



Universitatea Tehnică de Construcții București

**Facultatea de Construcții Civile,
Industriale și Agricole**

Departamentul de Construcții Metalice, Management și Grafică Inginerească

MANAGEMENTUL PROIECTELOR ÎN CONSTRUCȚII

Sesiune studențească de comunicări științifice

Lucrările prezentate

**ISSN 2601 – 7946
ISSN–L 2601 – 7946**

2019

CUPRINS

ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A UNEI FIRME DE CONSTRUCȚII	3
ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A UNEI FIRME DE CONSTRUCȚII	16
ANALIZA FACTORILOR CE AU INFLUENTAT NEGATIV ACTIVITATEA UNEI SOCIETATI DIN DOMENIUL CONSTRUCȚIILOR	29
ANALIZA PATRIMONIULUI ȘI A	40
ANALIZA SISTEMULUI DE MANAGEMENT A SC. FIRMA X SRL	70
COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN PROIECTELE DE CONSTRUCȚII	80
EVALUAREA PERSONALULUI ÎN PROIECTE DE	104
IMPACTUL COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN FIRMA SC RECON ȘI DOJE SRL	115
MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTITII	127
MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTIȚII	152
METODE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR	165
MIX-UL POLITICILOR DE MARKETING ÎN DOMENIUL CONSTRUCȚIILOR	176
ROLUL FACILITY MANAGEMENTULUI ÎN ADMINISTRAREA EFICIENTĂ A UNEI HALE COMERCIALE	189

București, 12 Septembrie 2019

ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A UNEI FIRME DE CONSTRUCȚII

S.C. GENERAL MEMBRANE S.A

Autor: KANNAS MOHAMED

Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Catedra de Management, anul II de studiu

Îndrumător:

Prof.Univ.Dr.Ec.Dumitra Stancu, Universitatea de Construcții București

Rezumat

1.1 PREZENTAREA GENERALĂ A SC GENERAL MEMBRANE S.A.

Compania **GENERAL MEMBRANE SA** este specializată în producția și comercializarea de materiale impermeabilizante bituminoase, reușind în scurt timp de la înființare să se impună pe piața materialelor bituminoase din România, prin raportarea permanentă la cele mai înalte standarde ale calității utilizate la nivel internațional. Calitatea excelentă și relaționarea individualizată la nevoile fiecărui client în parte au făcut ca produsele să fie preferate și recomandate ferm de către constructori. Beneficiind de experiența și forța GENERAL MEMBRANE SpA Italia, unul dintre cei mai apreciați producători Europeni ale cărui produse sunt recunoscute și distribuite în peste 60 de țări, pe toate continentele, avantajele GENERAL MEMBRANE ROMANIA sunt susținute de argumente puternice, legate atât de tehnologia utilizată, dar și de preocuparea constantă față de mediul înconjurător:

- o investiție inițială de peste 11 milioane de Euro în unitatea de producție de la Buzău dotată cu o linie modernă de mare capacitate (aprox. 2500 mp/h sau 12 mil. mp/an) și laborator propriu, complet echipat, conform celor mai riguroase standarde în vigoare;
- transfer integral de know-how din laboratoarele și unitățile de producție ale GENERAL MEMBRANE SpA Italia;
- instruirea întregului personal pe liniile de producție și în laboratorul, recunoscut la nivel European, al GENERAL MEMBRANE SpA Italia;

• puternica rețea de distribuție, capabilă să asigure consultanța în alegerea celei mai eficiente soluții și să livreze în cel mai scurt timp întreaga gamă de produse, atât în România cât și în întreaga Europă de Sud-Est.

Sistemul de Management implementat în cadrul SC GENERAL MEMBRANE SA este certificat de către SRAC, cel mai important organism de certificare din Romania, organism de recunoaștere internațional a certificărilor prin parteneriatul cu IQNet – cea mai mare rețea globală a organismelor de certificare. În anul 2010, SC GENERAL MEMBRANE SA a implementat Sistemul de Management al Calității, conform ISO 9001:2015, integrat cu Sistemul de Management al Mediului, conform ISO 14001:2015. În conformitate cu prevederile EN ISO 9001:2015 și 14001:2015, pot fi identificate patru aspecte care contribuie esențial la calitatea produselor realizate de societate, după cum urmează:

- a. calitatea datorată nivelului tehnic al produselor
- b. calitatea datorată realizării produselor conform cerințelor și așteptărilor clientului
- c. calitatea datorată conformității cu standardele tehnice și reglementările aplicabile produselor și realizării acestora
- d. calitatea datorată disponibilității produselor; Satisfacerea necesităților impuse de cele patru aspecte ale calității produselor este un obiectiv al îndrumărilor și al condițiilor din standardele internaționale ale familiei ISO care impun dezvoltarea și implementarea sistemului de management al GENERAL MEMBRANE SA.

Fabrica General Membrane din România este certificată ISO 14001:2004 în ceea ce privește Sistemul de Management pentru Protecția Mediului Înconjurător. General Membrane crede că Valorile Educaționale privind Protecția Mediului sunt fundamentale și indispensabile.

Toate activitățile care pot avea impact asupra mediului sunt perfect controlate de către SC GENERAL MEMBRANE SA, toți factorii de mediu (emisie de pulberi, emisie de noxe, gestionarea deșeurilor) sunt monitorizați iar respectarea legislației de mediu este garantată prin existența unor proceduri interne cunoscute și aplicate de întregul personal.

General Membrane SA a obținut certificarea OHSAS 18001, standard internațional privind Sistemul de Management al Sănătății și Securității Ocupaționale, ce oferă acele măsuri necesare pentru controlul riscurilor în domeniul sănătății și securității muncii și pentru îmbunătățirea performanțelor în acest domeniu. General Membrane România promovează siguranță la locul de

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

muncă, iar respectarea lui asigură un mediu de lucru cât mai plăcut și mai confortabil, care respectă absolut toate normele legislative în vigoare.

Produsele SC GENERAL MEMBRANE SA dețin marca CE care le declară conformitatea acestora cu toate cerințele relevante esențiale ale directivelor europene. Astfel standardele pentru care SC GENERAL MEMBRANE SA a obținut certificarea sunt următoarele: SR EN 13707+A2:2009 - Foi flexibile pentru hidroizolații. Foi bituminoase armate pentru hidroizolarea acoperișului, SR EN 13969:2005/A1:2007 - Foi flexibile pentru hidroizolații. Foi bituminoase de etanșare împotriva umezelii, inclusiv foi bituminoase pentru etanșarea cuvelajelor, SR EN 14695:2010 - Foi flexibile pentru hidroizolații. Foi hidroizolante bituminoase armate pentru hidroizolarea tablierelor de pod de beton și a altor suprafețe de beton circulate de autovehicule. Acestea specifică cerințele generale pentru care SC GENERAL MEMBRANE SA emite declarație de conformitate.

Toate produsele General Membrane precum și verificările acestora sunt urmărite și identificate începând cu lotul de materie primă utilizat. Pentru orice eventualitate la noi se păstrează câte o mostră din fiecare lot de producție. Noi realizăm și managementul logistic al produselor noastre, care sunt depozitate și transportate pe întreg teritoriul României cât și în străinătate. Fiecare livrare este urmărită până la destinație.

SC GENERAL MEMBRANE S.A. a dobândit calitatea de Furnizor Feroviar, și acționează în acest domeniu în baza Autorizației de Furnizor Feroviar seria AF, nr. 5178 eliberată în data de 20.09.2011. Aceasta autorizație este eliberată de AFER pentru membrane bituminoase pentru hidroizolații cu utilizare în infrastructura feroviară.

În data de 20.01.2014 AFER a eliberat Certificatul de omologare tehnică feroviară Serie OT, Nr.04/2014, ce atestă că membranele de poduri fabricate de către GENERAL MEMBRANE S.A pot fi utilizate pentru hidroizolarea podurilor, viaductelor și tunelelor feroviare noi, realizate din beton, beton armat, beton precomprimat sau refacerea hidroizolației deteriorate la poduri, viaducte și tunele feroviare existente

ANALIZA STRUCTURII PATRIMONIALE ȘI FINANCIARE A ÎNTREPRINDERII

SITUAȚIA PATRIMONIALĂ

Într-un sistem economic concurențial, obiectivul major al întreprinderii îl reprezintă maximizarea valorii sale, respectiv creșterea averii proprietarilor acesteia (maximizarea averii acționarilor pentru societățile închise și maximizarea cursului titlurilor pentru societățile cotate la bursă).

Acest lucru implică desfășurarea activității firmei în condiții de rentabilitate superioară și în același timp menținerea solvabilității și a echilibrului financiar.

Situația financiară-patrimonială reprezintă o anumită stare a capitalului din punct de vedere al existenței, al structurii materiale și al rezultatelor financiare obținute. Ea reprezintă și o consecință a desfășurării proceselor care formează obiectul de activitate al firmei constituind cadrul financiar al acesteia.

Principală sursă de date a sistemului informațional economic este contabilitatea, a cărei sferă de acțiune o reprezintă întreprinderea.

Pentru realizarea funcțiilor contabilității: de informare, decizie și control, este necesar ca în urma lucrărilor curente de contabilitate să se sintetizeze periodic informațiile generate de conturi și calculele contabile, în documente de sinteză expresiv și relevante, accesibile nu numai specialiștilor, ci și celor interesați de gestiunea unității patrimoniale în calitate de: investitor, administrator, bancă, creditor, fiscalitate și alte organisme economice și sociale. Aceste documente de sinteză constituie obiectul de bază al contabilității financiare, deoarece redau o imagine fidelă asupra situației patrimoniale, rezultatelor și situației financiare a întreprinderii.

Potrivit Legii 31/1990 privind societățile comerciale și a Legii Contabilității 82/1991, toți agenții economici (toate persoanele juridice) sunt obligați să întocmească bilanț contabil.

Analiza situației financiare se bazează pe: contul de profit și pierdere, bilanțul contabil și anexele sale, raportul de gestiune etc.

Bilanțul este documentul contabil principal în care se prezintă situația patrimonială a unei întreprinderi la un moment dat. În activul bilanțului se înregistrează toate drepturile de proprietate și

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

de creanță ale întreprinderii în ordinea inversă a lichidității (capacitatea posturilor de active de a se transforma în numerar), iar în pasiv toate obligațiile, respective angajamentele asumate, aranjate în ordinea crescătoare a exigibilității (timpul cât sursa respective rămâne la dispoziția întreprinderii).

Bilanțul este documentul oficial de sinteză al tuturor unităților patrimoniale. Bilanțul contabil contribuie să dea o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, a situației financiare și asupra rezultatelor obținute de unitatea patrimonială, care presupune:

- respectarea cu bună credință a regulilor privind evaluarea patrimoniului;
- respectarea principiilor: prudenței, permanentei metodelor, continuitatea activității bilanțului de deschidere cu cel de închidere, a noncompensării;
- posturile înscrise în bilanț trebuie să corespundă cu datele înregistrate în con puse de acord cu inventarul.

Procedeu principal al metodei contabilității și baza informațională fundamentală, bilanțul propriu-zis este un tablou care cuprinde în formă sintetică și în expresie valorică mijloacele economice patrimoniale, sursele de constituire a acestora, precum și rezultatul unui agent economic la un moment dat.

În analiza diagnostic se utilizează diverse tipuri de bilanț, criteriile de clasament al activelor și pasivelor bilanțului diferă în funcție de scopul urmărit în analiză și de utilizator, ceea ce a condus la existența unor tipuri (modele) de bilanț, cum ar fi: bilanțul contabil clasic constituit pe baza unui sistem dublu de clasament în activ după destinație și după natură, iar în pasiv după apartenență și exigibilitate, bilanțul financiar, bilanțul funcțional, bilanțul "pool de fonds" (ansamblul resurselor). Bilanțul financiar (lichiditate-exigibilitate) constituie un suport al analizei financiare tradiționale ce are ca finalitate deservirea patrimoniului întreprinderii în vederea unei evaluări patrimoniale care poate interesa atât proprietarii, cât și creditorii. Logica bilanțului financiar se bazează pe criteriul lichidității crescătoare a activului și al exigibilității crescătoare a pasivului. Lichiditatea crescătoare a posturilor de activ este disponibilitatea din ce în ce mai mare a acestora de a deveni "lichide" și de a acoperi nevoile întreprinderii. În activ se află valorile imobilizate, activele cele mai puțin "lichide", iar la sfârșit disponibilitățile, adică activele cele mai "lichide". Clasarea posturilor de pasiv în ordinea exigibilității crescătoare semnifică faptul că exigibilitatea unei surse de finanțare este legată de scadența sa, primele posturi fiind cele mai lent exigibile (capitalurile proprii), iar ultimele cele mai rapid exigibile (datoriile pe termen scurt).

Construcția bilanțului financiar implică respectarea unor principii și reguli care impun ordonarea posturilor de bilanț după criteriul pe termen scurt și pe termen lung. Printre elementele constitutive ale bilanțului se face distincție între cele care rămân la dispoziția întreprinderii o durată de peste un an și cele care nu îi aparțin pe durată desub un an.

Prezentarea bilanțului financiar pune în evidență două părți distincte pe orizontală: partea superioară care reflectă structura financiară prin stabilitatea elementelor care îl compun (necesarul de finanțat și resursele de finanțare permanente) și partea inferioară care reflectă finanțarea ciclului de activitate (necesarul de finanțat pe termen scurt și resursele temporare de finanțare). Clasamentul activelor și pasivelor după criteriul vechimii permite ca printr-o simplă lectură pe orizontală să se determine echilibrele sau dezechilibrele structural ale bilanțului, atât pe termen lung, cât și pe termen scurt. Importanța bilanțului financiar în analiza financiară decurge din faptul că el servește la determinarea marjei de securitate financiară prin fondul de rulment care permite întreprinderii să facă față riscurilor, garantând solvabilitatea acesteia. Abandonarea principiului de clasament al posturilor în bilanțul financiar a condus la apariția bilanțului funcțional care regroupează posturile de bilanț pe marile funcțiuni ale întreprinderii (investiții, exploatare, finanțare, trezorerie).

Egalitatea bilanțieră este necesară pentru că activul și pasivul sunt două reprezentări ale aceleiași mărimi economice. Pasivul reflectă sursele fondurilor întreprinderii, iar activul constituie utilizările cărora le sunt afectate aceste fonduri, deci nici o sursă nu poate să rămână fără alocare, după cum nici o nevoie de finanțare nu poate exista fără surse de fonduri.

Echilibrele financiare exprimă egalitatea dintre activele și pasivele bilanțiere prin care se reflectă modul de utilizare a mijloacelor și resurselor firmei pe termen scurt și pe termen lung prin intermediul unor mărimi cum sunt: situația netă, fondul de rulment, necesarul de fond de rulment, trezoreria netă.

Bilanțul are ca obiectiv prezentarea fidelă de informații despre poziția financiară a întreprinderii, capacitatea acesteia de a se adapta schimbărilor mediului, cu ajutorul resurselor economice controlate (activele), a structurii de finanțare (datorii și capitaluri proprii), precum și cu ajutorul unor indicatori economico-financiar importanți (lichiditatea și solvabilitatea).

Bilanțul reliefează în expresie valorică, la un moment dat, echilibrul dintre bunurile economice și sursele lor de finanțare. Bilanțul se prezintă sub forma unui tablou, format din două părți: partea din stanga denumită activ, iar cea din dreapta pasiv.

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Bilanțul contabil prezintă rezumatul situației unui patrimoniu care aparține unei societăți și include activele, capitalul propriu și datoriile, ultimele două elemente fiind denumite și pasive bilanțiere.

Patrimoniul este reliefat în bilanțul contabil al societății comerciale sub formă de mijloace economice (stocuri de valori) în activ și surse de constituire a lor în pasiv.

Ca stocuri de valori, componentele patrimoniului rezultă din fluxurile de încasări și plăți la care participă continuu resursele financiare și din transformarea acestora din valori bănești în valori materiale și iarăși bănești în circuitul capitalului comercial.

Situația financiar - patrimonială înfățișează o anumită stare a capitalului din punct de vedere al existenței, componentei materiale și a rezultatelor obținute. Reprezintă o premisă și în același timp o consecință a desfășurării proceselor care formează obiectul de activitate a firmei, formează cadrul financiar al acesteia, respectiv fluxurile de numere pe care le implică și le degajă.

Obiectivele analizei financiare sunt complexe și se particularizează în funcție de subiect și scopul urmărit.

Bilanțul patrimonial constituie un instrument de analiză realizat prin retratarea bilanțului contabil. Problemele principale ale analizei poziției financiare a întreprinderii soluționate prin apelarea la bilanțul patrimonial sunt:

- Determinarea patrimoniului net;
- Analiza structurii financiare;
- Determinarea lichidității și solvabilității;
- Stabilirea gradului de îndatorare etc.

Principalii utilizatori ai informațiilor furnizate de bilanțul patrimonial sunt:

- Acționarii, interesați să cunoască valoarea patrimoniului;
- Creditorii, care privesc patrimoniul ca o garanție pentru creditele acordate;
- Potențialii investitori și creditorii.

Principiile avute în vedere la elaborarea bilanțului patrimonial sunt:

- Evaluarea elementelor patrimoniale la valoarea lor netă;

- Ordonarea elementelor de activ în ordine crescătoare a gradului de lichiditate (aptitudinea de a se transforma în numerar);
- Ordonarea elementelor de pasiv în ordine descrescătoare a gradului de exigibilitate (perioada în care resursa este la dispoziția întreprinderii).

Analiza structurii patrimoniale are ca obiectiv evoluția acestuia precum și a raporturilor dintre diferitele elemente patrimoniale și a schimbărilor intervenite în situația mijloacelor și surselor, determinate de activitatea desfășurată în cursul exercițiului.

Poziția financiară a unei întreprinderi este influențată de mijloacele economice pe care le controlează, de structura sa financiară, de lichiditatea și solvabilitatea sa, precum și de capacitatea sa de a se adapta schimbărilor mediului în care își desfășoară activitatea.

Informațiile despre structura financiară sunt utile pentru anticiparea nevoilor viitoare de creditare și a modului în care profiturile și fluxurile viitoare de trezorerie vor fi distribuite între cei care au interes față de întreprindere; acestea sunt utile și pentru anticiparea șanselor întreprinderii de a primi finanțare în viitor.

Mijloacele economice din activul societății sunt reliefate pe trei grupe: active imobilizate, active circulante și mijloace în curs de regularizare.

Activele imobilizate sunt valorile de patrimoniu care deservește activitatea economică și se amortizează în mai mulți ani. Ele sunt necorporale, corporale și financiare.

Activele necorporale cuprind cheltuieli de constituire și dezvoltare a societăților comerciale, precum: taxele de înscriere a societății, cheltuielile privind emiterea și vânzarea de acțiuni și obligațiuni, cheltuielile de prospectare a pieței, de cercetare-dezvoltare, programele informatice create sau achiziționate de societățile comerciale etc. Ele se amortizează conform legilor în vigoare într-o perioadă de cel mult cinci ani.

Activele corporale cuprind terenurile și mijloacele fixe (clădiri, instalații, utilaje etc.) care alcătuiesc baza tehnico-materială a societății. Mijloacele fixe și investițiile în terenuri sunt supuse amortizării pe o perioadă îndelungată.

