune *studierea corelată a intrărilor și ieșirilor potențiale* din cadrul domeniului de activitate, sub raportul nivelului barierele existente în ambele cazuri. Astfel:

- dacă ambele bariere – de intrare și de ieșire – sunt mici, veniturile sunt stabile, dar mici pentru că firmele intră și părăsesc ușor, fără restricții sectorul respectiv, există un risc ridicat sub raportul gradului de concurență;
- dacă barierele de intrare sunt mici, iar cele de ieșire mari, firmele intră ușor atunci când conjunctura este favorabilă, dar ies greu, în aceste condiții, oferta de produse depășește capacitatea de absorbție a pieții, reducându-se nivelul profiturilor pentru toți competitorii;
- cel mai bun și atractiv sector este acela în care barierele de intrare sunt înalte, iar cele de ieșire sunt mici; astfel, se intră greu și se părăsește ușor domeniul în caz de recesiune.

Dacă ambele bariere sunt înalte, potențialul de profit este ridicat, dar prezintă un risc mare deoarece este îngreunată ieșirea din sector atunci când ritmul de creștere a activității și posibilitățile de obținere de profituri devin stabile sau chiar încep să scadă.

Este bine ca numărul potențialilor concurenți să fie cât mai mic. Există niște bariere de intrare, care fac dificilă pătrunderea pe piață a unor noi competitori. Concurenții potențiali sunt societățile de apă din județele limitrofe: Compania de apă Someș care operează în județele Cluj și Sălaj, Compania de apă Oradea și Vital Baia Mare. Toate sunt societăți comerciale mai mari și mai puternice financiară fapt pentru care Apaserv trebuie să îmbunătățească continuu serviciile pentru a rămâne pe piață.

Michael Porter propune trei tipuri generice de strategii economice:

### **1. *Strategia celor mai mici costuri ( de dominare prin costuri ).***

Activitatea este îndreptată către obținerea celor mai scăzute costuri de producție și de distribuție, astfel încât prețurile produselor comercializate să se situeze sub cele ale concurenței și să asigure câștigarea unei cote cât mai mari de piață. Această strategie se bazează pe curba de experiență. Întreprinderea care aplică o astfel de strategie trebuie să dețină un potențial tehnologic, de producție, de aprovizionare și logistic ridicat. Aceasta presupune investiții foarte mari pentru echipamente de producție moderne, o politică comercială și de distribuție agresivă, care să permită obținerea unei părți mari de piață. Presupune și acumularea de experiență prin creșterea producției cumulate, în vederea reducerii costurilor de producție, îmbunătățirea continuă a organizării producției, un sistem de distribuție puțin costisitor și un control riguros al cheltuielilor indirecte. Întreprinderea nu are nevoie de capacități de marketing deosebite. Se aplică un marketing de masă, bazat pe producerea, distribuirea și comercializarea pe scară largă a unui produs în încercarea de a atrage toate categoriile de utilizatori. Această strategie cere descoperirea și exploatarea tuturor surselor posibile de avantaj competitiv de cost, ca de exemplu: folosirea în exclusivitate a tehnologiei de fabricație, acces preferențial la sursele de materii prime etc, și evitarea unor caracteristici ale produsului prea costisitoare, care nu sunt neapărat necesare clientelei.

O astfel de strategie este avantajoasă deoarece apără întreprinderea care o aplică împotriva:

- agresiunii concurenților – deținerea avantajului de cost îi permite obținerea unei marje unitare de profit ridicate;
- clienților puternici – aceștia își pot exercita puterea numai dacă reușesc să găsească concurenți ai firmei care să propună prețuri de vânzare mai joase;
- furnizorilor puternici – poate face față unor prețuri mai ridicate ale materiilor prime, resurselor energetice și utilajelor achiziționate.

Riscurile strategiei de dominare prin costuri:

- progresul tehnologic, care anihilează efectul investițiilor trecute și acumularea de experiență;
- concentrarea puternică asupra reducerii costurilor, ceea ce afectează capacitatea și preocuparea de asimilare în fabricație a unor produse noi și de sesizare a schimbărilor pe piață;
- apariția altor firme cu costuri ale produselor mai scăzute, ceea ce reprezintă un pericol major pentru întreprinderea care și-a orientat toate preocupările spre realizarea unor costuri reduse;
- manevrele concurenților, care prin adoptarea unei politici de diferențiere reușesc să segmenteze sectorul în care operează;
- inflația, care erodează capacitatea firmei de a se impune pe piață prin prețuri mici.