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Activele financiare sunt titluri de participare (acțiuni și obligațiuni) ale unei societăți comerciale la alcătuirea capitalului altor societăți, precum și creanțe (împrumuturi cu dobândă) acordate altor societăți.

Activele circulante reprezintă valorile materiale și bănești care își schimbă constant forma în circuitul economic, trecând din formă bănească în cea materială și, din nou, în formă bănească. Ele cuprind următoarele grupe de valori:

Stocurile de mărfuri și ambalaje din magazine și depozite, de materii prime și produse finite (la societățile comerciale unde se desfășoară și activități productive), de materiale, de obiecte de inventar de mică valoare ori scurtă durată etc.

Drepturile (creanțele) și obligațiile sunt rezultate din relațiile cu furnizorii și clienții (avansuri acordate furnizorilor pentru livrări de bunuri, livrările de mărfuri către clienți neachitate de aceștia), din relațiile cu personalul (avansuri bănești pentru deplasări), din relațiile cu bugetul statului (impozite și taxe cuvenite bugetului statului și neachitate) etc.

Disponibilitățile bănești din conturile bancare, din casă și acreditivele deschise la bănci pentru efectuarea unor plăți către terți la predarea de bunuri.

Situația patrimonială la 31.XII.2014

Utilități (Activ)	Valoare la 31.XII.2014	Resurse (Pasiv)	Valoare la 31.XII.2014
Imobilizări (Active fixe) , din care:	17,224,696.00	Capitaluri proprii, din care:	24,986,288.00
corporale	14,640,991.60	Capital social	12,493,144.00
necorporale	1,722,469.60	Rezerve	7,495,886.40
financiare	861,234.80	Beneficiu nerepartizat	4,997,257.60
Active circulante, din care:	18,465,802.00	Datorii, din care:	10,596,602.00
Stocuri	3,693,160.40	Datorii pe termen lung	6,357,961.20
Creanțe	2,769,870.30	Datorii pe termen scurt	4,238,640.80
Disponibilități banesti	12,002,771.30	Provizioane	138,198.00
Cheltuieli în avans	30,590.00	Venituri în avans	-
Total utilități (Total Activ)	35,721,088.00	Total Resurse (Total Pasiv)	35,721,088.00

Tabelul 2.2 Situația patrimonială la 31.XII.2015

Utilități (Activ)	Valoare la 31.XII.2015	Resurse (Pasiv)	Valoare la 31.XII.2015
--------------------------	-------------------------------	------------------------	-------------------------------

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

2019

Imobilizări (Active fixe) , din care:	18,808,976.00	Capitaluri proprii, din care:	30,003,038.00
corporale	15,987,629.60	Capital social	15,001,519.00
necorporale	1,880,897.60	Rezerve	9,000,911.40
financiare	940,448.80	Beneficiu nerepartizat	6,000,607.60
Active circulante, din care:	23,887,835.00	Datorii, din care:	11,051,620.00
Stocuri	4,777,567.00	Datorii pe termen lung	6,630,972.00
Creanțe	3,583,175.25	Datorii pe termen scurt	4,420,648.00
Disponibilități banesti	15,527,092.75	Provizioane	157,193.00
Cheltuieli în avans	42,791.00	Venituri în avans	1,527,751.00
Total utilități (Total Activ)	42,739,602.00	Total Resurse (Total Pasiv)	42,739,602.00

Situația patrimonială la 31.XII.2016

CAPITOLUL VII: CONCLUZII ȘI PROPUNERI

- Modificarea dinamicii și structurii patrimoniului întreprinderii de construcții depinde de o serie de factori externi, între care condițiile de mediu poate fi un factor foarte important.
- Structura financiară a întreprinderii stă la baza deciziilor de investiții și a acelor de exploatare. Investiția este vitală în viața unei întreprinderi. Perenitatea afacerii, sustenabilitatea afacerii, în conjunctura unei economii din ce în ce mai dinamice, mai haotice este dată de flexibilitatea întreprinderii, de eficacitatea investițiilor efectuate și de termenul cât mai rapid de recuperare al acestora, pentru a începe noi cicluri de investiții acolo unde piața o cere. În aceste condiții, unul dintre pilonii importanți ai structurii financiare trebuie să fie profitul net realizat de agentul economic și politica de repartizare a acestuia. Din profiturile realizate, întreprinderea trebuie să-și consolideze structura financiară, cumulativ, prin:
 - creșterea surselor proprii ce urmează a fi folosite în cadrul întreprinderii pentru finanțarea unor proiecte de investiții;

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

-acoperirea ratelor de rambursat la împrumuturile contractate și implicit utilizarea eficientă a acestora; rezultatele favorabile obținute îi acordă șanse mult sporite în pătrunderea pe piața financiară și la accesul la credite;

-păstrarea surselor investite de acționari, prin randamentul financiar oferit acestora (constanță în repartizări pentru dividende și ritmuri de creștere acceptabile).

➤ Considerăm ca fiind foarte important faptul că o structură financiară adecvată a întreprinderii este doar o condiție necesară pentru viabilitatea pe termen lung a afacerii, pentru creșterea valorii întreprinderii și pentru prosperitatea participanților la activitatea și viața întreprinderii, dar nu și suficientă atâta vreme cât mijloacele din activului întreprinderii nu sunt bine structurate, atâta vreme cât alocările pe activ sunt deficitare.

➤ Cu alte cuvinte, nu este suficient ca sursele de finanțare să fie la nivelul necesităților, la termenul cerut, dacă acestea nu sunt bine investite, nu sunt bine utilizate, astfel încât să conducă la creșterea performanțelor financiare și la atingerea avantajului concurențial. De aici se desprinde o strânsă legătură între structura pasivului întreprinderii și structura activului acesteia.

➤ Pentru eficientizarea activității firmei este necesar a se optimiza masa imobilizărilor corporale. Astfel prin această acțiune se elimină o serie de cheltuieli cum ar fi: impozit datorat statului pentru clădiri, terenuri, eliminarea cheltuielilor cu chirii, polițe de asigurare, utilități și personal de bază. Crearea de stocuri de materiale și combustibili în cantități minime, folosirea apei, energiei electrice și a gazelor naturale prin dotarea cu consumatori moderni care duc la economii.

➤ Folosirea utilajelor și a agregatelor precum și a anexelor acestora cât mai intens chiar și prin închiriere către alte societăți în momentele în care societatea proprietară are gol de producție.

➤ Prin măsurile enumerate privind eficientizarea imobilizărilor corporale se poate realiza o creștere a veniturilor.

- Pentru o bună conducere și evidentă a imobilizărilor lucru necesar în vederea folosirii optime și integrale a lor este necesară implementarea sistemelor informatice, aceasta ducând la un management eficient prin cunoașterea exactă în timp real a situației patrimoniale.
- În ceea ce privește creanțele societății comerciale, acestea trebuie să fie de valori cât mai mici, să se stingă cât mai repede, la termenele stabilite astfel încât să nu creeze pierderi.
- Tot în vederea măririi eficienței activității societății pentru realizarea de profit și ca atare consolidarea poziției în domeniul de activitate este necesară o atenție deosebită pentru micșorarea cheltuielilor specifice. Astfel se vor folosi materiale competitive care să aibă cele mai mici pierderi tehnologice, cu prețuri de achiziție mici, lucru ce se obține printr-o activitate de marketing și încheierea de contracte pe termen lung cu furnizorii.
- Este important ca mijloacele fixe să se amortizeze cât mai rapid pentru a preîntâmpina atâta uzura lor fizică cât și morală, lucru ce va permite reînnoirea și modernizarea la un nivel tehnic ridicat într-un timp mai scurt.
- Caracterul permanent al finanțării, reflectat prin valorile foarte mari ale ratei stabilității financiare, asigură un grad de siguranță întreprinderii; în structura capitalului permanent predomină în toate cele patru exerciții financiare capitalul propriu.
- Trezoreria netă este pozitivă pe întreaga perioadă analizată fiind expresia unui fond de rulment pozitiv și superior necesarului de fond de rulment.
- Pentru ca firma să își desfășoare activitatea în condiții cât mai profitabile este nevoie de

Bibliografie

1. Postavaru N., Din secretele managementului integrat pentru IMM, Ed. Matrixrom, 2011
2. Postavaru N., *Decizie și previziune*, Ed. Matrixrom

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

3. Stancu D. - *Finanțe și contabilitate pentru ingineri*, Ed. Economică, București, 2004
4. Stancu, I. , Stancu D., *Finanțe corporative cu Excel*, Ed. Economică, 2012
5. Vâlceanu G., *Analiză economico-financiară*, Ed. Economică, 2005
6. Tudorache, D., Săcăreanu, C-tin, *Finanțele publice Finanțele firmei*, Ed. Universitară, București, 2006

ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A UNEI FIRME DE CONSTRUCȚII

S.C. CONSTRUCȚII ERBAȘU S.A.

Autor: Baaj Abdul Hannan,

Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Catedra de Management, anul II de studiu

Îndrumător: Ana Maria Ganea,

Prof.Univ.Dr.Ec.Dumitra Stancu, Universitatea de Construcții București

Rezumat

Prezenta lucrare cu titlul: “ ***ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A UNEI FIRME DE CONSTRUCȚII***” are ca scop, analizarea problemei gestionării și administrării întreprinderii. Aprecierea diferențelor de performanță depinde de natura întreprinderii, de sistemul instrumentelor utilizate în gestionarea patrimoniului

În prima parte a lucrării am analizat rolul și funcțiile analizei economico-financiară aprofundată. Analiza economico-financiară aprofundată constituie un instrument operational de urmărire și valorificare a funcționării sistemului economic, în scopul descoperirii disfuncționalităților apărute în subsistemele acesteia, precum și depistarea cauzelor care conduc la disfuncționalități. Funcționarea întreprinderii ca sistem depinde de funcționarea unui ansamblu de subsisteme, corelate prin legături structural-funcționale, care oferă informații pentru realizarea unui proces de decizii care să asigure reglarea funcționării normale a sistemului. În acest sens rolul analizei economico-financiare aprofundate este în depistarea cauzelor perturbatoare ale stării de normalitate, în vederea inițierii măsurilor de redresare.

În a doua parte am făcut o scurtă introducere a analizei S.W.O.T. Analiza SWOT are ca obiectiv de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern: alegerea strategiei corecte, încât să fie adaptate punctele tari la oportunități, să reducă la minimum riscurile și să elimine punctele slabe

Studiul de caz face stricta referire la analiza economico-financiară a firmei de construcții Erbașu S.A. Societatea Comercială CONSTRUCȚII ERBASU, a fost înființată pe baza Decretului - Lege 54, în iulie 1990, ca

București, 14 Iunie 2019

intreprindere mica, cu capital integral romanesc, avand 20 de angajati. Din anul 1991 compania, pastrand caracterul de afacere de familie, s-a transformat in Societate pe Actiuni, ca actionari fiind cooptati o serie dintre angajatii aflati inca de la inceput in firma si care au contribuit din plin la dezvoltarea ei.

ANALIZA ECHILIBRULUI FINANCIAR PE BAZA BILANTULUI CONTABIL

Bilantul reprezinta un document contabil de sinteza in care sunt prezentate documentele de activ,datorii si capital propriu ale unei companii la un anumit moment.Asadar,bilantul contabil reflecta o sinteza in expresie baneara a patrimoniului unei societati. Elementele bilantului sunt activele,capitalul propriu si datoriile,ultimele doua elemente fiind denumite si passive bilantiere. Pentru determinarea eficientei economice, pe langa bilantul contabil se folosesc si urmatoarele situatii de sinteza economica sau de control fiscal:

-Controlul de profit si pierdere

-Anexa de bilant

-Raportul de gestiune

Bilantul cuprinde elementele de active si passive grupate dupa destinatie si respective provenienta.

Activul bilantului cuprinde principalele grupe de elemente:

- ☐ Activele imobilizate (imobilizari necorporale,imobilizari corporale,imobilizari financiare:
- ☐ Activele circulante (stocuri,creante,titluri de plasament,disponibilitati si alte valori)
- ☐ Cheltuieli inregistrate in avans

Pasivul bilantului cuprinde urmatoarele grupe de elemente:

- ☐ Capitaluri proprii (capital social sau individual,primele legate de capital,diferentele din reevaluare,rezervele,rezultatul reportat nerepartizat,rezultatul exercitiului,fondurile proprii,subventiile pentru investitii si provizioanele reglementate)
- ☐ Provizioane pentru riscuri si cheltuieli

Datoriile (imprumuturi si datorii assimilate,furnizori si conturi assimilate,datorii in legatura cu personalul,datorii fata de bugetul statului,datorii privind asigurarile sociale,creditori si alte datorii)

- ☐ Veniturile inregistrate in avans

Elementele patrimoniale in bilant sunt sistematizate pornind de la conturi,pr grupe,capitol,posturi,dupa criteriul lichiditatii activului si a exigibilitatii

pasivului, astfel: posturile de active sunt așezate în ordinea crescătoare a lichidității, iar în pasiv posturile sunt dispuse de la cele mai puțin exigibile la datoriile curente.

Contul de profit și pierdere împreună cu bilanțul și situația fluxurilor de trezorerie reprezintă cele mai importante situații financiare utilizate în analiza unei companii.

Nevoia de fond de rulment reprezintă banii ce trebuie antrenati în întreprindere pentru a-i asigura funcționarea, care necesită cheltuieli ce vor fi recuperate la achitarea facturilor de către clienți. În toți cei 3 ani, necesarul de fond de rulment a fost favorabil activității firmei deoarece stocurile și creanțele au fost în parametri normali, deci încasarile firmei au fost accelerate și plățile lente.

Un al treilea indicator economic este trezoreria netă, calculat ca diferența dintre fondul de rulment și necesarul fondului de rulment

Trezoreria pozitivă se concretizează în disponibilități bănești în conturi și în casa.

Cresterea trezoreriei nete poate fi realizată prin creșterea fondului de rulment concomitent cu scăderea necesarului fondului de rulment, fapt ce se întâmplă în primii ani de analiză ai firmei.

Situația netă reprezintă diferența dintre totalul activelor firmelor și totalul datoriilor. Din datele de mai sus se observă o situație netă pozitivă și crescătoare în cei 3 ani, fapt ce reflectă o administrare economică sănătoasă și benefică a firmei.

Analiza performanțelor întreprinderii

Rata lichidității patrimoniului (RLP) – compară ansamblul lichidităților potențiale asociate activelor circulante cu ansamblul datoriilor scadente sub un an. În mod normal, această rată trebuie să fie mai mare decât 1 ($RLP > 1$), ceea ce semnifică existența unui fond de rulment. Rata lichidității generale este echivalentă cu rata fondului de rulment (R_{fr}). Din analiza efectuată se observă faptul că în toți cei 3 ani, rata lichidității patrimoniului este mai mare decât 1, datorită existenței unui fond de rulment calculat anterior.

Rata lichidității parțiale (R_{lp}) exprimă capacitatea întreprinderii de a-și onora datoriile pe termen scurt din creanțe și disponibilități. Bancile impun o limită minimă a acestei rate de 80% ($R_{lp} > 0,8$). Se poate observa că în toți cei 3 ani, rata este mai mare decât 0,8, fapt ce arată că firma își poate plăti datoriile pe termen scurt din creanțele și disponibilitățile acesteia.

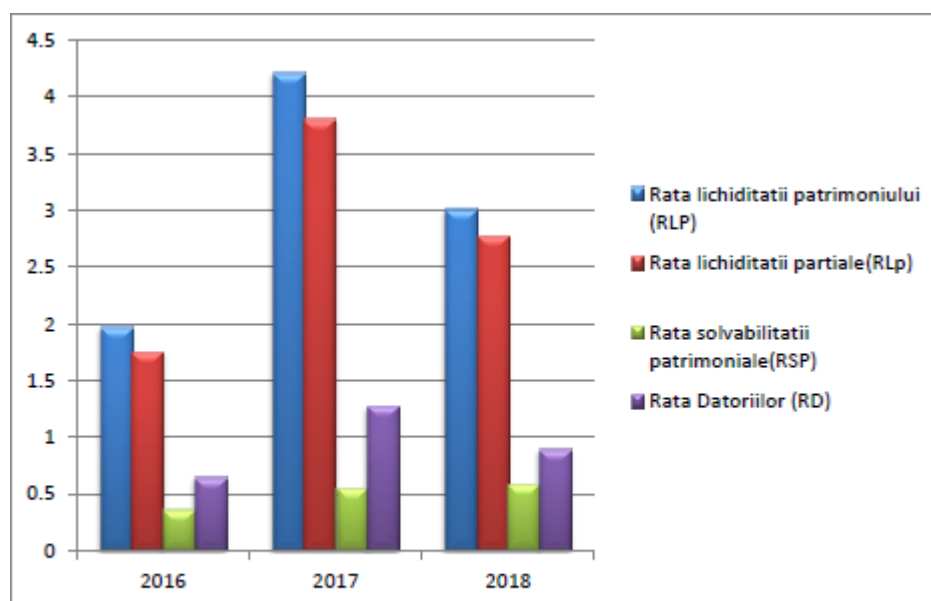
Rata solvabilității patrimoniului reprezintă gradul în care întreprinderea poate face față obligațiilor de plată. Solvabilitatea patrimonială arată gradul în care

București, 14 Iunie 2019

capitalul social și rezervele firmei asigură acoperirea creditelor și Imprumuturilor. Valoarea optimă a solvabilității patrimoniale: 40%-60%. Din analiza realizată, putem observa că în toți cei 3 ani, valoarea acestei rate este sub nivelul minim.

Rata datoriilor (sau Debts ratio) este un indicator general al îndatorării. În mod normal, această rată a datoriilor trebuie să fie mai mică sau egală cu 1, plecând de la ideea că volumul datoriilor trebuie să fie mai mic sau cel mult egal cu valoarea totală a activelor. În toți cei 3 ani analizați, rata datoriilor este mai mică decât 1, ceea ce înseamnă că firma are posibilitatea acoperirii datoriilor din activele proprii.

Analiza financiară pe baza contului de rezultate



Grafic V.1. Analiza performanțelor întreprinderii

Analiza financiară pe baza contului de rezultate

Contul de profit și pierdere arată, pe baza fluxurilor economice generatoare de venituri și cheltuieli, într-o perioadă dată, cum s-a ajuns de la starea patrimonială inițială la cea finală reflectată în bilanțul de la începutul respectiv sfârșitul exercitiului.

Cheltuielile cuprind totalitatea elementelor de costuri suportate de întreprindere în cursul exercitiului sub forma sumelor și valorilor plătite sau de plătit pentru

consumurile, lucrarile si serviciile de care a beneficiat Intreprinderea, cheltuielile cu personalul, cheltuieli exceptionale etc.

Principalele elemente care formeaza veniturile unitatii patrimoniale sunt sumele sau valorile Incasate sau de Incasat din livrarea de bunuri, executarea de lucrari si prestarea de servicii, venituri exceptionale. In cadrul veniturilor mai intra si productia stocata, productia imobilizata si diminuarile sau anularile de provizioane.

Rezultatul exercitiului se determina ca diferenta Intre veniturile si cheltuielile exercitiului indiferent de data Incasarii sau platii acestora.

Contul de profit și pierdere este o listă a cheltuielilor și veniturilor întreprinderii, grupate după anumite criterii. Acesta sintetizează fluxurile economice.

Veniturile reprezintă creșteri ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul exercițiului financiar sub formă de: intrări sau creșteri ale valorii activelor sau descreșteri ale datoriilor, care se concretizează în creșteri de capitaluri proprii (altele decât cele rezultate din contribuția acționarilor).

Cheltuielile reprezintă micșorări ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul exercițiului financiar sub formă de: ieșiri sau scăderi ale valorii activelor sau creșteri ale datoriilor, care se materializează în reduceri de capitaluri proprii (altele decât cele rezultate din distribuirea lor către acționari).

Echilibrul dintre activele deținute de unitate și sursele de finanțare nu oglindește existența unui echilibru financiar la nivelul acesteia. De aceea numai o analiză focalizată asupra structurii activelor și surselor de finanțare pot oferi concluzii în acest sens.

Un asemenea studiu este centrat pe indicatorul denumit fond de rulment care exprimă sursele permanente pentru finanțarea activelor circulante.

Cifra de afaceri (CA) reprezintă totalul vânzărilor realizate (facturate) pe parcursul unui exercițiu fiscal.

Cifra de afaceri exprimă totalitatea veniturilor obținute din activități comerciale curente, fiind unul dintre cei mai importanți indicatori de măsurare a performanțelor economice ale unei întreprinderi. Ca indicatori de analiză, valoarea cifrei de afaceri permite determinarea poziției pe piață a unei firme,

București, 14 Iunie 2019

oferă informații despre dinamica activității, șansele de extindere a afacerii sau importanța întreprinderii în cadrul sectorului.

Cifra de afaceri cuprinde suma totală a veniturilor din operațiunile comerciale realizate de firmă, respectiv vânzarea de mărfuri și produse într-o perioadă de timp determinată. În cuantumul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare și veniturile excepționale.

În termeni corecți, cifra de afaceri reprezintă însumarea veniturilor aferente bunurilor livrate, lucrărilor executate, serviciilor prestate, precum și a altor venituri din exploatare, mai puțin rabaturile, remizele și alte reduceri acordate clienților.

Valoarea adăugată (Va) exprimă creșterea de valoare rezultată din utilizarea factorilor de producție, în special a factorilor muncă și capital, peste valoarea materialelor și serviciilor cumpărate de întreprindere de la terți.

Valoarea adăugată este unul din cei mai importanți indicatori de reflectare a performanțelor economico-financiare ale unei firme. Pe baza valorii adăugate considerăm că poate fi apreciată adevărata dimensiune a activității unei firme, fiind expresia rolului acesteia în mediul economic. Spre deosebire de cifra de afaceri, care include și valoarea cumpărărilor de materii prime, materiale și servicii care se regăsesc în cifra de afaceri a firmelor furnizoare, valoarea adăugată cuprinde numai echivalentul activității întreprinderii în cauză.

Valoarea adăugată poate fi determinată prin două metode:

a. Metoda sintetică, conform căreia din volumul total al activității de producție și comercializare a firmei se scad consumurile intermediare de la terți. În cazul în care firma desfășoară numai activitate de producție, valoarea adăugată se determină astfel:

$$VA = Q_e - M,$$

unde: M - consumurile intermediare de la terți aferente activității de producție. În situația în care întreprinderea desfășoară, pe lângă activitatea de producție și activitate de comerț, valoarea adăugată se stabilește astfel:

$$VA = (Q_e + M_c) - M',$$

unde: M_c - marja comercială;

M' - consumurile intermediare de la terți (pentru firmele cu activitate de producție și comercializare).

b. Metoda de repartitie (aditivă), potrivit căreia valoarea adăugată este rezultatul însumării următoarelor elemente: salarii și contribuții privind asigurările și protecția socială, amortizare, provizioane aferente exploatarei, dobânzi, impozite și taxe (exclusiv impozitul pe profit), rezultatul exploatarei recalculat (rezultatul aferent cifrei de afaceri din care se scad dobânzile). Abordând valoarea adăugată potrivit acestei metode, rezultă că ea servește la remunerarea următorilor subiecți (parteneri sociali): salariați, acționari, stat, instituțiile care acordă credite întreprinderi etc. Valoarea adăugată poate fi analizată din punct de vedere metodologic atât în mărimi absolute, pe baza evoluției elementelor componente, cât și în mărimi relative, sub forma ratelor valorii adăugate. În cazul întreprinderilor industriale, pot fi considerate ca operaționale următoarele rate:

1. rata medie a valorii adăugate aferentă cifrei de afaceri:

$$R_{va} = VA/CA \cdot 100$$

Această rată reflectă ponderea valorii adăugate în cifra de afaceri și măsoară gradul de integrare pe verticală a întreprinderilor cu activități de producție și comercializare. Pe baza acestui indicator se poate aprecia strategia industrială a întreprinderii, respectiv gradul de utilizare a factorilor de producție. În cazul în care gradul de integrare se apropie de 1, atunci în întreprindere se parcurg un număr mare de etape pentru obținerea produsului finit. Aprecierea eficienței integrării se impune a fi făcută în corelație cu riscul din exploatare, care depinde în deosebi de mărimea cheltuielilor fixe și rentabilitatea întreprinderii.

2. Ratele de structură sau ratele de remunerare ale valorii adăugate se construiesc pe baza elementelor comparate ale valorii adăugate, determinată potrivit metodei aditive și servesc la efectuarea de comparații sectoriale și între exerciții financiare. Ratele de structură (remunerare) ale valorii adăugate reprezintă ponderea deținută de fiecare element component (ca expresie a remunerării partenerilor sociali) la valoarea adăugată.

3. Rata valorii adăugate la 100 lei sau 1.000 lei active imobilizate, constituie în fapt un indicator de eficiență economică. Creșterea potențialului tehnic al muncii crează premisele obținerii de efecte care, prin nivelul lor, reflectă utilizarea eficientă a acestuia.

București, 14 Iunie 2019

Valoarea adăugată garantează remunerarea participanților direcți și indirecți la activitatea economică a întreprinderii: personalul, prin salarii, indemnizații și alte cheltuieli; statul, prin impozite, taxe și vărsăminte; creditorii, prin dobânzi, dividende și comisioane plătite; acționarii, prin dividende; întreprinderea, prin capacitatea de autofinanțare.

Nivelul absolut al indicatorului are o tendință de creștere în perioada analizată grație în principal creșterii producției exercițiului.

Profitul (rezultatul) din exploatare (Pe) măsoară, în mărimi absolute, rentabilitatea fenomenului de exploatare, prin deducerea tuturor cheltuielilor din veniturile exploatării. Tendința de creștere a indicatorului semnalează procesul de rentabilizare a activității de exploatare și pe seama altor venituri din exploatare realizate.

Profitul (rezultatul) current (Pc) este determinat de rezultatul exploatării și cel al activității financiare. În perioada analizată exercițiile financiare se încheie cu profit, ceea ce afectează pozitiv rezultatul curent.

Profitul net (Pn) reprezintă, în mărimi absolute, măsură rentabilității financiare a capitalului propriu subscris și vărsat de acționari.

Marja comerciala masoara castigul atasat vanzarii, pentru oricare din componentele comerciale ale afacerii: produse, clienti, canale si zone de desfacere.

Marja comerciala este pozitiva, ceea ce Inseamna ca cifra de afaceri realizata din vanzarea marfurilor permite acoperirea costurilor marfurilor cumparate, precum si remunerarea altor sectoare.

Valoarea adaugata exprima cresterea de valoare rezultata din utilizarea factorilor de productie, Indeosebi a fortei de munca si a capitalului, peste valoarea bunurilor si serviciilor provenind de la terti.Reprezinta sursa de acumulari banesti din care se face remunerarea participantilor directi sau indirecti la activitatea economica a Intreprinderii.

CA (care include vanzari de marfuri si productia exercitiului), de la un an la altul determina o crestere a VA.

VA reprezintă sursa principală de realizare a veniturilor societății, venituri folosite pentru plăți și pentru autofinanțare.

Excedentul brut de exploatare (EBE) reprezintă acumularea brută din activitatea de exploatare, o resursă principală a întreprinderii, cu influență hotărâtoare asupra rentabilității economice și a capacității potențiale de autofinanțare a investițiilor.

Se constată că acumularea brută obținută din activitatea de exploatare la sfârșitul anului 2017 este mai mică decât cea de la sfârșitul anului 2016, lucru care ar putea împiedica posibilitatea întreprinderii de a aloca fondurile obținute pentru remunerarea activităților sale. Același lucru se observă și în anul 2018 față de 2017.

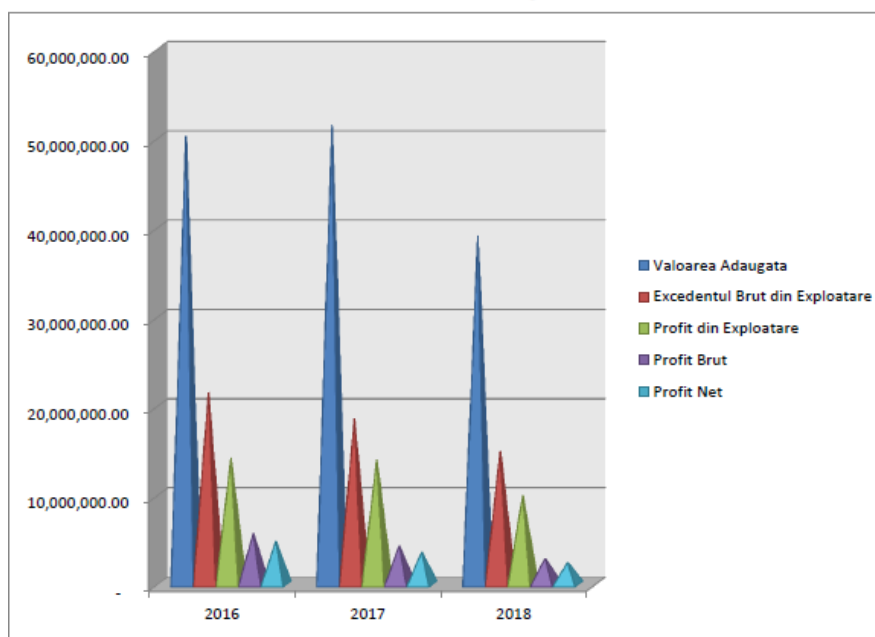
Profitul din exploatare exprimă mărimea absolută a rentabilității activității de exploatare, prin deducerea tuturor cheltuielilor din veniturile exploatarei.

Profitul curent (brut) reprezintă rezultatul domeniului financiar fiind influențat de cota de impozitare a profitului obținut din activitatea curentă.

Profitul net reprezintă cel mai sintetic indicator al activității desfășurate și este influențat de domeniul extraordinar. Acesta se determină din profitul curent, diminuat de cota impozitului pe profit.

București, 14 Iunie 2019

Grafic VI.7. Contul de rezultate



Analiza eficienței utilizării activelor circulante

Viteza de rotație a activelor circulante este un indicator semnificativ ce caracterizează eficiența cu care sunt folosite activele circulante ale Întreprinderii. Cu cât viteza de rotație este mai mare, cu atât volumul de active circulante necesare pentru obținerea unei anumite producții este mai mic sau producția obținută într-o anumită perioadă de timp cu același volum de active circulante este mai mare.

Analizând rezultatele obținute mai sus se observă o creștere a numărului de rotații și o scădere a duratei acestora ce conduce la o accelerare importantă a vitezei de rotație. În cei 3 ani crescând astfel eficiența generală a activității economice a Întreprinderii.

În urma evaluării cifrei de afaceri și a creanțelor pe anii 2016, 2017, 2018 s-a putut determina durata recuperării creanțelor (DRC) ce constituie un indicator foarte important pentru analiza eficienței utilizării activelor circulante. Se poate observa că în anul 2017, mărimea acestui indicator este mai mică decât cea din 2016 și 2018. Înseamnă că, creanțele se încasează mai repede, față de următorii ani.

Analiza profitabilitatii firmei

Rata rentabilitatii comerciale exprima eficienta activitatii comerciale a Intreprinderii, asigurand legatura dintre profitul si cifra de afaceri neta.

Una dintre cele mai importante rate de rentabilitate, rata rentabilitatii economice, pune in evidenta performantele utilizarii activului total al unei Intreprinderi, respectiv a capitalului investit pentru obtinerea acestor performante.

Rata rentabilitatii financiare (ROE = return on equity) reprezinta unul dintre indicatorii majori urmariti de investitori si de management.

Rata rentabilitatii resurselor consumate, denumita si rata rentabilitatii costurilor, reflecta corelatia dintre profitul aferent cifrei de afaceri si costurile totale aferente vanzarilor.

In literatura de specialitate exista opinii potrivit carora nivelul optim al ratei rentabilitatii

costurilor se situeaza in intervalul 9%-15%.

Analiza S.W.O.T

Analiza SWOT este o metoda folosita in mediul de afaceri, pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra firmei. Ea functioneaza ca o radiografie a firmei sau a ideii de afaceri si evalueaza in acelasi timp factorii de influenta interni si externi ai unei organizatii, precum si pozitia acesteia pe piata sau in raport cu ceilalti competitori cu scopul de a pune in lumina punctele tari si slabe ale unei companii, in relatie cu oportunitatile si amenintarile existente la un moment dat pe piata.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Tabel IX.1. Analiza SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
-Politica de organizare si promovare a personalului -Politica de marketing, publicitate -Dotari tehnice si tehnologice corespunzatoare noilor reglementari si inovari -Capacitate de autofinantare -Baza proprie de productie -Renuma pe piata firmelor de constructii	-Nu activeaza pe mai multe ramuri din sectorul de constructii (lucrari de transport, drumuri..) -Nu este deschisa colaborarii cu personalul mai tanar (35% reprezinta personalul cu varsta peste 45 ani si numai 13.3% personalul cu varsta sub 25 ani)
OPORTUNITATI	AMENINTARI
-Accesarea de fonduri europene -Alocarea unor fonduri mari de la stat pentru investitii In domeniu (castigarea de noi licitatii) -Extinderea activitatii la nivelul Intregii tari cuprinzand Indeosebi zona Podisului Moldovei si a Maramuresului	-Subcontractarea unor proiecte (firmele potentiale pot sa nu mai colaboreze) -Firmele de constructii care au avut un trend ascendent In ultima perioada -Asocierea firmei cu personalitati politice implicate In diverse conflicte de natura juridica -O eventuala criza economica

Concluzii si propuneri

In ceea ce priveste mediul intern al firmei, politica de organizare, de promovare si motivare a salariatilor, s-a observat ca aceasta pune mare accent pe cel mai important factor de productie- forta de munca sau resursele umane. De asemenea, nu sunt lasate mai prejos utilajele, mentinand ritmul cu noile tehnologii care apar de la an la an.

In analiza mediului extern al firmei, reprezentat de relatiile acesteia cu clientii, furnizorii si concurentii existenti, s-a evidentiat faptul ca SC CONSTRUCTII ERBASU SA are o strategie foarte buna de a se mentine pe piata, prin asigurarea unui raport calitate-pret promitator si atractiv. De asemenea, aceasta este oarecum autonoma In ceea ce priveste achizitionarea resurselor materiale, dezvoltand ea Insași o baza de productie. Concurentii potentiali s-au dovedit a fi

slabi și de netemut, dovada fiind numărul mic al acestora. S-a urmărit realizarea unui diagnostic cât mai relevant activității reale a firmei.

În urma analizei financiare realizate, se poate concluziona că firma SC CONSTRUCTII ERBASU SA prezintă lichidități cu ajutorul cărora face față cheltuielilor imediate date de fluxul de producție și de investițiile noi. Compania are capacitatea de a-și achita obligațiile curente pe seama cash-flow-ului generat de activitatea de exploatare și, deoarece rata datoriilor pe termen lung este mare, firma prezintă un risc mic de insolvabilitate, pentru neplata creditelor pe termen lung.

Anual, firma realizează un profit, însemnând că veniturile totale acoperă cheltuielile. Acesta poate fi distribuit mai departe acționarilor/ asociaților sub forma de dividende sau reinvestit în activitatea firmei.

Cifra de afaceri este în creștere în primii doi ani, urmărind un trend descendent în ultimul an analizat fapt ce denotă că veniturile au scăzut. Firma are previziuni pozitive în ceea ce privește dezvoltarea sa, atât pe plan național cât și internațional. Previziunile ne arată că firma are șanse de extindere a activității sale.

Bibliografie

1. Postavaru N., *Din secretele managementului integrat pentru IMM*, Ed. Matrixrom, 2011
2. Postavaru N., *Decizie și previziune*, Ed. Matrixrom
3. Stancu D. - *Finanțe și contabilitate pentru ingineri*, Ed. Economică, București, 2004
4. Stancu, I. , Stancu D., *Finanțe corporative cu Excel*, Ed. Economică, 2012
5. Vâlceanu G., *Analiză economico-financiară*, Ed. Economică, 2005
6. Tudorache, D., Săcăreanu, C-tin, *Finanțele publice Finanțele firmei*, Ed. Universitară, București, 2006

București, 14 Iunie 2019

ANALIZA FACTORILOR CE AU INFLUENTAT NEGATIV ACTIVITATEA UNEI SOCIETATI DIN DOMENIUL CONSTRUCTIILOR

Burcea Elena, Facultatea de Constructii Civile Industriale si Agricole, Domeniul Inginerie si Management, Specializarea Managementul Proiectelor in Constructii, anul de studiu II, e-mail: elenaburcea23@yahoo.com

Îndrumător(i): Stancu Dumitra, Profesor Universitar Doctor Economist, e-mail: stancudumitra@yahoo.com

Rezumat

În acesta lucrare este prezentata analiza financiara a Societatii de Constructii Napoca SA care a avut la baza rezultatele companiei realizate în anii 2014, 2015, 2016, 2017 si 2018. Pe baza bilantului contabil si al contului de profit si pierdere a fost realizata analiza financiara, evidentiindu-se indicatorii pe baza carora se pot identifica anumite riscuri la care este expusa compania.

Cifra de afaceri a companiei pe perioada 2014 – 2018 a înregistrat o scadere usoara în 2015, dar una mai semnificativa în 2018, în 2015 cu 537 mii lei în 2015 fata de anul precedent si cu 5 milioane lei în 2018 fata de anul precedent. În schimb, în 2017 a cunoscut o crestere semnificativa de 19 milioane de lei, ajungând la 67 milioane lei.

Obiectivul lucrarii este de a determina factorii care au condus la o influenta negativa asupra activitatii Societatii de Constructii Napoca SA. O data identificati acesti factori se vor aplica propuneri de imbunatatire a activitatii economice. Scopul aplicarii propunerilor de imbunatatire a situatiei financiare presupune înregistrarea de profit.

Cuvinte cheie:

Factori negativi, analiza, firma constructii, profit, activitate societate

1. Introducere

Societatea de Constructii Napoca SA a fost înfiintata în anul 1991, fiind o companie de constructii romana privata cu sediul în Cluj-Napoca. Inca de la început compania si-a dezvoltat activitatile acoperind în prezent setul complet de servicii necesare pe langa activitatea de constructii de baza, cum ar fi: servicii de arhitectura si proiectare, productia si furnizarea betonului si a prefabricatelor din beton, confectii metalice, pereti cortina, tamplarie exterioara si interioara precum si lucrari speciale cum ar fi monumente, asezaminte de cult si restaurari ale acestora.