## **2. *Strategia de diferențiere.***

Firma vizează crearea unui avantaj deosebit, pe baza unui factor unic care să fie resimțit la nivelul întregului domeniu și apreciat de o mare parte a clienților, astfel încât ei sunt dispuși să ofere o primă de preț pentru a profita de acest avantaj. În acest sens, firma se va concentra asupra obținerii unei performanțe superioare, care îi asigură poziția de lider în sector, în ceea ce privește unul din următoarele atribute: calitatea produselor oferite, serviciile postvânzare și facilitățile propuse clienților, tehnologia folosită, originalitatea produsului, respectarea termenelor de livrare, capacitatea de adaptare la schimbările mediului și la exigențele clienților etc. Folosirea acestei strategii necesită intuiție și creativitate, capacități sporite în ceea ce privește valorificarea punctelor forte de care dispune firma respectivă comparativ cu concurenții săi. Ea nu este posibilă decât atunci când caracteristicile produsului, altele decât cele care răspund nevoii de bază, pentru care a fost creat, sau atributele care îi asigură firmei poziția de lider sunt determinante în decizia de cumpărare a clienților. Strategia se adaptează cel mai bine la produsele descoperite sau de renume. Întreprinderea are nevoie de capacități de marketing deosebite care să-i permită identificarea și înțelegerea cerințelor individuale ale clienților și elementelor de diferențiere față de concurenți, precum și stabilirea posibilităților de satisfacere a acestora. Se aplică un marketing țintă, bazat pe diferențierea categoriilor de cumpărători și crearea de produse și mixuri de marketing corespunzătoare fiecărei piețe țintă.

O astfel de strategie este avantajoasă deoarece protejează întreprinderea care o aplică de:

- concurenți – ca urmare a slabei sensibilități a clienților la variabila preț și a fidelității lor față de marcă;
- puterea furnizorilor – marjele unitare de profit ridicate îi acordă o protecție asupra creșterii prețurilor la materiile prime;
- riscul produselor de substituție, care este scăzut;



- pericolul unor noi intrări în sector, care este scăzut.

Riscurile strategiei de diferențiere:

- nu permite obținerea unei părți de piață ridicate;
- pericolul de imitare este mare – în aceste condiții întreprinderea care aplică o astfel de strategie trebuie să fie capabilă să ofere regulat caracteristici noi produselor pentru a contracara imitarea;
- banalizarea produsului ca urmare a ciclului de viață al acestuia, ceea ce anihilează efectul strategiei de diferențiere.

### **3. *Strategia de concentrare.***

Constă în concentrarea firmei asupra unui segment îngust al pieței – *nișă* (un grup de clienți, un tip de produs comercializat, o zonă geografică etc.) și ocuparea pe acest segment a unei poziții de neînlocuit. Cunoscând foarte bine nevoile specifice ale acestui segment, firma va opta fie pentru o strategie de dominare prin costuri fie pentru o strategie de dominare prin diferențiere. Elementul esențial al strategiei de concentrare constă în identificarea nișei pe care poate opera firma cu succes și în cunoașterea clienților țintă. O astfel de strategie poate fi folosită cel mai bine de firma care dorește să intre pe o piață.

Orice construcție strategică trebuie să aibă la bază una din cele trei orientări. Pe baza acesteia firma va adopta un anumit tip de comportament față de concurenți, adaptat condițiilor specifice de mediu și potențial intern, elaborând o strategie particulară cu elemente de originalitate.

Apaserv Satu Mare trebuie să aplice o strategie de concentrare, trebuie să se concentreze pe furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în județul Satu Mare.

Pentru a elabora o strategie bună și pentru a alege obiectivele, trebuie să conturăm ceea ce numim ”factori critici de succes”, adică elemente cheie pe care se sprijină firma. Și fiecare, bineînțeles, trebuie să individualizeze acești factori la tipul de afacere pe care o desfășoară: toate firmele au nevoie de capital, know-how, utilaje, resurse umane, clienți, structuri, birouri, dar fiecare în mod diferit.

Cei mai importanți factori de succes sunt:

- ❖ Acțiunile Guvernului de a crea societăți puternice de alimentare cu apă și canalizare – Doar prin intermediul unor societăți de alimentare cu apă și canalizare competitive se pot respecta angajamentele privind calitatea mediului la care s-a angajat prin tratatul de aderare la Uniunea Europeană;
- ❖ Reputația - Apaserv are o reputație bună, atât în interiorul zonei geografice pe care o deservește, față de beneficiari cât și în rândul societăților similare respectiv a furnizorilor de energie, materiale, utilaje sau servicii.
- ❖ Experiența relativ ridicată - Societatea are o experiență ridicată în furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare fiind succesorul operatorilor de apă care au administrat sistemul de mai bine de 100 ani;
- ❖ Sistemul bun de relații cu acționarii – Prin înființarea Asociației de Dezvoltare Intercomunitară care grupează toți acționarii s-a reușit o îmbunătățire a comunicării ceea ce a dus la un sistem bun de relații;
- ❖ Exclusivitatea prestării de servicii - Apaserv este furnizor unic de servicii de alimentare cu apă și canalizare în zona pe care o deservește;

- ❖ Personal foarte bine calificat – Calificarea buna a personalului se observă imediat în situatiile unde se preiau noi sisteme în administrare.