București, 14 Iunie 2019

Capitalul social subscris varsat la sfarsitul anului 2018 este de 6.231.454 lei, compania avand capital privat. Activitatea principala a companiei este: cod CAEN 4120 Lucrari de constructii a cladirilor rezidentiale si nerezidentiale.

Activitatile de baza pentru care compania a obtinut un renume printre companiile de pofil din Romania sunt: constructiile, restaurari, intretinere si administrare cladiri si dezvoltator imobiliar (ex. locuinte ANL din Ludus, extindere pista de aeroport din Cluj-Napoca, facilitati de infrastructura, hoteluri, cladiri cu scop cultural si educational etc.).

Compania urmareste imbunatatirea continua a calitatii serviciilor oferite, fapt ce se regaseste in numeroasele certificari obtinute pentru lucrarile executate de aceasta si in acest scop a demarat acest proces de identificarea a factorilor negativi ce influenteaza activitatea sa.

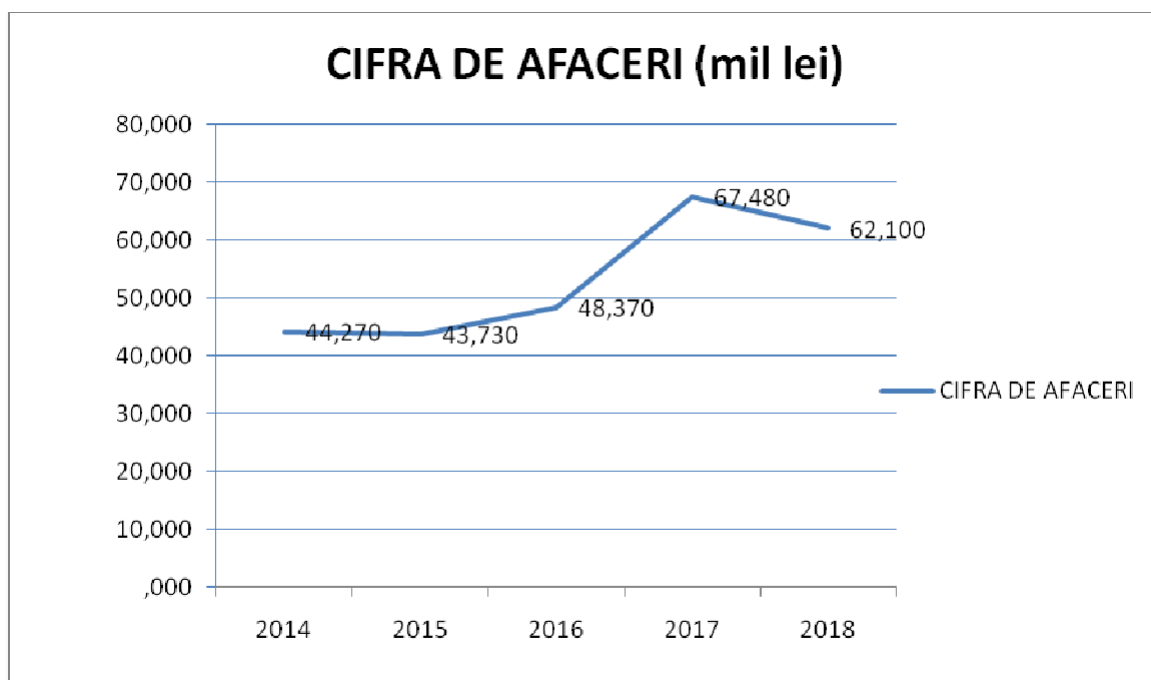


Figura 1: Evolutia cifrei de afaceri

2. Analiza echilibrului financiar a companiei pe baza bilantului contabil

Pentru efectuarea analizei financiare a companiei am ales rezultatele acesteia din anii 2014, 2015, 2016, 2017 si 2018 prezentate mai jos in bilanturile societatii ^[2].

București, 14 Iunie 2019

Bilantul contabil este principala situație financiară care poate oferi informații acționarilor despre modificările apărute în situația patrimonială a firmei precum și rezultatelor obținute de-a lungul perioadei.

Tabelul 1. Bilanturile societății pentru anii 2014-2018

ELEMENTE	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVE IMOBILIZATE	44.268.077	43.731.017	48.372.115	67.483.032	62.099.009
IMOBILIZARI NECORPORALE	2.765	-	-		2.843
IMOBILIZARI CORPORALE	39.154.536	39.931.643	45.184.338	61.999.791	58.725.872
IMOBILIZARI FINANCIARE	5.110.776	3.799.374	3.187.777	5.483.241	3.370.294
ACTIVE CIRCULANTE	40.403.053	47.554.588	55.686.612	40.874.656	33.663.532
STOCURI	7.039.909	4.489.054	11.403.084	4.958.307	6.270.855
CREANTE	19.388.498	28.479.079	36.976.982	24.295.002	25.682.737
INVESTITII PE TERMEN SCURT	11.009.685	8.222.663	1.015.333	120.752	165.771
CASA SI CONTURI LA BANC	2.964.961	6.363.792	6.291.213	11.500.595	1.544.169
CHELTUIELI IN AVANS	-	-	276.190	38.084	118.162
TOTAL ACTIV	84.671.130	91.285.605	104.334.917	108.395.772	95.880.703
DATORII PE TERMEN SCURT	35.908.237	31.703.795	46.279.778	53.093.584	26.427.479
DATORII PE TERMEN LUNG	1.747.498	14.235.370	12.244.214	7.951.331	20.069.026
TOTAL DATORII	37.655.735	45.939.165	58.523.992	61.044.915	46.496.505
PROVIZIOANE	5.106.801	3.788.699	3.135.381	3.135.381	7.922.063
CAPITAL SOCIAL	6.231.454	6.231.454	6.231.454	6.231.454	6.231.454
REZERVE DIN REEVALUARE	19.862.860	19.438.732	19.438.732	17.635.050	15.241.901
REZERVE LEGALE	1.246.290	1.246.290	1.246.290	1.246.290	1.246.290
ALTE REZERVE	2.625.092	131.634	131.634	131.634	131.634
REZULTATUL REPORTAT	3.422.514	14.248.129	14.509.631	17.349.947	18.024.438
REZULTATUL EXERCITIULUI	8.520.384	261.502	1.117.803	1.621.101	586.418
CAPITALURI PROPRII- TOTAL	41.908.594	41.557.741	42.675.544	44.215.476	41.462.135
TOTAL PASIVE	84.671.130	91.285.605	104.334.917	108.395.772	95.880.703

București, 14 Iunie 2019

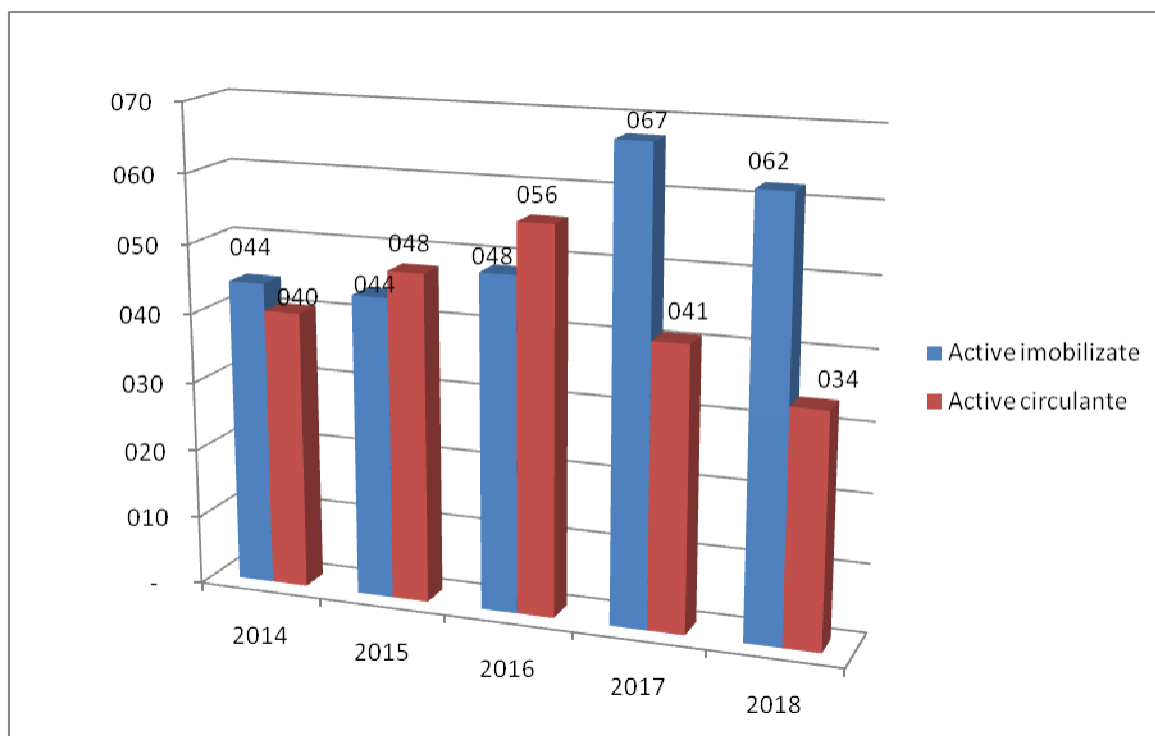


Figura 2. Evolutia activelor in perioada 2014-2018 (mil lei)

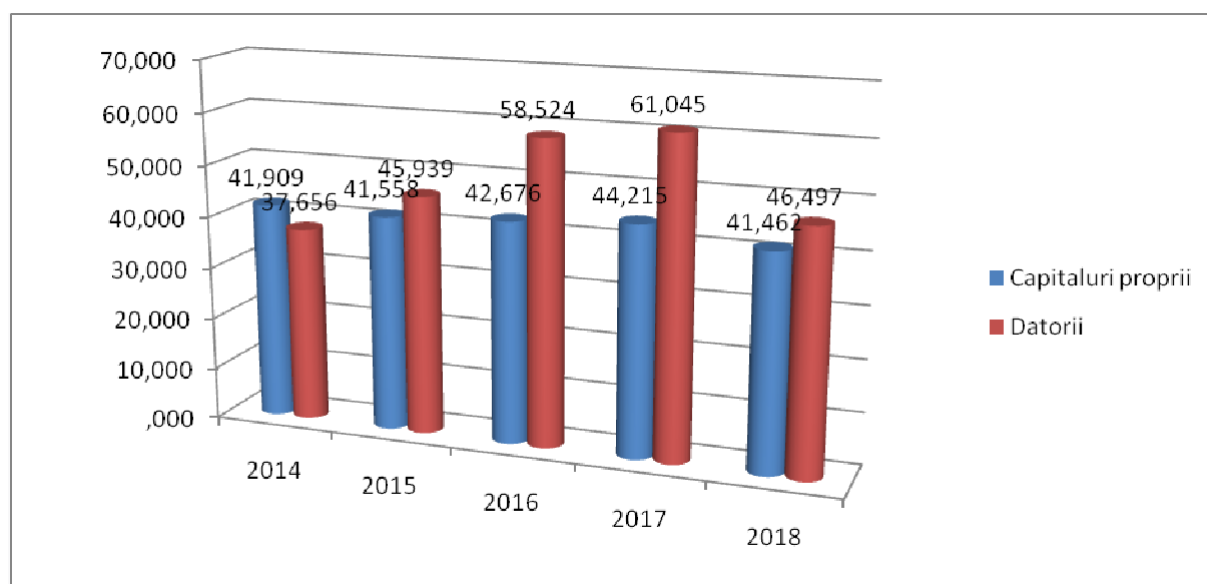


Figura 3. Evolutia pasivelor in perioada 2014-2018 (mil lei)

2. 1. Situatia neta a companiei

Situatia neta a companiei se calculeaza ca diferenta intre activul total si datoriile totale ale companiei si reprezinta averea neta a actionarilor care nu este

București, 14 Iunie 2019

angajata în datorii. O situație netă pozitivă și crescătoare este situația ideală pentru o companie. Creșterea situației nete reprezintă maximizarea capitalurilor proprii și reflectă independența financiară a companiei. Din informațiile avute la dispoziție am obținut următoarele rezultate:

Tabelul 2. Situația netă în perioada 2014-2018

ANUL	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaluri proprii	41.908.594	41.557.741	42.675.544	44.215.476	41.462.135
SITUAȚIA NETA (SN) lei	41.908.594	41.557.741	42.675.544	44.215.476	41.462.135

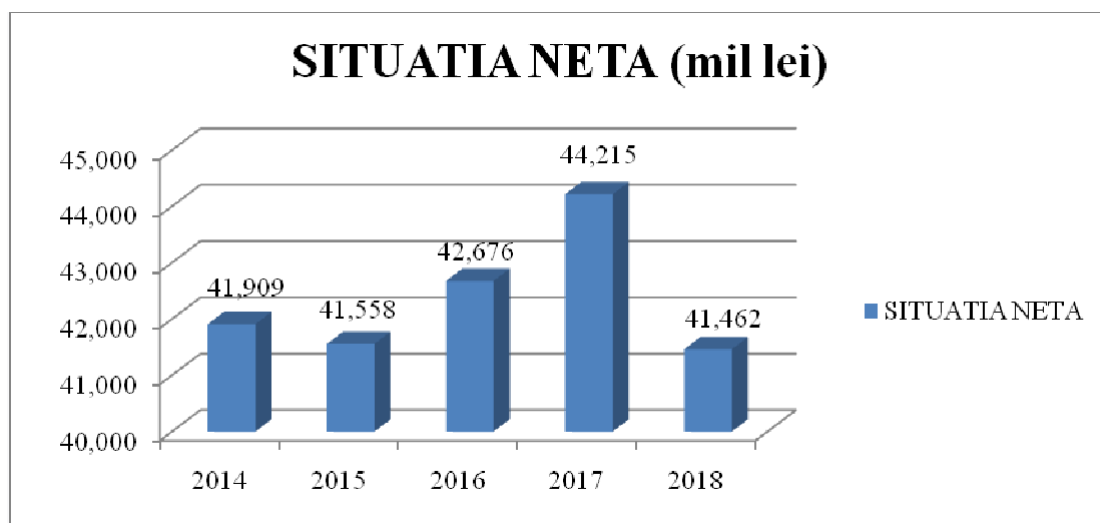


Figura 4. Situația netă în perioada 2014-2018

Din informațiile Societății de Construcții Napoca SA rezultă că situația netă a acesteia a avut un trend oscilant, dar fără modificări semnificative, ceea ce înseamnă că este asigurată funcționarea și independența societății.

2.2. Fondul de rulment (FR) reprezintă echilibrul pe termen lung al societății

Tabelul 3. Fondul de rulment în perioada 2014-2018

ANUL	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaluri proprii	41.908.594	41.557.741	42.675.544	44.215.476	41.462.135
Datorii pe termen lung	1.747.498	14.235.370	12.244.214	7.951.331	20.069.026
Active fixe	44.268.077	43.731.017	48.372.115	67.483.032	62.099.009

București, 14 Iunie 2019

FR (lei)	-611.985	12.062.094	6.547.643	-15.316.225	-567.848
-----------------	-----------------	-------------------	------------------	--------------------	-----------------

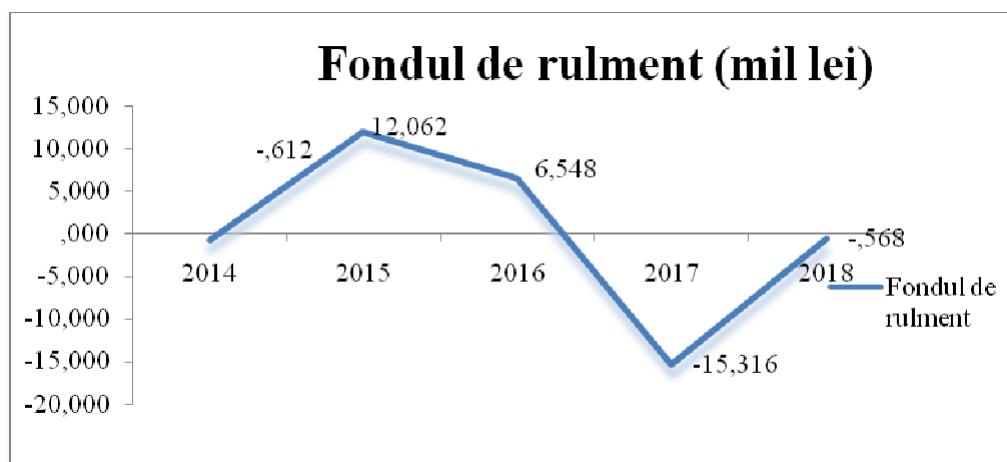


Figura 5. Fondul de rulment in perioada 2014-2018

Astfel, observam ca fondul de rulment al companiei a inregistrat fluctuatii semnificative de la un an la altul, avand pentru anii 2014, 2017 si 2018 valori negative. Acestea s-au datorat cresterii valorii activelor fixe ca urmare a aplicarii unei politici de investitii sau constructii noi, dar si de crestere a datoriilor pe termen lung, de unde se poate deduce ca a apelat la imprumuturi pentru a achizitiona sau realiza activele fixe. In ceilalti ani de analiza a inregistrat valori pozitive, prin urmare a existat un surplus ce a acoperit necesitatile pe termen scurt ale companiei. Trendul este in crestere, dar trebuie analizati si alti factori. Avand in vedere obiectul de activitate, lucrarile de constructii, se poate considera o situatie normala.

2.3. Nevoia de fond de rulment (NFR)

Nevoia de fond de rulment reprezinta echilibrul pe termen scurt al companiei si se calculeaza ca diferenta intre incasarile potentiale (stocuri+ si creante) si plati (datorii pe termen scurt).

Tabelul 4. Nevoia de fond de rulment pe perioada 2014-2018

ANUL	2014	2015	2016	2017	2018
Stocuri	7.039.909	4.489.054	11.403.084	4.958.307	6.270.855
Creante	19.388.498	28.479.079	36.976.982	24.295.002	25.682.737
Datorii de exploatare	35.908.237	31.703.795	46.279.778	53.093.584	26.427.479
NFR (lei)	-9.479.830	1.264.338	2.100.288	-23.840.275	5.526.113

București, 14 Iunie 2019

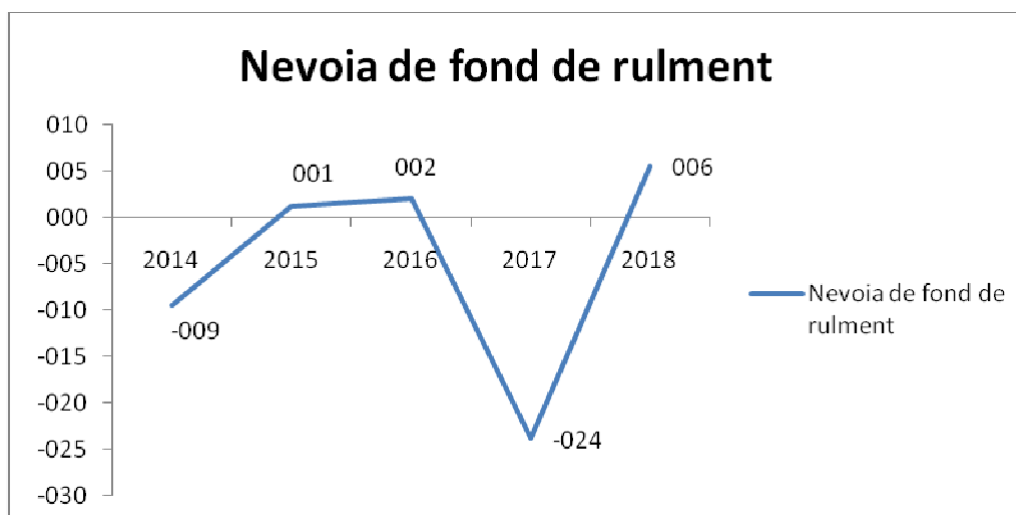


Figura 6. Nevoia de fond de rulment

Pe întreaga perioadă analizată se poate observa că nevoia de fond de rulment a avut un trend oscilant la fel ca și fondul de rulment, iar valorile pozitive mai scăzute decât cele ale fondului de rulment înregistrate sugerează faptul că societatea nu are nevoie de foarte multe resurse pentru a acoperii necesitățile ciclice. Dacă valorile pozitive ale nevoii de fond de rulment sunt rezultatul unei politici de investiții, atunci situația este una normală pentru societate, având în vedere și domeniul de activitate în care își desfășoară activitatea compania.