### **2.3. Analiza mediului intern al S.C. Apaserv Satu Mare S.A. ( Analiza SWOT )**

Analiza SWOT este o tehnică prin care se pot identifica punctele tari și slabe și se pot examina oportunitățile și amenințările unui proiect, ale unei acțiuni sau ale unei persoane și poate fi utilizat ca element de realizare al bilanțului.

În general există două moduri în care poate fi utilizată o analiza SWOT: în scopuri profesionale sau personale. În scop personal, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a monitoriza cariera unei persoane, notând abilitățile și problemele pe care aceasta le are. În context profesional, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a măsura profitabilitatea unei afaceri sau unui proiect.

Analiza SWOT se aplică unui cadru general de înțelegere și administrare a mediului în care operează o organizație. Modelul caută să ajute analistul să izoleze problemele majore cu care se confruntă o organizație, printr-o analiză atentă a celor patru elemente individuale ale SWOT. Numai astfel managerii pot să-și formuleze strategiile pentru a aborda problemele-cheie.

De exemplu, analistul trebuie să evalueze importanța comparativă a fiecărei probleme și impactul potențial al problemei asupra firmei și strategiei sale. Mai mult, prioritatea sau importanța comparativă a fiecărei probleme pot varia pentru strategiile formulate la nivele diferite corporative, de afaceri sau funcționale.

Valoarea analizei SWOT este aceea că este o metodă intuitivă de organizare a cantității foarte mari de informații și de date. După ce s-a efectuat analiza inițială și au fost identificate problemele strategice într-un mod relevant, analistul așează problemele într-un tabel cu patru rubrici (puncte forte, puncte slabe, oportunități, amenințări). Acest tabel este rezultatul analitic intermediar al analizei SWOT și reprezintă o înfățișare vizuală concisă a analizei anterioare. Unii analiști preferă să sublinieze punctele tari interne și punctele slabe ale companiei situându-le în vârful matricei pentru a sublinia astfel aspectul de instrument strategic al analizei SWOT.

#### **Etapele de aplicare ale unei analize SWOT**

Analiza SWOT se bazează pe principiile generale ale grilei de diagnostic a Școlii Harvard (modelul LCAS), cuprinzând următoarele etape:

- Etapa I: Evaluarea potențialului firmei
- Etapa a II-a: Analiza mediului ambiant
- Etapa a III-a: Formularea alternativelor strategice (situații de acțiune).

#### **2.3.1. Identificarea punctelor forte, punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor**

Primul pas în utilizarea unei analize SWOT pentru evaluarea strategiilor existente și a celor viitoare posibile implica listarea și evaluarea punctelor tari ale firmei, a slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor.

## MATRICEA S.W.O.T.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stabilitate financiară crescută a societății, resurse financiare adecvate;</li> <li>➤ Deținător al tehnologiei moderne</li> <li>➤ Aptitudini tehnologice superioare;</li> <li>➤ Capacități bune de producție;</li> <li>➤ Protejați (într-o oarecare măsură) față de presiunile din partea competitorilor;</li> <li>➤ Flexibilitatea managerială la nou și la schimbare;</li> <li>➤ Existența UIP, cu personal calificat și cu experiență (ISPA)</li> <li>➤ Capacitate bună de absorbție a fondurilor comunitare atât d. p.d.v. financiar, tehnic cât și a resurselor umane;</li> <li>➤ Existența unei strategii de achiziție;</li> <li>➤ O mare parte a angajaților sunt motivați de stabilitatea organizației;</li> <li>➤ O structură echilibrată a personalului în funcție de vârstă;</li> <li>➤ Forță de muncă stabilă și calificată.</li> <li>➤ Capacitate bună din punct de vedere al atelierelor și forței de muncă de a rezolva majoritatea tipurilor de lucrări de întreținere;</li> <li>➤ Resurse de apă adecvate;</li> <li>➤ Calitatea apei subterane este în general bună;</li> <li>➤ Capacitate de înmagazinare a apei potabile suficientă;</li> <li>➤ Angajați conștienți și implicați în relația cu clienții;</li> <li>➤ Infrastructura hardware relativ bună;</li> <li>➤ Experiență acumulată prin implicarea în exercițiile de benchmarking național și european.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rețele de distribuție a apei potabile cu performanțe slabe;</li> <li>➤ Planului de reparații capitale cu rezultate slabe de implementare datorat deselor schimbări de priorități;</li> <li>➤ Greutăți majore de angajarea personalului calificat;</li> <li>➤ Insuficiența spațiilor destinate compartimentelor funcționale;</li> <li>➤ Insuficiența mijloacelor de transport tehnologice și a utilajelor tehnologice;</li> <li>➤ Munca în echipă limitată la fel și comunicarea între angajați;</li> <li>➤ Nu există o analiză a efectelor produse de activitățile externalizate;</li> <li>➤ Lipsa de training specializat pentru muncitori;</li> <li>➤ Calitate slabă și eficiență scăzută a echipamentelor electrice și mecanice în unele sisteme deservite;</li> <li>➤ Consum mare de energie/eficiență scăzută la unele sisteme de alimentare cu apă și canalizare deservite;</li> <li>➤ Poluarea apei brute în unele zone deservite;</li> <li>➤ Nivel foarte mare al pierderilor în rețeaua de apă potabilă;</li> <li>➤ Număr mare de reparații pe rețeaua de apă potabilă;</li> <li>➤ Utilizarea a diferite materiale pentru conducte în rețeaua de apă potabilă;</li> <li>➤ Număr mare de reparații și înfundări la rețelele de canalizare;</li> <li>➤ Conformare slabă a calității apei deversate din unele sisteme de canalizare;</li> <li>➤ Influent diluat în stațiile de epurare, datorită infiltrațiilor în colectoare.</li> <li>➤ Perioadă mare de încasare a creanțelor.</li> <li>➤ Management redus de detectare și reducere a pierderilor de apă.</li> <li>➤ Grad scăzut de contorizare la sistemele preluate recent și la cele care urmează a fi preluate.</li> <li>➤ Amplasări necorespunzătoare a multor cămine branșament din sistemele</li> </ul>