2. 4. Durata de rotație a activului circulant este perioada de timp la expirarea căreia activul respectiv se reînnoiește prin cifra de afaceri, iar viteza de rotație înseamnă de câte ori se rotește activul prin cifra de afaceri.

Tabelul 5. Durata de rotație a activului în perioada 2014-2018

ANUL	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIV CIRCULANT	40.403.053	47.554.588	55.686.612	40.874.656	33.663.532
CA	44.547.083	40.051.889	76.553.336	63.973.788	47.640.427
DURATA_{ACTIV} (ZILE)	327	427	262	230	254
<u>RATA_{ROTAȚIE} ACTIV</u>	1,10	0,84	1,37	1,57	1,42

București, 14 Iunie 2019

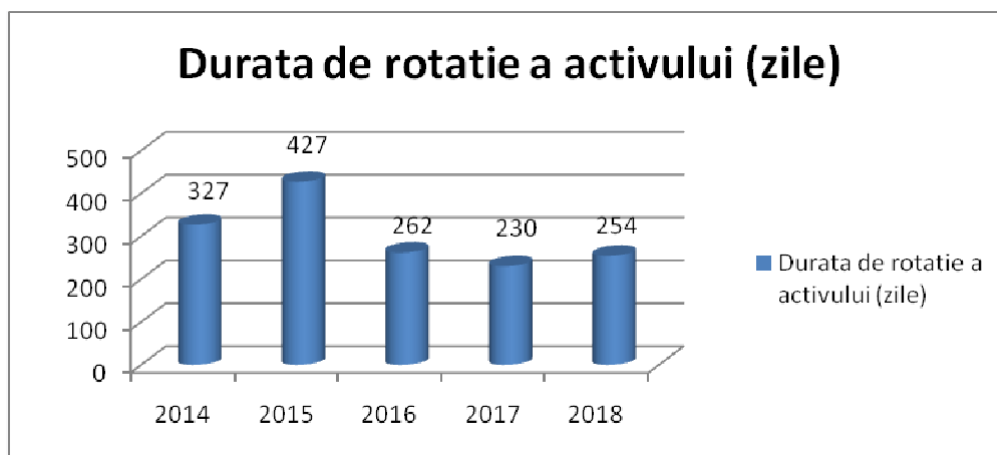


Figura 7. Durata de rotatie a activelor circulante in perioada 2014-2018

Din graficul de mai sus se observa o fluctuatie a duratei de rotatie a activelor circulante, in 2015 inregistrand cea mai mare valoare din perioada analizata. In 2016 fata de 2015 se observa o scadere a duratei de rotatie a activului, prin urmare viteza de rotatie a crescut, dupa cum se poate observa si din cresterea ratei de rotatie pentru aceeasi perioada. Aceasta conduce la concluzia ca cifra de afaceri a crescut cu o viteza mai mare decat viteza de crestere a activelor circulante.

2.5. Trezoreria neta (TN) reprezinta disponibilitatile nete de care dispune societatea la un moment dat, rezultand din diferenta dintre fondul de rulment si nevoia de fond de rulment.

Tabelul 6. Trezoreria neta in perioada 2014-2018

ANUL	2014	2015	2016	2017	2018
FR	-611.985	12.062.094	6.547.643	-15.316.225	-567.848
NFR	-9.479.830	1.264.338	2.100.288	-23.840.275	5.526.113
TN (lei)	8.867.845	10.797.756	4.447.355	8.524.050	-6.093.961

București, 14 Iunie 2019

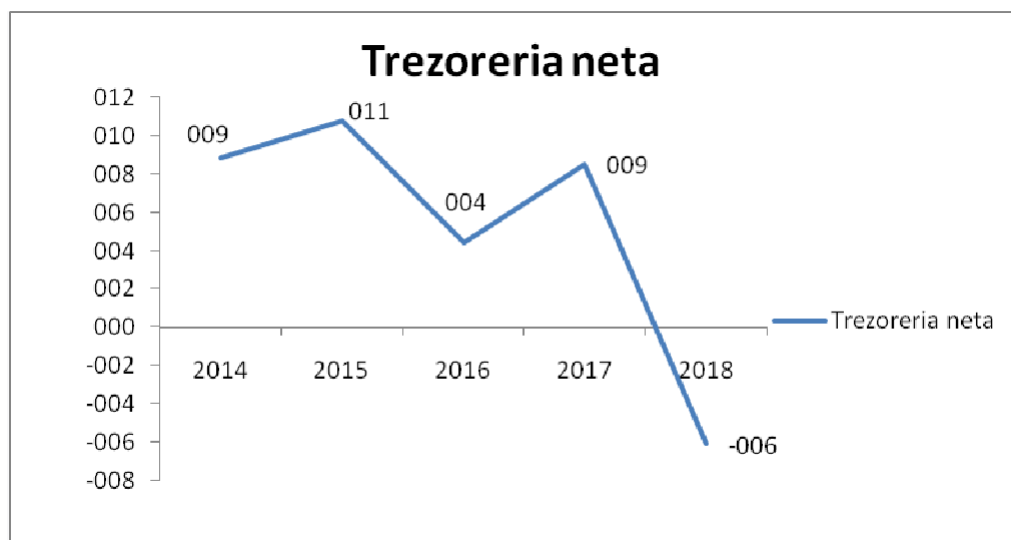


Figura 8. Trezoreria neta in perioada 2014-2018

Pe perioada analizata, trezoreria neta a companiei prezinta o tendinta oscilanta, mentinandu-se totusi cu valori pozitive pe toata perioada dar cu o exceptie, a anului 2018. Pentru acest an, trebuie analizata situatia deoarece nu este una favorabila si daca se va mentine aceasta valoare negativa nu se asigura echilibrul general al companiei, existand riscul de a intra intr-un blocaj financiar. Per ansamblu, societatea a reusit sa isi asigure echilibrul general.

3. CONCLUZII

Din analiza efectuata pe baza datelor prognozate, putem trage urmatoarele concluzii:

- pe toata perioada analizata, activul a inregistrat o crestere continua datorata cresterii atat a activelor imobilizate cat si a activelor circulante.

- fondul de rulment a inregistrat valori pozitive in fiecare an analizat ceea ce inseamna ca exista un echilibru financiar in activitatea firmei. Nevoia de fond de rulment prezinta de asemenea un trend ascendent in fiecare an analizat. Excedentul de finantare se regaseste in conturile de disponibilitati si casa a societatii, ceea ce inseamna ca societatea va genera fluxuri de numerar, pe langa obtinerea de profit din activitatea curenta.

- in fiecare an analizat societatea obtine un rezultat pozitiv de unde rezulta ca veniturile realizate acopera cheltuielile atrase. Din punct de vedere al rentabilitatii, se respecta conditiile minime pentru ca societatea sa fie rentabila in urmatorii trei ani, deci societatea se va afla intr-un echilibru economic. Singura rata care nu respecta conditia este rata lichiditatii imediate care se afla la limita

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

de 0.5. Asta înseamnă că societatea se va afla la limita capacității de a-și onora obligațiile pe termen scurt și trebuie să întreprindă acțiuni în acest sens. Acest indicator se află la limita și anul analizat 2017 și trebuie acordată o atenție acestei rate.

Având în vedere indicatorii calculați, firma are capacitatea de a-și onora datoriile față de terți, atât pe cele curente cât și pe cele pe termen lung.

București, 14 Iunie 2019

BIBLIOGRAFIE

- [1]. <http://www.dictionareconomic.ro>, accesat pe 20.04.2019
- [2]. M. DICU, Ș.M. LAZĂR, C. MURGU, I. BĂLAN: "*Permeabilitatea suprafeței de rulare, un parametru de evaluare a calității suprafeței de rulare*", Lucrările celei de a III-a Sesiuni Științifice Construcții – Instalații "CIB 2007", Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Construcții și CANAM STEEL România, 15-16 noiembrie 2007.
- [2]. <http://www.mfinante.ro/agenticond.html>, accesat pe data de 12.04.2019
- [3]. <http://www.sccnapoca.ro/rapoarte-financiare-aga>, accesat pe 30.04.2019
- [4]. <https://bvb.ro/FinancialInstruments/Details/FinancialInstrumentsDetails.aspx?s=NAPO> accesat pe 30.05.2019
- [5]. M. NICULESCU: "*Diagnostic economico-financiar*", Editura Economică, Bucuresti, 1997
- [6]. V. ROBU: "*Note de curs*", 2016
- [7]. V. ROBU, I. ANGHEL, E.C. ȘERBAN (coordonatori): "*Analiză economico-financiară a firmei*", Editura Economică, București, 2014
- [8]. D. STANCU: "*Finante si contabilitate pentru ingineri*", Editura Economica, Bucuresti, 2014
- [9]. D. STANCU: "*Note de curs*", 2017
- [10]. E.V. TILICA, R. CIOBANU: "*Finante si management financiar*", Editura CECCAR, Bucuresti, 2019
- [11]. G. VÂLCEANU, V. ROBU, N. GEORGESCU (coordonatori): "*Analiză economico-financiară*", Ediția a doua revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 2005

București, 12 Septembrie 2019

ANALIZA PATRIMONIULUI ȘI A ECHILIBRULUI FINANCIAR

S.C. VICTOR CONSTRUCT

AUTOR: MOHAMED MOHAMED J

FACULTATEA DE CONSTRUCȚII CIVILE ,INDUSTRIALE SA AGRICOLE , CATEDRA DE
MANAGEMENT ,ANUL II DE STUDIU

INDRUMATOR: PROF.UNIV.DR.EC. DUMITRA STANCU

FACULTATEA DE CONSTRUCȚII BUCUREȘTI

REZUMAT

Prezenta lucrare cu titlul ANALIZA PATRIMONIULUI SI ECHILIBRULUI FINANCIAR A UNEI FIRMA DE CONSTRUCȚII ,are ca scop analizarea problemei gestionarii sa adminstrarii interpretarii aprecierea diferentelor de performanta depinde de natura interpretarii, de sistemul instrmentelor utilizate in gestionarea patrimoniului.

Într-un sistem economic concurențial, obiectivul major al întreprinderii îl reprezintă maximizarea valorii sale, respectiv creșterea averii proprietarilor acesteia (maximizarea averii acționarilor pentru societățile închise și maximizarea cursului titlurilor pentru societățile cotate la bursă).

Echilibrul financiar, într-o manieră generală, evocă ideea de armonie dintre diferitele elemente ale unui sistem, ceea ce în domeniul financiar reprezintă armonizarea resurselor cu nevoile. Echilibrul financiar poate fi definit prin capacitatea întreprinderii de a-și asigura din încasările sale plata fără întrerupere a datoriilor curente generată de realizarea obiectului său de activitate sau de legislația fiscală, astfel încât, aceasta să poată evita riscul de faliment.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Menținerea echilibrului financiar constituie condiția esențială a supraviețuirii întreprinderii, iar aprecierea echilibrului financiar trebuie să țină seama de condițiile concrete ale apariției incapacității de plată.

Situația patrimonială și financiară înfățișează o anumită stare a capitalului din punct de vedere al existenței, componentei materiale și a rezultatelor obținute. Reprezintă o premisă și în același timp o consecință a desfășurării proceselor care formează obiectul de activitate a firmei, formează cadrul financiar al acesteia, respectiv fluxurile de numere pe care le implică și le degajă.

Poziția financiară a unei întreprinderi este influențată de mijloacele economice pe care le controlează, de structura sa financiară, de lichiditatea și solvabilitatea sa, precum și de capacitatea sa de a se adapta schimbărilor mediului în care își desfășoară activitatea.

Pornind de la înțelegerea analizei ca metodă a cunoașterii, se deduce că în procesul conducerii analiza economică constituie un instrument operațional, de cunoaștere ale stării de funcționare a sistemului și pe această bază inițierea măsurilor de reglare a activității întreprinderii.

Atunci când elaborăm un bilanț financiar de fapt stabilim care este averea întreprinderii, și care sunt îndatorările pe care trebuie să le respecte din punct de vedere financiar. Scopul acestei analize sunt:

- stabilirea valorii patrimoniului-pentru proprietari*
- pentru furnizori*
- pentru viitori colaboratori*
- pentru creditorii*
- analiza echilibrului financiar*
- analiza riscurilor*
- analiza bonității pe baza lichidității și a solvabilității financiare.*

Problema gestionării și administrării întreprinderii, indiferent de obiectul de activitate și de scopul propus este complexă. Aprecierea diferențelor de performanță și poziție financiară depinde de natura întreprinderii, de sistemul instrumentelor utilizate în gestionarea patrimoniului.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Într-o economie competitivă, activitatea unei întreprinderi, indiferent de obiectivul său de activitate, urmărește atingerea a cel puțin două țeluri principale: realizarea de profit și satisfacerea necesităților unei anumite categorii de cumpărători.

Ori, pentru realizarea celor două mari țeluri este necesară informația care să dezvăluie poziția financiară a întreprinderii și profitabilitatea acesteia.

Practica socială a investit contabilitatea, componentă esențială a sistemului informațional economic, să construiască o informație completă și credibilă.

Contabilitatea prin mijloacele și procedeele sale specifice oferă o analiză pertinentă îndreptată spre piață, oferă orientări asupra strategiei economice viitoare, clarificări asupra trecutului și prezentului întreprinderii, soluții și motivații pentru deciziile luate.

Activitatea unei întreprinderi trebuie să fie generatoare de efecte pozitive care conduc la susținerea principiului continuității activității, deci trebuie să fie echilibrată. Pe toată durata de funcționare a unei întreprinderi, aceasta se confruntă cu numeroase probleme de echilibru, probleme ce trebuie rezolvate.

Dacă tratăm întreprinderea ca pe un sistem, și anume un sistem economico – social într-o continuă mișcare și dezvoltare, iar elementele sale componente ca pe niște variabile într-o dinamică continuă, atunci problemele echilibrului se cer a fi integrate în interiorul sistemului în funcție de raționalitatea și eficiența întreprinderii.

Echilibrul economic însoțește viața economico – socială a întreprinderii, având un caracter relativ stabil , fiind temporar . Prin urmare această stare de liniște, armonie, stabilitate între elemente structurale ale întreprinderii nu este o stare veșnică, nu este dată odată pentru totdeauna ci ea are un caracter relativ, temporar implicând stări care se schimbă de la un moment la altul, stări ce decurg unele din altele sub influența anumitor factori de dezechilibru.

Îmbunătățirea și perfecționarea conducerii economice, a activității economico –sociale sunt procese continue, care însoțesc viața întreprinderii în contextul unui șir neîntrerupt de inter-relații ale tendințelor de echilibru cu factorii de dezechilibru.

Acești factori ai dezechilibrului se cer însă a fi cunoscuți și contracarați, încât să nu acționeze spontan, anarhic și imprevizibil, cu efecte de nedorit, evitându-se apariția unor

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

fenomene negative în cadrul întreprinderii, fenomen care afectează echilibrul economic la nivelul întreprinderii, influențând în cele din urmă finalitatea acesteia.

Dacă în urma constatării unei stări de dezechilibru se analizează factorii de dezechilibru care au condus la acea stare și se iau măsurile necesare, acest fapt conduce la depășirea stării de dezechilibru temporar și evidențierea echilibrului dinamic al sistemului (întreprinderii).

În cadrul echilibrului întreprinderii, echilibrul financiar are un rol important dacă avem în vedere cerințele, solicitările întreprinderii și resursele de satisfacere a celor dintâi. Dacă am face o paralelă între întreprindere și o plantă, cum frunza reprezintă laboratorul plantei asigurând toate necesitățile acesteia, tot așa echilibrul financiar asigură resursele, cerințele echilibrului întreprinderii.

Analiza echilibrului financiar trebuie realizată prin prisma cerințelor gestiunii întreprinderii și a raportului dintre datorii și autofinanțare a nevoilor pentru exploatare și investiții în strânsă corelare cu formarea și folosirea fondurilor, resurselor întreprinderii.

Din aceste considerente, o importanță deosebită prezintă structura echilibrului, a raportului în care se află și de aici o anumită calitate a echilibrului financiar al întreprinderii.

Ne referim la necesități și resurse, la încasări și plăți, la elementele componente ale nevoilor de resurse și ale celor ce privesc posibilitățile lor de formare, la ansamblul fondurilor cu structura lor și modul de utilizare (destinația acestora).

Analiza structurii echilibrului financiar este necesară tocmai datorită puterii sale de a releva calitatea echilibrului financiar la un moment dat sau în evoluție. Trebuie făcută diferența între echilibrul static la un moment dat și echilibrul dinamic, caracteristic evoluției, permanentelor schimbări din întreprindere.

În cadrul echilibrului de ansamblu, echilibrul financiar ocupă un rol important, echilibrul financiar reprezentând starea ce se caracterizează printr-un flux permanent de fonduri bănești de natură financiară prin sistem, dar cu păstrarea integrității sistemului.

Echilibrul nu constă într-o simplă egalitate. El încorporează anumite particularități și corelații între elementele sale structurale. Teoria echilibrului este o concepție potrivit căreia în mecanismul procesului dezvoltării este esențială starea de echilibru între obiectul în dezvoltare

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

și mediul ambiant. Această stare de echilibru este caracteristică în relația întreprindere – mediu ambiant dar și în cea echilibru economic general – echilibru financiar.

Echilibrul economic general apare de fiecare dată ca raport între potențialul economic pe de o parte și cerințele de consum productiv, social și individual pe de altă parte. Echilibrul financiar este o parte componentă și formă de manifestare a echilibrului economic general care exprimă egalitatea permanentă și corelația dintre resursele financiare necesare realizării obiectivelor propuse și posibilitățile de constituire a acestor resurse.

Tratarea echilibrului financiar al întreprinderii poate fi făcută atât în cadrul sistemului de ansamblu al întreprinderii cât și în cadrul mecanismului sau subsistemului financiar al întreprinderii.

După cum am mai precizat trebuie făcută o demarcație între echilibrul static și cel dinamic. Echilibrul static redă tabloul corelațiilor și pozițiilor la un moment dat fără a exprima evoluția sau fluxurile în decursul perioadei. El se poate exprima printr-un șir de ecuații privind nevoile și particularitățile, resursele și destinațiile, resursele necesare și posibilitățile de constituire a acestor resurse. Aceste ecuații care dezvăluie aspectul cantitativ al echilibrului permit însă și o interpretare calitativă evidențiind participarea finanțării, autofinanțării și creditării în sistemul echilibrului financiar.

Echilibrul financiar dinamic privește evoluția fluxurilor de echilibrare, reprezentând de fapt comportamentul sistemului la acțiunea factorilor de dezechilibru, respectiv capacitatea de echilibrare în timp a sistemului.

Analiza echilibrului financiar, fie static, fie dinamic trebuie să aibă în vedere ipostazele resurselor și anume: alocate, ocupate, consumate. O asemenea analiză permite relevarea aspectelor calitative ale echilibrului. La o interpretare calitativă contribuie și analiza provenienței resurselor financiare și anume: finanțare, autofinanțare, creditare, a mărimii participării fiecăruia la constituirea unui fond sau a ansamblului de fonduri a întreprinderii.

Documentele care au stat la baza prezentei lucrări sunt următoarele:

- *Bilanțurile contabile din perioada 2013-2017*
- *Conturile de profit și pierdere 2013-2017*

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Analiza structurii activelor imobilizate

Rata de structura patrimonială din categoria ratelor de structură a activului reprezintă ponderea elementelor patrimoniale ce servesc întreprinderea în mod permanent în totalul activului, apreciind gradul de investire a capitalului în întreprinderea respectivă.

Rata activelor imobilizate (R_{ai}) reprezintă ponderea elementelor patrimoniale de natura activelor imobilizate (A_i) în total patrimoniu (A_T).

Indicatorul mai reflectă și gradul de investire a capitalului în afacerile întreprinderii, precum și gradul de imobilizare al activului.

*Relația de calcul a ratei activelor imobilizate R_{ai} : $R_{ai} = (A_i / A_T) * 100$*

Modificarea nivelului activelor imobilizate de-a lungul timpului are loc ca urmare a modificării nivelului celor trei categorii de imobilizări: necorporale, corporale și financiare.

Tabelul 2.6 Analiza ratei activelor imobilizate

<i>Anul</i>	<i>A_i Active imobilizate</i>	<i>A_T Active Totale</i>	<i>R_{ai} Rata activelor imobilizate</i>
2013	54,092,172.00	116,241,613.00	46.53%
2014	37,239,668.00	86,644,018.00	42.98%
2015	42,374,081.00	106,802,817.00	39.68%
2016	62,716,837.00	102,032,414.00	61.47%
2017	57,740,171.00	81,851,691.00	70.54%

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

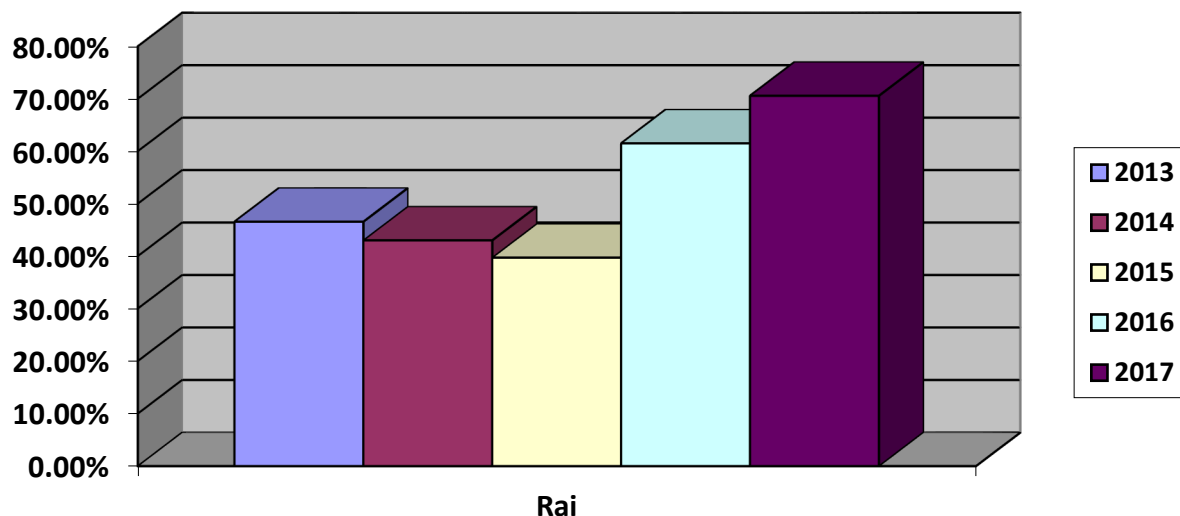


Figura 2.1 Analiza ratei activelor imobilizate

Rata activelor imobilizate prezintă tendință de scădere în perioada 2013 – 2015, apoi prezentând o creștere semnificativă.

Analiza structurii patrimoniale este destul de dificil de realizat datorită modului specific, particular în care fiecare entitate economică își poate configura afacerile.

Modificarea dinamicii și structurii patrimoniului întreprinderii de construcții depinde de o serie de factori externi, între care condițiile de mediu poate fi un factor foarte important.

Modul de formare și de structurare al patrimoniului este consecința deciziilor de investiții care s-au luat la nivel întreprinderii în directă corelație cu strategiile avute în vedere pentru îmbunătățirea poziției concurențiale. Aceste decizii influențează în principal partea de active imobilizate.

Deciziile operative la nivelul exploatării sunt cele care determină structura și dinamica activelor circulante. Gestionarea corectă a acestora cu ajutorul vitezelor de rotație poate aduce efecte benefice foarte importante la nivelul întreprinderii din punct de vedere al echilibrului financiar, al rentabilității și al managementului numerarului.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Din profiturile realizate, întreprinderea trebuie să-și consolideze structura financiară, cumulativ, prin:

- *creșterea surselor proprii ce urmează a fi folosite în cadrul întreprinderii pentru finanțarea unor proiecte de investiții;*
- *acoperirea ratelor de rambursat la împrumuturile contractate și implicit utilizarea eficientă a acestora; rezultatele favorabile obținute îi acordă șanse mult sporite în pătrunderea pe piața financiară și la accesul la credite;*
- *păstrarea surselor investite de acționari, prin randamentul financiar oferit acestora (constanță în repartizări pentru dividende și ritmuri de creștere acceptabile).*

În final, se propune crearea unui sistem concurențial pentru subantreprenorii de specialitate, în vederea îmbunătățirii colaborării cu aceștia și obținerea unui profit mai mare în urma colaborării cu aceștia precum și a unui nivel mai ridicat de eficiență în realizarea produsului construcție ducând implicit la respectarea cât mai exactă a termenelor de execuție solicitate de către investitor.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

BIBLIOGRAFIE:

1. *Achim, M. V., Analiză economico-financiară, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2009*
2. *Anca Gheorghiu – Analiza diagnostic și evaluarea întreprinderii, Ed. Victor, București, 2010*
3. *Ciobănașu M., Analiza economico-financiară, Ed. Universitară, 2011*
4. *Mihăilescu N., Analiza Economico-financiară, Ed. Victor, București, 2007*
5. *Postavaru N., Din secretele managementului integrat pentru IMM, Ed. Matrixrom, 2011*
6. *Spătaru L., Analiza economico-financiară. Instrument al managementului întreprinderilor, Ed. Economică, București, 2004*
7. *Stancu D. - Finanțe și contabilitate pentru ingineri, Ed. Economică, București, 2004*
8. *Vâlceanu G., Analiză economico-financiară, Ed. Economică, 2005*
9. *Tudorache, D., Săcăreanu, C-tin, Finanțele publice Finanțele firmei, Ed. Universitară, București, 2006*
10. *Bucătaru, Dumitru, Finanțele întreprinderii, Ed. Junimea, Iași, 2007,*

Sesiunea Științifică Studențească

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

**ANALIZA ȘI PREVIZIONAREA PERFORMANȚEI FINANCIARE A
SOCIETĂȚII COMERCIALE CONCAS SA BUZĂU**

Coordonator științific :

Prof. Univ. Dr. Ec. Dumitra Stancu

Absolvent:

Ing. Roxana-Mihaela Stan

BUCUREȘTI
2019

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Scopul acestei lucrări de disertație este analiza performanței financiare a societății CONCAS SA BUZĂU și previziunea performanțelor acesteia pe următorii 5 ani.

Analiza performanței financiare s-a efectuat pe baza datelor din bilanțul contabil al societății CONCAS SA BUZĂU afișat pe site-ul Ministerului Finanțelor Publice și site-ul Bursei de Valori București).

Analiza performanței financiare reprezintă "activitatea de diagnosticare a poziției financiare și a stării de performanță și de lichiditate financiară a întreprinderii la încheierea exercițiului. Ea își propune să stabilească punctele tari și punctele slabe ale gestiunii financiare în vederea fundamentării unei noi strategii de menținere și de dezvoltare într-un mediu concurențial.

Poziția financiară a întreprinderii reprezintă totalitatea activelor și capitalurilor asupra cărora aceasta își exercită controlul. Analiza poziției financiare se realizează pe baza unor indicatori determinați cu ajutorul informațiilor din bilanț, respectiv activul net contabil/situația netă, fondul de rulment, necesarul de fond de rulment și trezoreria netă.

Analiza performanțelor financiare urmărește obiective diverse, stabilite de propria conducere în vederea realizării de obiective noi, impuse în mod oficial, cerute de firme sau organisme interesate sau apărute ca semnale de alarmă în rezultatele obținute de către companie. Întrucât obligația de bază pentru managementul oricărei companii este luarea de decizii operaționale, investiționale și de finanțare ca re să asigure creșterea valorii averii companiei pe termen lung, modalitatea de realizare vizează eforturi manageriale deosebite. Astfel analiza performanțelor companiei reprezintă un proces complex, în care definirea clară a problemei analizate și perspectiva adoptată reprezintă cel mai important aspect în analiză. Instrumentele economice și financiare oferă sprijin factorilor de decizie la toate nivelele în cadrul companiei, asigurând generarea de fluxuri de numerar și crearea de valoare pentru companie.

Printre cei interesați de informațiile furnizate de analiza performanțelor financiare ale companiei de construcții sunt:

-orice investitor deținător de capital, care poate avea în intenție:

- cumpărarea unei companii sau a unei afaceri în ansamblu cu scopul asumării funcției de exploatare productivă și de conducere a acesteia;
- cumpărarea de părți din companie (portofoliu de acțiuni) cu scopul de a obține un randament cât mai mare în condițiile unui risc asumat;
- cunoașterea performanțelor investiției lor și compararea cu profitul propus;
- a ști unde este poziționată compania comparativ cu altele din același sector de activitate sau sectoare diferite;

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

- a ști când să tranzacționeze la bursă, în vederea cumpărării sau vinderii de acțiuni la propria companie sau la altele; – a sesiza managementul inefficient al companiei de construcții și a lua măsuri.
- **acționarii sau asociații** interesați de randamentele pe termen scurt și lung ale rezultatelor financiare ale companiei. Aceștia așteaptă de obicei creșterea profiturilor, a fluxurilor de numerar și a dividendelor, care combinate, vor aduce creșterea valorii economice a părții deținute în cadrul companiei respective. Aceștia sunt afectați de modul de forma re și de distribuire a profiturilor și de valoarea relativă a acțiunilor deținute, în contextul larg al mișcărilor de pe piața de capital.
- **băncile** interesate de nivelul de îndatorare, calitatea garanțiilor și performanțele economico-financiare potențiale, precum și poziționarea companiilor într-o logică de rating, pentru modelarea și flexibilizarea relațiilor de creditare.
- **fondurile și instituțiile financiare de plasament**, pentru buna gestionare a portofoliilor.
- **societățile de asigurări** pentru calculul primelor de asigurare sau al garanțiilor oferite de compania de construcții.
- **echipa de conducere** pentru menținerea și consolidarea poziției pe piață a companiei de construcții, pentru a fi cunoscută și a câștiga notorietate, prestigiu, aprecieri pozitive, atât pe plan local, regional, național, precum și pe plan internațional. Așadar cel mai aproape de afacere în operațiunile de zi cu zi și responsabil cu performanța acesteia este managementul organizației. Managerii sunt responsabili pentru eficiența operațională, alocarea eficientă a capitalului, eficacitatea efortului uman, utilizarea corespunzătoare a resurselor și pentru rezultatele curente și cele pe termen lung ale afacerii, toate acestea în contextul unei strategii manageriale.
- **furnizorii și creditorii** preocupați de lichiditatea companiei de construcții și de fluxul de numerar care afectează capacitatea companiei de a-și achita dobânzile și să ramburseze capitalul atras. Sunt de asemenea interesați de gradul de îndatorare al companiei și de disponibilitatea unor eventuale valori reziduale ale activelor companiei care le oferă o marjă de protecție a riscurilor asumate. Sumele ce trebuie primite de la companiile de construcții au în general valori foarte mari. Foarte interesați sunt furnizorii care au o singură companie clientă sau aceasta este cumpărătorul principal al producției lor.
- **salariații** interesați de capacitatea companiei de a plăti salarii, de a asigura stabilitatea angajării. Prin forța conferită de puterea sindicală angajații pot cere mărituri de salarii, atunci când compania de construcții are o evoluție favorabilă, materializată prin creșterea valorii.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

- **clienții** condiționați de furnizarea de produse și servicii de către companie. În caz de dificultate ei trebuie să caute alți furnizori, cu care vor încheia contracte cu alte condiții, alte prețuri.
- **statul** (administrațiile publice centrale și locale) interesat de evaluarea companiilor de construcții, mai ales din considerente fiscale, și anume corectitudinea plăților de impozite și capacitatea financiară de a îndeplini anumite obligații sociale și de mediu ambiant.

- **Analiza activului net**

Activul net reprezintă interesul rezidual al proprietarilor în activele întreprinderii după deducerea tuturor datoriilor sale, fiind similar avuției acestora ca urmare a alocării și implicării capitalurilor în activitatea sa.

$$AN = Total\ activ - Datorii\ totale$$

(în cadrul datoriilor totale fiind incluse și veniturile în avans și provizioanele)

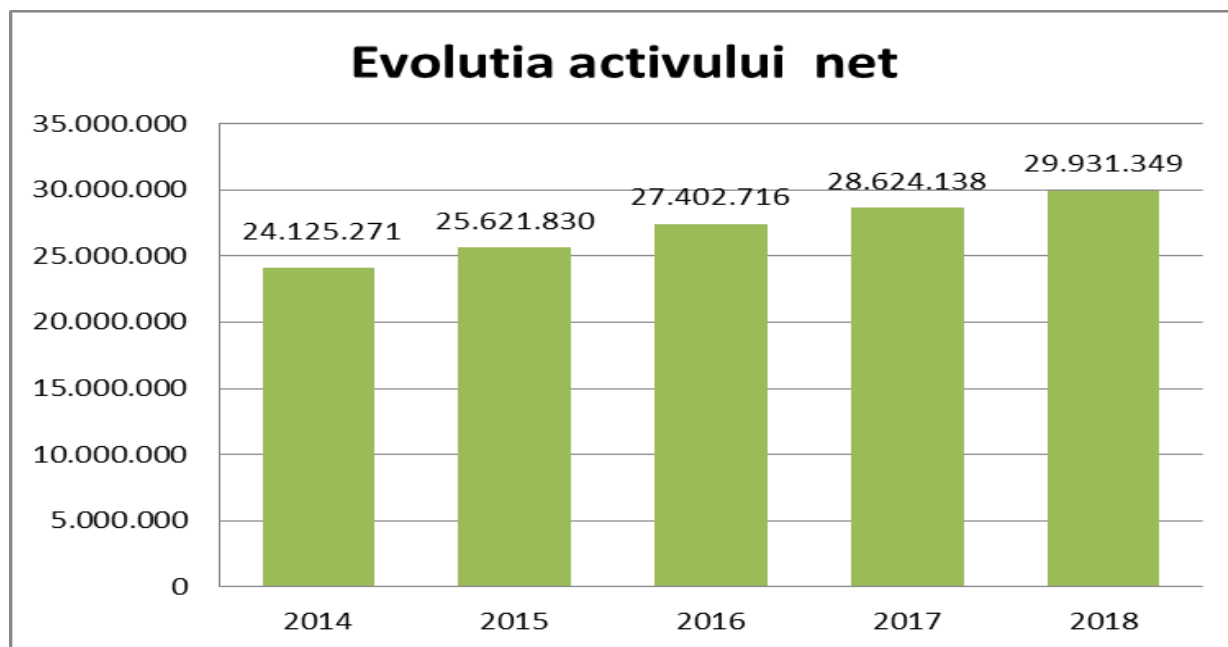
Evoluția în timp a activului net

	2014	2015	2016	2017	2018
Active totale	36.790.301	39.566.625	42.933.019	48.756.525	49.599.708
Datorii totale	12.665.030	13.944.795	15.530.303	20.132.387	19.668.359
Activ net	24.125.271	25.621.830	27.402.716	28.624.138	29.931.349

Evoluția în timp a activului net

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019



În perioada analizată, evoluția activului net a fost una pozitivă, acesta înregistrând o creștere constantă de la 24.1245.271 lei în 2014 la 29.931.349 lei în 2018, ceea ce evidențiază o mărire a averii acționarilor, îndeplinindu-se astfel obiectivul principal al managementului financiar.