	<p>preluate recent și la cele care urmează a fi preluate.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disfuncționalități a programului integrat.</li> <li>➤ Număr mare de contoare de apă de gestionat.</li> <li>➤ Grad de conectivitate scăzut în zonele noi preluate.</li> </ul>
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>AMENINȚĂRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deservirea unor grupuri suplimentare de clienți-extinderea regionalizării;</li> <li>➤ Dispariția unor bariere de intrare pe anumite piețe externe. Intrarea pe noi piețe sau segmente de piață (oportunitatea extinderii serviciilor către comunitățile din țările vecine-Ungaria, Ucraina);</li> <li>➤ Lărgirea paletei de servicii pentru a satisface și alte nevoi ale consumatorilor;</li> <li>➤ Creșterea rapidă a pieței, accelerarea adaptării la cerințele și standardele UE;</li> <li>➤ Folosirea unor materii prime și materiale de calitate în vederea creșterii duratei de viață a produsului finit care definește serviciul prestat;</li> <li>➤ Instituțiile bancare și financiare sunt dispuse să acorde credite societății în condiții avantajoase;</li> <li>➤ Dezvoltarea și transferul rapid a tehnologiilor în Uniunea Europeană permite modernizări care duc la reduceri semnificative a costurilor</li> <li>➤ Posibilitatea de achiziționare a gazelor naturale de pe piața nereglementată</li> <li>➤ Posibilitatea reducerii pierderilor electrice prin redimensionarea distribuției interne a echipamentelor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apariția unor servicii de substituție;</li> <li>➤ Politici comerciale, financiare, fiscale etc. ostile pe piețele interne și/sau externe;</li> <li>➤ Vulnerabilitate față de recesiune;</li> <li>➤ Schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor;</li> <li>➤ Schimbări demografice nefavorabile;</li> <li>➤ Creșterea puterii de negociere a furnizorilor;</li> <li>➤ Legislația este extrem de fluctuantă și nepredictibilă;</li> <li>➤ România nu a ieșit încă din criza financiară fapt pentru care se vor reduce în continuare consumurile de apă la societățile comerciale și la instituții;</li> <li>➤ Reducerea veniturilor populației duce la reducerea gradului de încasare a contravalorii serviciilor prestate;</li> <li>➤ Pierderea personalului bine calificat în favoarea altor companii;</li> <li>➤ Rezistența la schimbare a personalului;</li> <li>➤ Creșteri de tarif;</li> <li>➤ Nivelul educării consumatorilor în relația cu societatea a crescut, lucru ce va duce la creșterea așteptărilor acestora, iar aceasta ar putea pune o presiune suplimentară pe companie.</li> <li>➤ Influența negativă a modificărilor climatice din ultimii ani .</li> </ul>

## 2.4 Analiza factorilor interesați

*Factorii interesați*, sunt definiți ca persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii care pot avea o legătură directă sau indirectă cu tema schimbării ce va fi supusă planificării strategice. Se vor identifica toți acei factori, actori care ne pot influența pozitiv sau negativ demersul nostru. Aceștia ne pot sprijini cu informații atât în faza de elaborare a Planificării strategice cât mai ales în faza de implementare a strategiei.