- **Analiza corelației privind indicatorii patrimoniali ai firmei (dintre fondul de rulment, necesarul de fond de rulment și trezoreria netă)**

Fondul de rulment exprimă în mărime absolută lichiditatea societății pe termen scurt. Reprezintă acea parte a capitalului permanent ce excede activele imobilizate și este destinat finanțării activelor circulante.

$$FFFFFFFFFF FEd rrrrrrrrrdFFr = CCCCCCrrCCrrrrrrr CCdrrrrrCCFFdFFrrd - AAAArrrAAAdd CCrrFFiCCrrrrd$$

Evoluția în timp a fondului de rulment

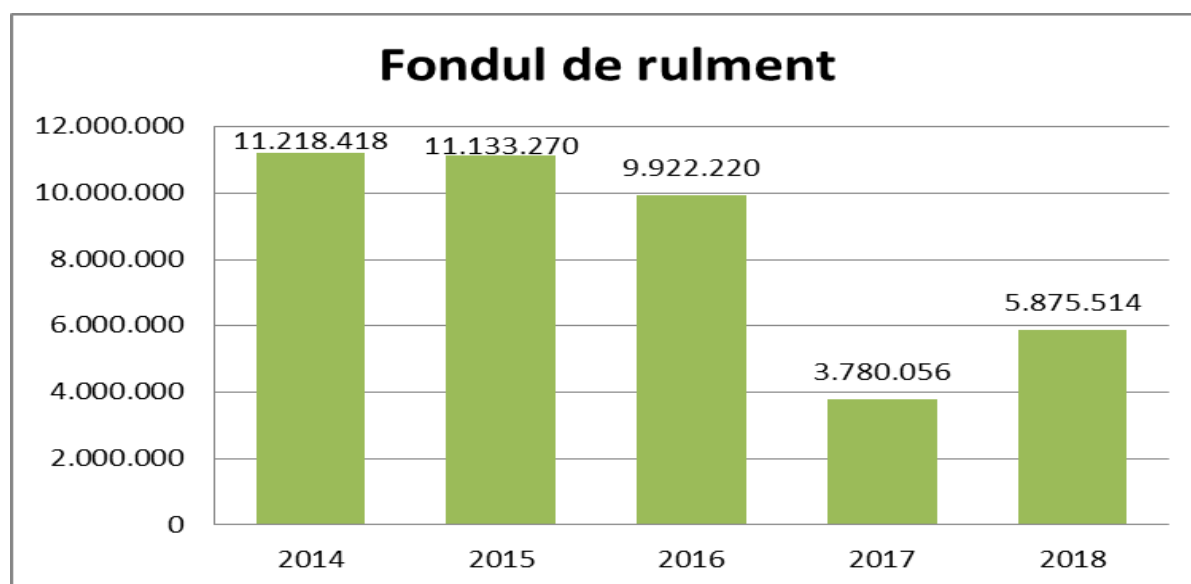
	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaluri permanente	13.676.727	13.868.394	13.163.304	8.897.116	10.493.941

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Active imobilizate	2.458.309	2.735.124	3.241.084	5.117.060	4.618.427
Fondul de rulment	11.218.418	11.133.270	9.922.220	3.780.056	5.875.514

Evoluția în timp a fondului de rulment



Valoarea fondului de rulment a înregistrat o ușoară scădere în perioada 2014-2016 și o scădere masivă în anul 2017 (datorată scăderii valorii capitalurilor permanente si dublării valorii activelor imobilizate), urmată de o creștere semnificativă în 2018 (datorată creșterii valorii capitalurilor permanente)

Necesarul de fond de rulment reprezintă deficitul de surse financiare ciclice care trebuie avut în vedere pentru fondul de dezvoltare al firmei (creșterea stocurilor sau modernizarea utilităților permanente)

$$NFR = (Stocuri + Creanțe) - Datorii pe termen scurt$$

Evoluția în timp a necesarului de fond de rulment

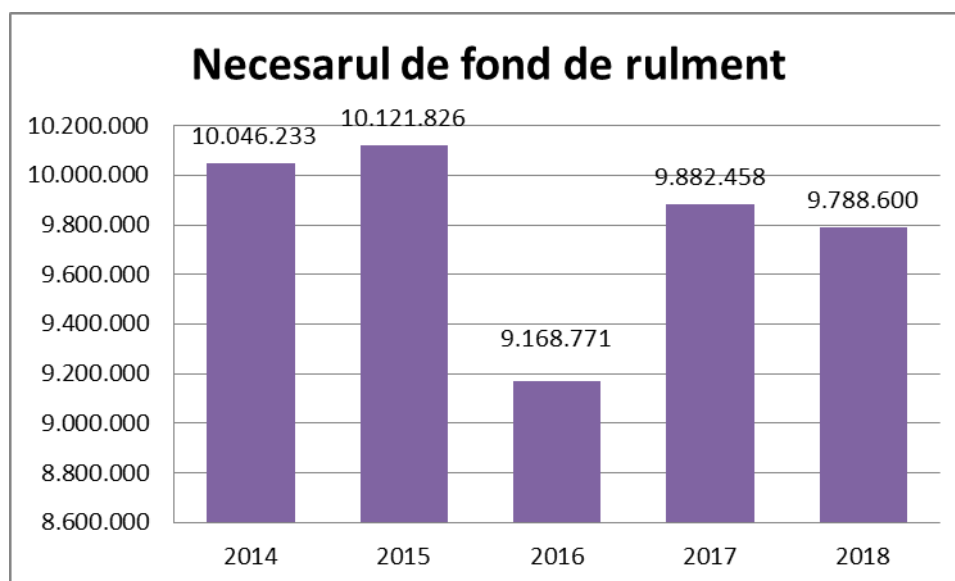
	2014	2015	2016	2017	2018
--	------	------	------	------	------

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Stocuri	15.126.374	17.554.960	19.979.537	25.857.676	25.598.307
Creanțe	5.368.403	4.320.302	3.428.646	3.751.804	3.627.701
Datorii pe termen scurt	10.448.544	11.753.436	14.239.412	19.727.022	19.437.408
Necesarul de fond de rulment	10.046.233	10.121.826	9.168.771	9.882.458	9.788.600

Evoluția în timp a necesarului de fond de rulment



Valoarea pozitivă a NFR reprezintă o situație normală în activitatea unei întreprinderi dacă provine din expansiunea activității, consecință a unei politici active de investiții (ce determină prin creșterea volumului de activitate valori mari ale stocurilor și creanțelor, dar cu o rotație rapidă).

Trezoreria netă reprezintă indicatorul care pune în corelație fondul de rulment cu necesarul fond de rulment.

$$TNR = NFR - FFR$$

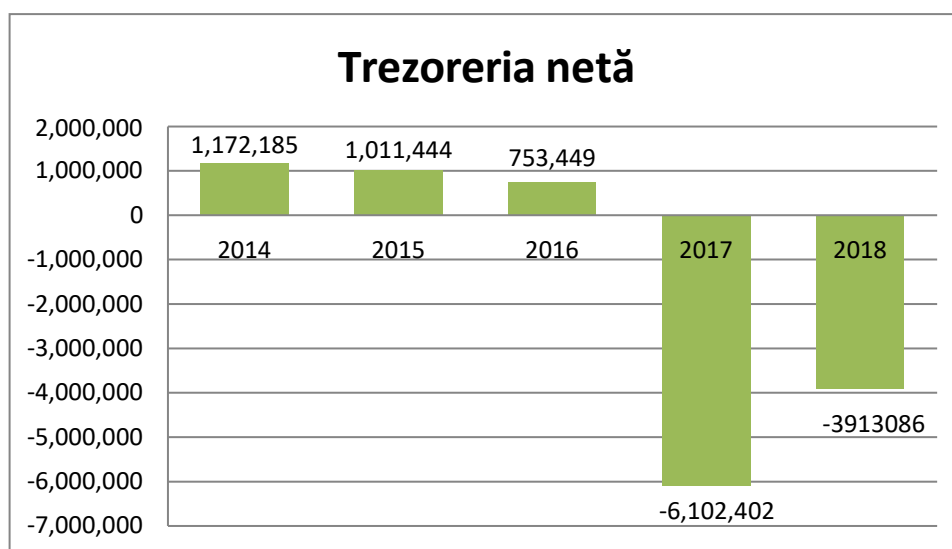
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Evoluția în timp a trezoreriei nete

	2014	2015	2016	2017	2018
Fondul de rulment	11.218.418	11.133.270	9.922.220	3.780.056	5.875.514
Necesarul de fond de rulment	10.046.233	10.121.826	9.168.771	9.882.458	9.788.600
Trezoreria netă	1.172.185	1.011.444	753.449	-6.102.402	-3.913.086

Evoluția în timp a trezoreriei nete



Valoarea trezoreriei nete a fost una pozitivă, în anul 2014, 2015 și 2016. Trezoreria netă pozitivă este rezultatul întregului echilibru financiar al întreprinderii, expresie a existenței unui excedent de disponibilități rezultat din evoluția operațiunilor de încasări și plăți derulate în întreprindere în cursul exercițiului financiar

Valoarea trezoreriei nete a fost una negativă, în anul 2017 și 2018. Trezoreria netă negativă semnifică un dezechilibru financiar, un deficit monetar acoperit prin angajarea de noi credite pe termen scurt. Această situație evidențiază dependența

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

întreprinderii de resursele financiare externe și astfel se limitează autonomia financiară a întreprinderii pe termen scurt. Această dependență financiară nu trebuie să fie interpretată implicit ca o stare de insolvabilitate.

Bibliografie

1. Robu V., Georgescu N. – Analiza economico-financiară, Editura ASE, București, 2001
2. Nicolescu O. (1998), Sistemul decizional al organizației, Editura Economică, București.
3. Stoian M. (2009), Contribuții la creșterea eficienței economice în firmele de construcții prin utilizarea metodelor moderne de management, teză de doctorat, Universitatea Tehnică de Construcții București.
4. Stancu, Dumitra – "Finanțe și contabilitate pentru ingineri", Ed. Economică, București, 2004
5. Stancu I.; Brașoveanu Laura, Stancu, A.T.; 2015; „Finanțe corporative”, vol. 1 – „Analiza și planificarea financiară”, Editura Economică, București, 2015, 286 pag.
6. Stancu I.; Stancu, Dumitra; 2012; „Finanțe corporative cu Excel”, Editura Economică, București, 2012, 508 pag.
7. Stancu I.; „Finanțe: Piețe financiare și gestiunea portofoliului, Investiții directe și finanțarea lor, Analiza și gestiunea financiară a întreprinderii”, Ediția a IV-a, Editura Economică, București, 2007, 958 pag.; prim autor.
8. Toma, M., Alexandru, F. Finanțe și gestiune financiară de întreprindere, Ed. Economică, București, 1998.
9. Daniel Manăte, Diagnosticul și evaluarea întreprinderilor cotate și necotate, Institutul Român de Cercetări în Evaluare, ANEVAR, 2002
10. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/model/index2.aspwww.dictionareconomic.ro>
11. <http://www.mfinante.gov.ro/>
12. <https://concas.ro/>

București, 12 Septembrie 2019

ANALIZA ȘI PREVIZIUNEA PERFORMANȚEI FINANCIARE A SOCIETĂȚII COMERCIALE WINERBERGER

Absolvent:

Ing. Veronica Gabriela Prodan

FCCIA, master: MPC, anul: II, e-mail: veronica.gabriela08@yahoo.com

Coordonator științific :

Prof. Univ. Dr. Ec. Dumitra Stancu

BUCUREȘTI

2019

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Rezumat

Scopul acestei lucrări științifice este **analiza performanței financiare** a societății WINERBERGER (întreprindere cu capital privat, având domeniul de activitate : producție de blocuri ceramice, blocuri ceramice de fațadă și țiglă ceramică) și previziunea performanțelor acesteia pe următorii 5 ani.

Analiza performanței financiare s-a efectuat pe baza datelor din bilanțul contabil al societății WINERBERGER afișat pe site-ul Ministerului Finanțelor Publice. Analiza performanței financiare constă în determinarea **indicatorilor economici** și urmărirea evoluției sau involuției firmei în ultimii 5 ani, respectiv 2014 – 2018.

Informațiile rezultate în urma analizei performanței financiare sunt valoroase deoarece reduc gradul de incertitudine privind profitabilitatea viitoare, starea de sănătate a societății comerciale și chiar oferă indicii despre calitatea managementului.

Analiza economico-financiară cuprinde ansamblul conceptelor, metodelor, tehnicilor, procedeele și instrumentelor ce permit tratarea datelor și informațiilor economice și financiare ale entității, în vederea formulării d aprecieri substanțiale și pertinente asupra situației existente, a cauzelor și factorilor care au determinat-o, precum și a posibilităților de îmbunătățire a acestora.

Astfel putem privi analiza economico-financiară ca un studiu metodic și sistematic a situației actuale și a evoluției unei firme sub aspectul structurii financiare și al rentabilității, pe baza situațiilor financiare anuale (bilanț, cont de profit și pierdere, etc.) precum și a altor informații puse la dispoziția analistului de către sisteul informațional al firmei.

Analiza economico-financiară studiază cele mai importante laturi ale activității economice ale unei societăți comerciale, reprezentate prin indicatori economici-financieri ai acesteia. Studiarea acestor indicatori, permite conducerii să cunoască operativ apariția disproporțiilor, necorelațiilor dintre diferitele alături ale activității economice cauzele apariției lor și soluțiilor de aducere la echilibrul economic și financiar al societății comerciale.

București, 12 Septembrie 2019

1. Abordări conceptuale privind analiza poziției financiare a întreprinderii și obiectivele acesteia

1.1 Prezentarea generală a societății

Istoria Winerberger a început în 1819, astăzi, principiile care ghidează activitatea companiei înseamnă mult mai mult decât producția de cărămidă și țiglă ceramică. Winerberger este o companie cotate la bursa internațională și deține în prezent 197 de fabrici în 30 de țări.

În aceasta lucrare ne vom concentra pe Wienerberger Sisteme de Cărămizi reprezentat prin brandul Porothersm.

Winerberger a intrat pe piața din România acum 20 de ani și în prezent deține 4 unități de producție de cărămidă.

- Fabrica Wienerberger din Gura Ocniței este cea mai mare unitate de producție de cărămidă din țara noastră, ocupând un loc important în Europa Centrală și de Est. De la inaugurare, până în prezent, aceasta a produs peste 2 milioane de m³ de cărămizi Porothersm, aproximativ cât lungimea Ecuatorului, dacă am însira cărămizile.
- Fabrica Wienerberger din Sibiu produce o gamă largă de produse Porothersm distribuite ulterior în întreaga țară.
- Fabrica Wienerberger din Tritenii de Jos, județul Cluj este o investiție greenfield. În cadrul acesteia producem blocurile ceramice din gama Porothersm TermoExpert cu performanțe termice excepționale și caracteristici speciale care oferă un plus de siguranță zidăriei în caz de seism.
- Fabrica Wienerberger de la Buzău, ultima achiziționată a condus la îmbunătățirea acoperirii geografice pentru activitatea noastră în piața de zidărie. În cadrul acesteia s-au făcut ample modificări ale facilităților de producție, pentru a le aduce la standardele internaționale ale grupului Wienerberger, oferind astfel produse Porothersm de calitate ridicată pe piața din România.

1.2 Analiza poziției financiare

1.2.1 Analiza structurii patrimoniale a firmei

Analiza structurii patrimoniale are ca obiectiv stabilirea raporturilor dintre diferite elemente patrimoniale. Metoda de analiză este metoda ratelor. Ratele de structură ajută la comparația între firme de dimensiuni diferite, precum și la reflectarea unor modificări structurale în cadrul aceleiași firme.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

1.2.2 Analiza patrimoniului net

Din punct de vedere juridic, patrimoniu reflectă dreptul de proprietate și creanță a întreprinderii, la care se adaugă datoriile pe care aceasta le are față de proprietari și creditori.

1.2.3 Analiza rentabilității, lichidității și solvabilității

Rentabilitatea poate fi definită ca fiind capacitatea întreprinderii de a obține profit prin utilizarea factorilor de producție și a capitalurilor indiferent de proveniența acestora.

Lichiditatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a-și transforma activele sale în mijloace bănești cu costuri de transfer reduse.

Solvabilitatea este o noțiune mai vastă și reprezintă capacitatea întreprinderii de a face față datoriilor pe o perioadă mai lungă de timp.

2. Întocmirea și analiza situațiilor financiare pentru firma analizată, Wienerberger

Tabelul 2.1-Indicatori bilanț contabil perioadă analizată

Indicatori		Perioada analizată				
Anul		2014	2015	2016	2017	2018
ACTIV		214570102	217667232	224370423	236605277	242346911
Active imobilizate		145528468	155579713	165338030	157419359	173610962
Active circulante:		68307316	61451234	58532958	78314126	67977121
Stocuri		17219820	12950209	15447439	15086745	22231818
Creanțe		51035074	48445123	43000497	63112609	45517294
Disponibilități bănești		52422	55902	85022	114772	228009
Cheltuieli în avans		734318	636285	499435	871792	758828
PASIV		214570102	217667232	224370423	236605277	242346911
Capital permanente		135014724	118816016	123606192	134879488	163546018
Capital propriu		39147100	39147100	39147100	39147100	39147100
Datorii:		77368102	96675359	97935592	98033923	75995337
Datorii pe termen lung		77322128	96659028	97157199	97241635	75216944
Datorii pe termen scurt		45974	16331	778393	792288	778393
Provizioane		2187276	2175857	2828639	3691866	2805556

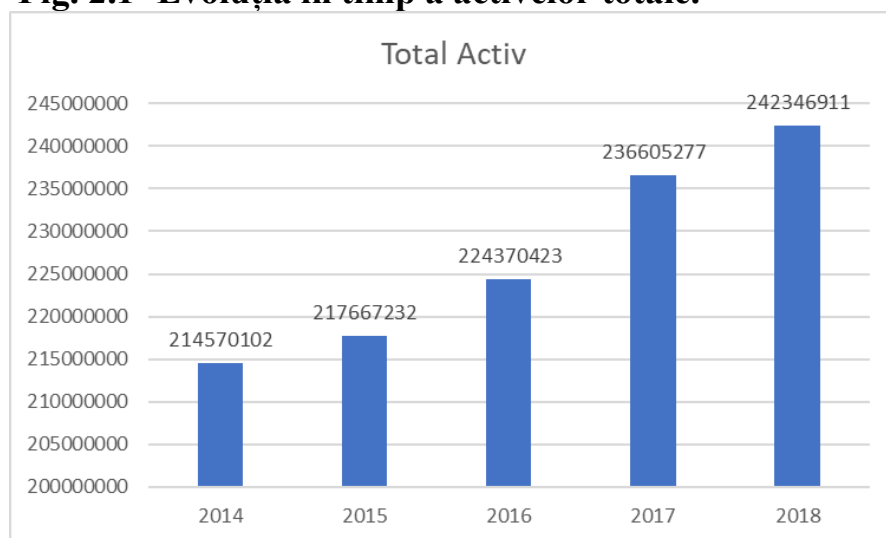
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

DATE INFORMATIVE		2014	2015	2016	2017	2018
	Nr. de angajați	204	206	271	299	298

2.1 Analiza structurii activului

Fig. 2.1- Evoluția în timp a activelor totale.



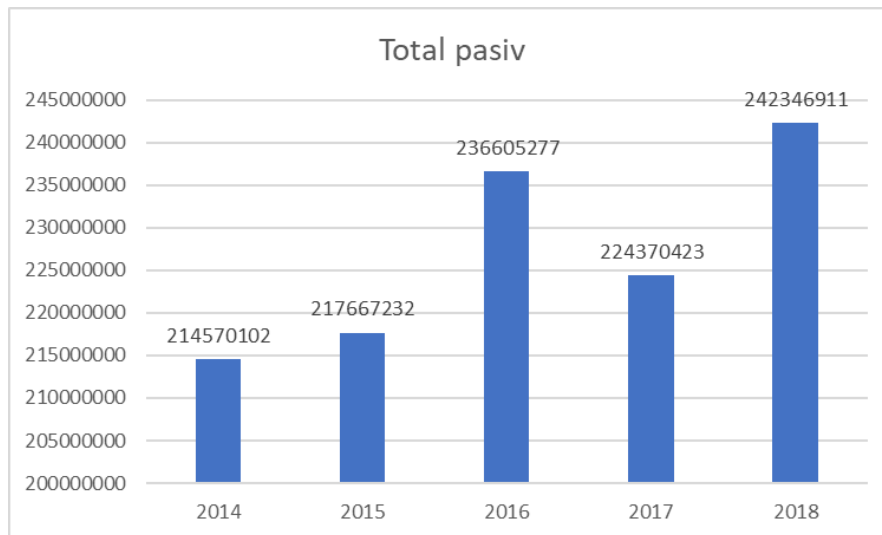
Valoarea activelor totale înregistrează o continuă creștere în perioada analizată, de la 214.570.102 lei în 2014 până la 242.346.911 lei în 2018.