În cazul nostru factorii interesați sunt :

- Municipiul Satu Mare ca actionar majoritar si ca reprezentant al populatiei din Municipiul Satu Mare;
- Judetul Satu Mare ca actionar strategic si ca reprezentant al populatiei din Judetul Satu Mare;
- S.C. Apaserv Satu Mare S.A. operatorul serviciilor de apă și canalizare;
- Ministerul Mediului

### Diagrama Venn

Diagrama Venn este o metodă care sprijină identificarea personajelor cheie în derularea cu succes a acțiunii strategice și interesul acestora în cadrul domeniului supus schimbării. Se va stabili locul fiecărui factor interesat prin desenarea unor cercuri mici, mijlocii și mari, reprezentând interesul acestor actori în privința obiectivelor strategice.

Semnificarea cercurilor este :

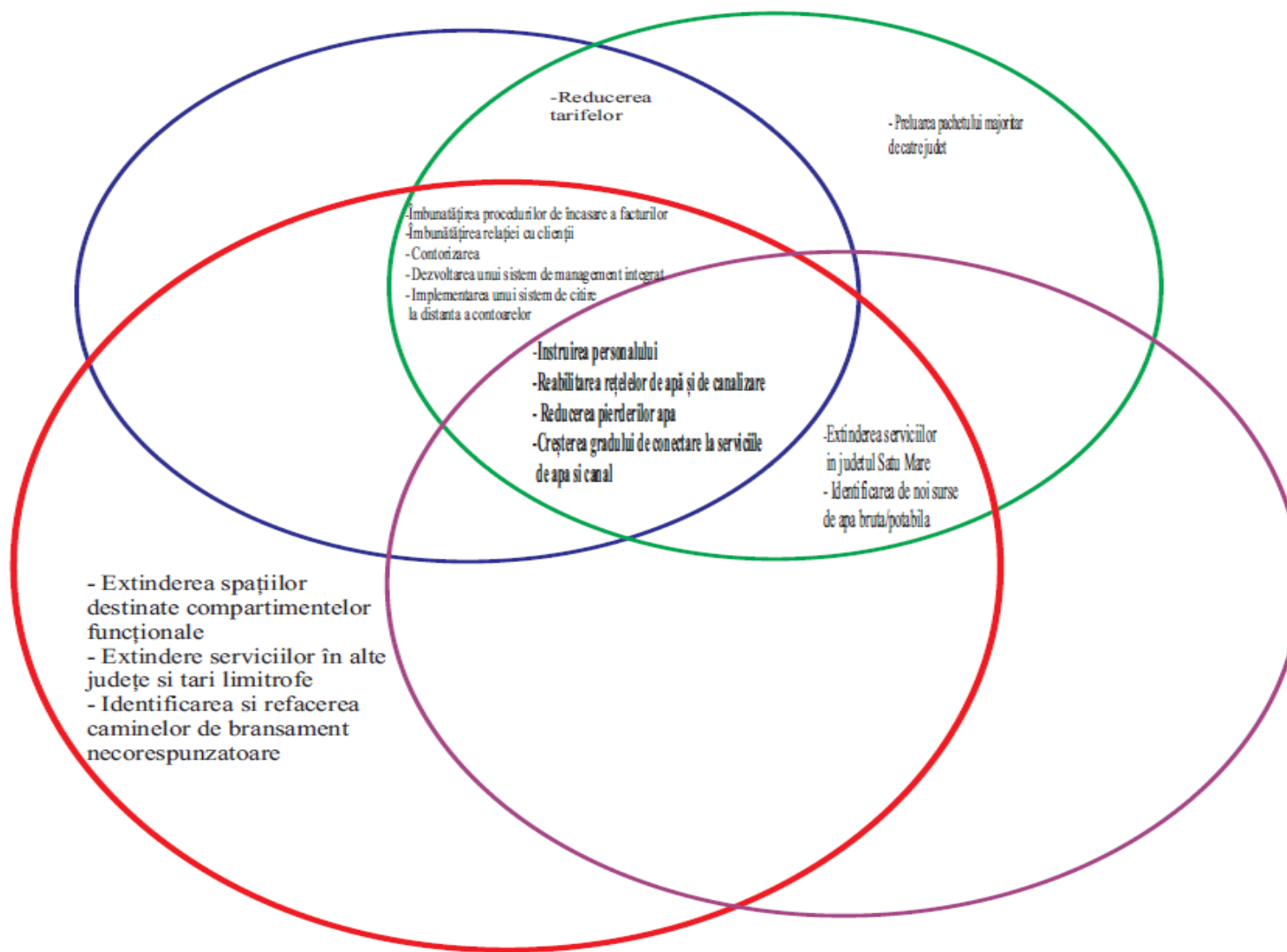
1. Cerc extern, care reprezintă faptul că actorii grupului nu au interes comun în atingerea obiectivului propus.
2. Cerc tangent, care reprezintă schimb de informații între actori și aria de interes.
3. Suprapunere parțială, care reprezintă o anumită cooperare între actori și aria de interes.
4. Suprapunere accentuată, care înseamnă o cooperare intensă.

Analiza Venn asigură clarificarea situației: care sunt actorii interesați (persoane, grupuri, instituții, care pot fi neguvernamentale, autorități publice locale), cine sunt potențialii finanțatori, care sunt partenerii în activități și cine sunt cei neinteresați sau cei care sunt contra acestor concepte.

Această analiză evaluează în primul rând *așteptările* factorilor interesați, ca și nevoi (pozitive sau negative) și apoi se va avea în vedere potențiala lor contribuție la implementarea strategiei.

Nr crt	Actiunea	SM	Judet	Aps	M. Mediului	Observatii
1	Extinderea serviciilor în județul Satu Mare	-	**	*	**	Creșterea extensivă a pieței, prin preluarea în operare a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare existente .
2	Extinderea serviciilor în alte județe și țări limitrofe	-	-	*	-	Obținerea performanțelor operaționale și financiare care să recomande societatea ca o societate competitivă pe piața serviciilor de alimentare cu apă și serviciilor de canalizare din România.
3	Reabilitarea rețelelor de apă și de canalizare	**	**	**	**	Reprezintă un interes comun datorită faptului că România, prin Tratatul de Aderare și-a asumat angajamente importante în sectorul de apă și apă uzată pentru transpunerea directivelor 98/83/CE referitoare la calitatea apei potabile respectiv 91/271/CE privind epurarea apelor uzate urbane.
4	Creșterea gradului de conectare la serviciile de apă și canal	*	**	**	**	Respectarea angajamentelor din tratatul de aderare.
5	Contorizarea	*	*	*	-	Facturarea consumurilor efective.
6	Implementarea unui sistem de citire la distanță a contoarelor	*	*	*	-	Creșterea eficienței și reducerii costurilor implicite acestei activități, precum și al diminuării disconfortului resimțit de către clienți.
7	Îmbunătățirea procedurilor de încasare a facturilor	*	*	**	-	Factor comun de interes: pentru societate ducând la un grad de încasare a facturilor mai bun iar cât privesc beneficiarii îmbunătățirea relației cu aceștia.
8	Reducerea pierderilor de apă	*	*	**	*	Problema controlului, reducerii sau menținerii în limite rezonabile a pierderilor de apă din sistemul de alimentare cu apă este un aspect important al activității societății întrucât influențează direct performanțele economice și relaționale cu consumatorii.
9	Extinderea spațiilor destinate compartimentelor funcționale	-	-	*	-	Asigurarea condițiilor propice de lucru.
10	Extinderea parcului auto	-	-	*	-	Îmbunătățirea timpilor și modului de intervenție în cazul defecțiunilor/investițiilor la rețele de alimentare cu apă și de canalizare.
11	Îmbunătățirea relației cu clienții	*	*	**	-	Creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și

						produselor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre societate și utilizatori, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei clienților.
12	Instruirea personalului	*	*	**	*	Dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane au un rol important în vederea obținerii rezultatelor propuse.
13	Reducerea tarifelor	*	*	-	-	Prelungirea crizei economice influențează puterea de cumpărare a populației .
14	Identificarea de noi surse de apă brută/potabilă	-	*	*	*	Asigurarea calității și cantității necesare de apă în unele zone deficitare .
15	Identificarea și refacerea căminelor de branșament necorespunzătoare	-	-	*	-	Respectarea cerințelor legale și a Regulamentului serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.
16	Dezvoltarea unui sistem de management integrat	*	*	*	-	Dezvoltarea de către societate a structurilor și a sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului actual și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime.
17	Preluarea pachetului majoritar de catre județ	-	**	-	-	Județul reprezintă interesele tuturor localităților .



- Municipiul Satu Mare
- Județul Satu Mare
- SC Apaserv Satu Mare SA
- Ministerul Mediului



## 2.5. Competențe cheie

În ultimul timp se vorbește din ce în ce mai mult de competențe definitorii (sau competențe cheie), care se referă atât la tehnologiile de diferențiere cât și la modul în care firma știe să exploateze și să valorifice tehnologiile sale.

Definim o competență cheie ca fiind capacitatea de a ști să faci ceea ce alții nu știu deloc sau știu să facă cu greu și cu rezultate mediocre.

Întrebări pe care ar trebui să ni le punem, atunci când pornim acțiunea de a ne defini o asemenea competență cheie:

- ce știm realmente să facem mai bine ca alții ?
- ce ar trebui să știm ca să dobândim și să menținem o poziție dominantă ?
- cum putem controla dacă cunoștințele definitorii din prezent nu sunt pe cale să se erodeze sau, din contră, le controlăm din ce în ce mai bine ?
- cam cu ce modificări ar trebui să intervenim în viitor ?

Pentru a răspunde, ar trebui să supraveghem îndeaproape propriile performanțe ca și pe cele ale concurenților, să analizăm toate succesele neașteptate ca și eșecurile pe care le credeam că vor deveni succese.

Succesele ne arată care sunt elementele cărora piața le atribuie valoare, pentru care este dispusă să plătească. Insuccesele neașteptate sunt un prim indiciu că piața începe să se schimbe fie că competențele firmei au diminuat.

Numeroase firme au adoptat o politică de creere a unor competențe cheie (nu neapărat o tehnologie, dar sprijinite cel mai adesea de o tehnologie de acest tip):

Competențele cheie ale S.C. Apaserv Satu Mare S.A. sunt :

- Capacități bune de producție, înmagazinare a apei potabile de bună calitate. Apaserv dispune de capacități suplimentare de producție a apei potabile având un număr de puțuri de apă mult peste necesarul actual și uzini de apă a cărei capacități nu sunt exploatate la maxim. Având aceste capacități suplimentare există posibilitatea extinderii serviciilor și pentru alte localități cu investiții mici.
- Capacitatea de formare și valorificare a resurselor umane. Apaserv reușește să gestioneze sistemul cu un număr mai redus de personal ca urmare a faptului că acesta are o pregătire bună și există o continuă preocupare privind instruirea acesteia.

## 2.6. Viziune și Misiune

**Viziunea companiei**, este să “dețina poziția de leader în sectorul de servicii publice de apă și canalizare, îmbunătățirea continuă a serviciilor, adaptarea la schimbare și la noile tendințe prin recrutarea de persoane responsabile și orientate spre performanță”.

Mai mult, **misiunea S.C. Apaserv Satu Mare S.A.** “este să răspundă nevoilor clienților săi din sectorul de servicii publice de apă și canalizare, respectând continuu propriile principii și credințe, reușind să mențină prestigiul și succesul în furnizarea de servicii prin inițiative și efort în păstrarea clienților, angajaților și acționarilor, concentrându-se astfel pe satisfacerea intereselor părților implicate.

### III - ANALIZA PROPUNERILOR DE ACȚIUNE, ORDONAREA LOR, EVALUAREA ACȚIUNILOR PROPUSE ȘI RELIEFAREA AVANTAJELOR ȘI DEZAVANTAJELOR FIECĂRORA

#### 3.1. Elaborarea recomandărilor

Această etapă a diagnosticului se concretizează în propunerile echipei de diagnosticare prin care se urmărește: eliminarea cauzelor generatoare de puncte slabe și implicit, a simptomelor negative; amplificarea cauzelor generatoare de puncte forte și, respectiv, a simptomelor pozitive; valorificarea oportunităților, diminuarea pericolelor, creșterea puterii globale interne, creșterea capacității de răspuns a firmei la provocările mediului.

#### 3.2. Formularea obiectivelor strategice (situații de acțiune)

Pentru formularea strategiei economice ce va fi adoptată de către firma se propune folosirea unei matrice prin care se combină concluziile evaluării potențialului firmei cu cele ale analizei mediului, cunoscută în lucrările de specialitate sub denumirea SWOT (sau, în versiunea românească, FSOA).

În esență, caracteristica principală a modelului de diagnosticare strategică SWOT constă în luarea în considerare pentru formularea strategiei a oportunităților și amenințărilor mediului, în condițiile folosirii punctelor forte și punctelor slabe identificate la nivelul potențialului întreprinderii.

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/amenințări și puncte forte/slabe.

Principalele obiective strategice sunt :

- ❖ Extinderea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în principal în localitățile limitrofe capacităților de producție a apei potabile și /sau a capacităților de tratare a apelor uzate, dar și în alte localități .

Extinderea activității în localitățile limitrofe nu necesită investiții mari având în vedere faptul că societatea are capacitate de producție a apei potabile suficiente iar interconectarea la rețelele existente sau extinderea rețelelor nu sunt costisitoare. Acțiunea are efecte pozitive imediate ca urmare a creșterii veniturilor și a reducerii costurilor unitare.

Extinderea activității în alte zone decât cele limitrofe necesită eforturi financiare importante însă există posibilitatea accesării de fonduri nerambursabile pentru reabilitarea sau construcția de noi sisteme de alimentare cu apă și canalizare. Pe termen scurt efectele financiare sunt negative ca urmare a creșterii semnificative a costurilor însă în momentul în care sistemele sunt reabilite și eventual interconectate efectele economice și functionale devin foarte bune. Odată cu interconectarea rețelelor se obțin o reducere a costurilor unitare și o siguranță mai bună în exploatare.

Avantajele extinderii ariei de operare sunt următoarele:

- Furnizarea serviciilor la nivel regional și folosirea sistemelor integrate poate duce la reducerea risipei de apă, promovarea conservării resurselor, minimizarea investițiilor și protecția surselor de apă;
- Creșterea capacității de pregătire, implementare a proiectelor de investiții de dimensiuni mari și organizate regional precum și a conducerii de negocieri privind finanțarea;
- Îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, a relației cu clienții și a percepției acestora privind operatorii;
- Implementarea de economii de scară cu impact asupra eficientizării anumitor categorii de costuri: centralizarea activității de facturare și managementul financiar, unitatea de implementare a proiectului la nivel central, managementul laboratoarelor la nivel centralizat, etc.
- Conducerea activității prin folosirea instrumentelor de management moderne și eficiente și reducerea implicării factorului politic în operarea activității.

Societatea operează acum în 71 localități și se preconizează ca după patru ani să asigure servicii în peste 81 localități.

❖ Organizarea de programe de instruire pentru angajați, prin alocarea unor resurse financiare suplimentare.

Investițiile în resursele umane sunt cele mai avantajoase în condițiile în care acestea nu sunt foarte mari și efectele sunt foarte pozitive. Un personal cu pregătire corespunzătoare poate aduce economii însemnate la costurile de funcționare și de investiții.

Costurile pentru pregătirea personalului în 2012 au fost de 40.865 lei și se preconizează a fi crescute la 48.000 lei anual.

Cu personal mai bine calificat se intenționează a se acoperi necesarul de personal care va apărea ca urmare a preluării de noi sisteme de alimentare cu apă și canalizare astfel încât la final populația deservită pe angajat să nu depășească 365.

❖ Realizarea de investiții în vederea reabilitării sau înlocuirii rețelelor vechi de alimentare cu apă potabilă și de canalizare.

Efortul investițional în reabilitarea rețelelor poate fi preluat de Uniunea Europeană existând programe în acest sens. Rezultatul investițiilor se regăsește în reducerea costurilor cu energia electrică, a costurilor de întreținere și reparații a rețelelor și în protejarea resurselor de apă.

Prin programul „Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Satu Mare” finanțat din Fonduri Structurale se realizează reabilitarea a peste 55 km rețele apă și 27 km de rețele de canalizare.

Acțiunea trebuie continuată, fapt pentru care urmează a se pregăti aplicația pentru finanțarea în continuare din fonduri europene a reabilitării a aproximativ 50 km rețele apă și 25 km rețele canalizare.

Pentru a putea fi acoperită suma necesară cofinanțării proiectelor finanțate din fonduri europene, pentru a avea fonduri minimale și pentru alte investiții necesare se necesită ca profitul plus redevența să depășească valoarea de 15 % .

- ❖ Realizarea unor proceduri noi pentru facturarea și încasarea serviciilor prestate.

Prin realizarea și implementarea unor proceduri noi pentru facturarea și încasarea serviciilor prestate se va reduce durata de recuperare a creditelor sub 100 zile.

- ❖ Realizarea și implementarea unui program de management pentru detectarea și reducerea pierderilor de apă .

Prin implementarea unui plan bun de detectare și reducere a pierderilor se pot obține rezultate semnificative fără costuri foarte mari.

- ❖ Dezvoltarea unui sistem de management integrat
- ❖ Reorganizarea activității în vederea asigurării unei mobilități sporite a personalului pentru administrarea optimă a infrastructurii de apă și canal.

#### IV. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

##### *Nivelul indicatorilor financiari și manageriali*

Indicatori	U.M.	Prevederi	Coefficient pondere
Rata profitului	%	15	0,25
Lichiditatea curentă		1	0,25
Viteza de rotație a debitelor-clienți	zile	100	0,25
Populația deservită pe angajat	nr.populație	365	0,25

**Rata profitului brut înainte de amortizare și redevența (Rata Profit) (%)** calculat considerând următoarele elemente:

- veniturile din exploatare (A);
- cheltuielile din exploatare (B);
- cheltuielile cu amortizarea și redevența incluse în cheltuielile din exploatare (C);

Formula de calcul este următoarea: **Rata Profitului (%) = (A-B+C)/A**

**Lichiditatea curentă** calculată considerând următoarele elemente:

- active circulante (Stocuri+Creanțe+Investiții pe termen scurt+Casa și conturi la bănci) (A);
- datorii curente (B);

Formula de calcul este următoarea: **Lichiditatea curenta = A/B**

**Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile)** calculată considerând următoarele elemente:

- sold mediu clienți (A);
- Cifra de afaceri (B);

Formula de calcul este următoarea: **Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile) = (A/B)\*365**

**Populația deservită pe angajat** calculata considerând următoarele elemente:

- populația deservită (număr de locuitori) – rețeaua de apă (A);
- număr total de angajați (B);

Formula de calcul este următoarea: **Populația deservită pe angajat** (locuitori pe angajat) = **A/B**