2.2 Analiza structurii pasivului

Fig. 2.2- Evoluția în timp a pasivului total.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019



Valoarea pasivului total prezintă o creștere în primii trei ani ai perioadei analizate de la 214.570.102 lei în 2014 ajungând la 236.605.277 lei în 2016. În anul 2017 se înregistrează o scădere a totalului pasivului cu valoarea de 224.370.423 lei, urmată de o creștere până la 242.346.911 lei în 2018.

2.3 Analiza corecției privind indicatorii patrimoniali ai firmei (dintre fondul de rulment, necesarul de fond de rulment și trezoreria netă)

Fondul de rulment reprezintă excedentul de surse financiare permanente, care trebuie să finanțeze creșterea cifrei de afaceri, respectiv modificarea activelor fixe și circulante în conformitate cu trendul cifrei de afaceri.

Tabel 2.2-Evoluția în timp a fondului de rulment

Anul	Capitaluri permanente	Active imobilizate	Fondul de rulment
2014	213789810	145528468	68261342
2015	217014616	155579713	61434903
2016	223092595	165338030	57754565

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

2017	234941197	157419359	77521838
2018	240809690	173610962	67198728

Necesarul de fond de rulment reprezintă deficitul de surse financiare ciclice, deficit ce trebuie acoperit din fondul de rulment și care ajută la stabilirea necesarului de aprovizionări cu materii prime și materiale conform creșterii cifrei de afaceri.

Tabel 2.3-Evoluția în timp a necesarului de fond de rulment.

Anul	Stocuri	Creanțe	Datorii pe termen scurt	Necesarul de fond de rulment
2014	17219820	51035074	45974	68208920
2015	12950209	48445123	16331	61379001
2016	15447439	43000497	778393	57669543
2017	15086745	63112609	792288	77407066
2018	22231818	45517294	778393	66970719

Trezoreria netă reprezintă masa monetară netă existentă la un moment dat în firmă. Se determină cu ajutorul fondului de rulment și a nevoiei de fond de rulment.

Tabel 2.4-Evoluția în timp a trezoreriei netă.

Anul	Fondul de rulment	Necesarul de fond de rulment	Trezoreria netă
2014	68261342	68208920	52422
2015	61434903	61379001	55902
2016	57754565	57669543	85022
2017	77521838	77407066	114772
2018	67198728	66970719	228009

2.4 Analiza rentabilității, lichidității și solvabilității firmei

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Rata de rentabilitate economică măsoară eficiența folosirii mijloacelor economice. Se măsoară la nivel macroeconomic și este importantă pentru acționari, creditor, manageri și investitori.

Tabel 2.5-Evoluția în timp a rentabilității economice.

Anul	Profit net	Dobândă	Active totale	Datorii pe termen scurt	Rentabilitatea economică
2014	96884458	3866106	214570102	45974	0,47
2015	121372771	4832951	217667232	16331	0,58
2016	128911084	4857860	224370423	778393	0,59
2017	146619922	4862082	236605277	792288	0,64
2018	164846156	3760847	242346911	778393	0,70

Rata rentabilității financiare măsoară eficiența folosirii capitalurilor proprii. Se calculează la nivel microeconomic și este importantă pentru acționari și investitori.

Tabel 2.6-Evoluția în timp a rentabilității economice.

Anul	Profit net	Capitaluri Proprii	Rentabilitatea financiară
2014	96884458	135014724	0,72
2015	121372771	118816016	1,02
2016	128911084	134879488	0,96
2017	146619922	123606192	1,19
2018	164846156	163546018	1,01

Rata lichidității generale arată corelația dintre activele circulante și datoriile curente (pe termen scurt).

Tabel 2.7-Evoluția în timp a ratei lichidității curente.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Anul	Active circulante	Datorii pe termen scurt	Rata lichidității curente
2014	68307316	45974	1485,78
2015	61451234	16331	3762,86
2016	58532958	778393	75,20
2017	78314126	792288	98,85
2018	67977121	778393	87,33

Rata lichidității rapide exprimă abilitatea societății de a-și onora datoriile pe termen scurt cu ajutorul creanțelor și al disponibilităților bănești.

Tabel 2.8-Evoluția în timp a ratei lichidității imediate.

Anul	Disponibilități bănești	Datorii pe termen scurt	Rata lichidității imediate
2014	52422	45974	1,14
2015	55902	16331	3,42
2016	85022	778393	0,11
2017	114772	792288	0,14
2018	228009	778393	0,29

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

Rata solvabilității generale măsoară gradul în care societatea poate face față datoriilor.

Tabel 2.9-Evoluția în timp a ratei solvabilității generale.

Anul	Active totale	Datorii totale	Rata solvabilității generale
2014	214570102	77368102	2,77
2015	217667232	96675359	2,25
2016	224370423	98033923	2,29
2017	236605277	97935592	2,42
2018	242346911	75995337	3,19

Rata solvabilității patrimoniale

Tabel 2.10-Evoluția în timp a ratei solvabilității patrimoniale.

Anul	Capitaluri proprii	Capitaluri permanente	Rata solvabilității patrimoniale
2014	135014724	213789810	0,63
2015	118816016	217014616	0,55
2016	134879488	223092595	0,60

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

2017	123606192	234941197	0,53
2018	163546018	240809690	0,68

Rata îndatorării generale-reprezintă rata inversă a solvabilității. O valoare subunitară a indicatorului corespunde unei situații nete pozitive.

Tabel 2.11-Evoluția în timp a ratei îndatorării generale.

Anul	Datorii totale	Active totale	Rata îndatorării generale
2014	77368102	214570102	0,36
2015	96675359	217667232	0,44
2016	98033923	224370423	0,44
2017	97935592	236605277	0,41
2018	75995337	242346911	0,31

Rata îndatorării la termen

Tabel 2.12-Evoluția în timp a ratei îndatorării la termen.

Anul	Datorii totale	Capitaluri Proprii	Rata îndatorării la termen
2014	77368102	135014724	0,57

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

București, 12 Septembrie 2019

2015	96675359	118816016	0,81
2016	98033923	134879488	0,73
2017	97935592	123606192	0,79
2018	75995337	163546018	0,46

3. Concluzii

În analiza prezentată mai sus, putem observa traiectoria financiară a companiei. Anii financiari 2014 – 2018 au reprezentat o perioadă economică prosperă pentru întreg mediul de afaceri din România. Societatea a reușit să se mențină pe piață și chiar sa înregistreze creșteri ale activului în această perioadă.

Trezoreria netă are un trend benefic în perioada 2014 – 2018.

Firma are previziuni pozitive în ceea ce privește dezvoltarea sa. Acestea ne arată că întreprinderea se va extinde pe piața vizată.

Pentru ca firma să își desfășoare activitatea în condiții cât mai profitabile este nevoie de un management eficient și așa mai recomanda :

- îmbunătățirea imaginii firmei;
- creșterea cifrei de afaceri prin creșterea volumului veniturilor obținute;
- semnarea cu băncile contracte cât mai avantajoase, astfel încât valoarea capitalului împrumutat să fie inferioară ratei financiare sau economice pentru ca întreprinderea să își poată onora plățile reducând astfel și volumul cheltuielilor financiare.

4. Bibliografie

1. Stancu, Dumitra – “Finanțe și contabilitate pentru ingineri”, Ed. Economică, București, 2004
2. Stancu Dumitra –Note de curs; <http://www.mfinante.gov.ro/>
[;www.dictionareconomic.ro](http://www.dictionareconomic.ro)

ANALIZA SISTEMULUI DE MANAGEMENT A SC. FIRMA X SRL

Pârnuță David, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Managementul Proiectelor în Construcții, Anul II, e-mail: david_parnuta@yahoo.com;

Îndrumător: Grasu Raluca, Șef lucrări univ.dr.ing., Universitatea Tehnică de Construcții București, raluca_tonciu@yahoo.com;

Rezumat

Cercetarea și analiza temei " *Analiza sistemului de management a SC. Firma X SRL* ", realizată în baza materialelor puse la dispoziție de întreprindere, din punct de vedere teoretic, practice prin studiu de caz, ne-a permis să evidențiem rolul important al managementului în desfășurarea activității acestei firme.

Scopul acestei lucrări este de a analiza sistemul de management al Firmei X, identificând factorii care au influențat evoluția firmei în perioada 2007-2017.

În prima parte am prezentat ariile de expertiză și domeniile de activitate ale firmei. Ulterior am cuprins problematica managementului proiectelor, ce cuprinde o analiză a situației economice generală a firmei, împărțită în două perioade. Prima perioadă între anii 2007-2011, în care firma este profitabilă și o a doua perioadă între anii 2013-2017, perioadă cu un declin constant al profitului. În urma analizei am propus o strategie de management în vederea restabilirii situației, ce constă în reevaluarea activelor și a rentabilităților în activitatea economică, restructurarea companiei prin divizare parțială și a schimbărilor organizatorice.

În a doua parte am propus o nouă strategie de management în vederea restabilirii situației analizate prin reevaluarea activelor și a rentabilității lor în activitatea economică, restructurarea prin divizarea parțială a companiei și a două schimbări organizatorice.

În concluzie, în baza informațiilor prezentate, se poate constata că în perioada 2007 - 2017, firma a înregistrat rezultate pozitive la toți indicatori financiari CA, PN, valoarea contractelor, însă este observată o dinamică negativă pronunțată, datorată influenței factorilor externi și în mod special crizei economico-financiare globale din 2008.

Cuvinte cheie: management, analiză, situație economică, divizare, criza economico-financiară.

1. STUDIU DE CAZ

Din motive de confidențialitate, numele societății analizate nu va apărea în acest articol, societatea va fi prezentată sub numele de Firma X.

Firma X a fost înființată în anul 1991 și este specializată în servicii de proiectare, consultanță și management în domeniul infrastructurii de transport rutier și de transport aerian.

Firma s-a dedicat misiunii de a furniza clienților săi servicii de cea mai bună calitate într-o manieră profesională, inovatoare și eficientă din punct de vedere tehnic și financiar.

Politica companiei este orientată către client, urmărind nu doar satisfacerea cerințelor, ci și anticiparea nevoilor acestora.

Politica de dezvoltare a firmei are la bază o politică de dezvoltare a rețelelor drumurilor din România.

1.1. Arii de expertiză

Ariile de expertiză includ:

a. Transport Rutier:

- Proiectare pentru: autostrăzi, poduri, drumuri urbane și interurbane;
- Studii de trafic;
- Evaluarea și managementul structurilor rutiere

b. Analize de eficiență economică

c. Aeroporturi, infrastructură aeroportuară

d. Proiectare construcții civile

e. Studii de teren, analize de laborator

f. Asistență tehnică

g. Supervizarea lucrărilor de construcție

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

1.2. Analiza situației economice generale al firmei X pentru perioada 2007-2017

Pentru acest studiu de caz, analiza a fost împărțită în două perioade. Prima perioadă între anii 2007-2011, în care firma este profitabilă și o a doua perioadă între anii 2013-2017, perioadă cu un declin constant al profitului. Anul 2012 a fost în mod deliberat ingorat, scopul acestui studiu fiind analiza a două perioade de aceeași lungime în care firma cunoaște situații divergente.

1.2.1. Perioada 2007-2011

În 2008 se recunoaște o creștere a profitului cu aproximativ 85% față de anul precedent, în condițiile în care numărul de angajați a crescut cu doar 20%. De asemenea, și cifra de afaceri la nivelul anului 2008 a avut o creștere de aproximativ 21% față de 2007. Aceste creșteri se datorează în mod direct investițiilor în infrastructură demarate determinând un randament obținut de 12%, ceea ce reprezintă un procent peste mediu, obținut de o firmă din domeniul proiectării, consultanței și a managementului în domeniul infrastructurii de transport rutier și de transport aerian.

Tabel 1 CA, PN și numărul de angajați

An	Cifra Afaceri	Profit Net	Nr angajati
2007	60,085,741	3,671,622	404
2008	73,057,467	6,790,925	497
2009	60,770,511	1,098,266	468
2010	44,985,948	1,011,040	360
2011	49,717,060	1,099,987	328

Sursa: [1]

Din datele prezentate în Tabelul 1 observăm o situație fluctuantă a CA. PN are o perioadă de creștere din anul 2007 -2008, ulterior observăm o perioadă de descreștere din anul 2008-2009, urmând o stabilizare din anul 2009-2011. De

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

asemenea se observă o tendință de continuă reducerea al angajaților (169 persoane), de la 497 de angajați în anul 2008 la 328 de angajați în anul 2011. Fluctuațiile CA și a PN au determinat schimbări în numărul de angajați, cauzate de criza economico-financiară globală începând cu anul 2008.

Tabel 2 Număr contracte și valoarea pentru perioada 2007-2011

An	Număr Contracte	Valoare contract Total Lei [mil fara TVA]
2007	18	124.07
2008	16	72.86
2009	22	28.71
2010	19	29.56
2011	11	41.87

În tabelul 2 am centralizat numărul de contracte și valoarea lor. Numărul mare de angajați din anul 2008 poate fi considerat ca o replică a valorii mari al totalului contractelor din anul precedent, tot astfel fiind și numărul de angajați din anul 2009 o replică a anului 2008. Anul 2009 este reprezentat de numărul mare de contracte cu o valoare mică/contract indicând o reorientare a firmei către proiecte mai puțin complexe. Această reorientare ar putea indica și o lipsă a personalului calificat, firma acceptând proiecte mai mici, de o complexitate scăzută și cu termene mai scurte, ceea ce determină încă o valoare mare a cifrei de afaceri.

Media contractelor din 2007 este de aproximativ 6.7 mil Lei/ contract, cea din 2008 de 4.5 mil Lei, pentru ca în anii 2009 și 2010 să se situeze între 1.1 și 1.5 mil Lei/ contract.

Concluzie - constatare

În baza informațiilor prezentate putem constata că în perioada analizată, firma a înregistrat rezultate pozitive la toți indicatori financiari CA, PN, valoarea

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

contractelor, însă se observa dinamica negativă pronunțată, datorată influenței factorilor externi și în mod special crizei economico-financiare globale începând cu anul 2008.

1.2.2. Perioada 2013-2017

A doua perioadă studiată, cunoaște un declin continuu al cifrei de afaceri, de la aproximativ 45 mil lei în anul 2013, la aproximativ 6.5 mil lei în 2016, acesta crescând ușor cu 2 mil în anul 2017. Această scădere masivă a cifrei de afaceri, de aproximativ 7 ori în decursul a 4 ani, are o influență directă asupra numărului de angajați, număr ce suferă o descreștere continuă.

Tabel 3 CA, PN și numărul de angajați

An	Cifra Afaceri	Profit Net	Nr angajati
2013	44,953,321	490,666	292
2014	34,609,889	110,449	264
2015	15,503,853	-7,218,588	239
2016	6,696,572	-9,448,731	176
2017	8,584,451	-9,441,815	164

Sursă: [2]

Din datele prezentate în Tabelul 3 observăm o scădere accentuată a CA. Observăm o ușoară scădere a PN până în anul 2014, urmând o scădere bruscă până în anul 2016, urmând o stabilizare negativă. De asemenea se observă o tendință de continuă reducere a angajaților (128 persoane), de la 292 de angajați în anul 2013 la 164 de angajați în anul 2017. În anul 2017 față de anul 2008 observăm o reducere cu 333 de angajați.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Tabel 3.1 Număr contracte și valoare pentru perioada 2013-2017

An	Număr Contracte	Valoare contract Total Lei [mil fara TVA]
2013	15	35.23
2014	14	28.14
2015	11	10.74
2016	8	5.16
2017	10	7.58

Valoarea medie a contractelor din această perioadă nu depășește 2.3 mil lei/contract, coborând până aproape de 0.6 mil lei/contract chiar 0.5 mil lei/contract în anul 2016, vezi Tabelul 3.2.

Concluzie - constatare

În baza informațiilor prezentate putem constata că în perioada analizată, firma a înregistrat rezultate pozitive la toți indicatorii financiari CA, PN până în anul 2015, când PN scade brusc, urmând o dinamică negativă pronunțată, datorată influenței factorilor externi.

2. PROPUNERI PENTRU O NOUĂ STRATEGIE DE MANAGEMENT ÎN VEDEREA RESTABILIRII/REDRESĂRII SITUAȚIEI ANALIZATE

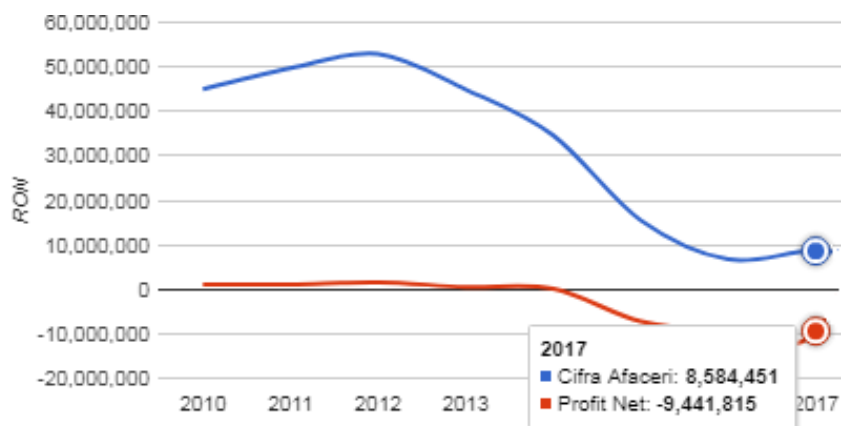
2.1. Reevaluarea activelor și a rentabilității lor în activitatea economică

Din punct de vedere financiar Firma X are o datorie (este în pierdere cu suma) de 9.441.815 lei la data de 31.12.2017.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019



Grafic 3.7 Evoluția CA și PN în anul 2017

Sursă: [1]

În urma unei analize a situației patrimoniale a Firmei X, am propus vânzarea unui imobil situat în București, având o valoare de 16.500.000 lei. În acest fel am scăzut valoarea activelor fixe corporale, dar s-au eliminat datoriile Firmei.

2.2. Restructurarea prin divizarea parțială a companiei

Obiectul principal de activitate al Firmei X este Activități de inginerie și consultanță tehnică legată de acestea și activitățile secundare: Testări și analize tehnice și Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract.

Natura activităților de administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract diferă semnificativ de activitatea de inginerie și consultanță tehnică și de activitatea de testări și analize tehnice.

În urma divizării vor rezulta două noi societăți cu răspundere limitată, fără a afecta existența juridică a Firmei X. Firma Y rezultată prin divizare având activitatea principală: Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract. Firma Z rezultată prin divizare având activitatea principală: Testări și analize tehnice

2.3. Schimbări organizatorice

A. Introducere fișă de ședință

În momentul de față se pierde foarte mult timp în ședință, irosindu-se timpul și energia celor care participă.

Pentru conducerea unei ședințe, Trevor Bentley a propus o modalitate simplă și un set de reguli eficiente. Persoana care conduce ședința trece pe fișă agenda (scopul ședinței) și lista participanților, stabilind locul și data desfășurării, transmițând ulterior fișa către toate persoanele implicate. În timpul ședinței sunt completate deciziile și măsurile discutate. La încheierea ședinței, fiecare participant primește o copie a fișei completată, ceea ce reprezintă distribuirea imediată a minutei. Este recomandat să primească o copie a fișei și superiorul ierarhic al persoanei care a condus ședința. Astfel, dacă o ședință nu ajunge la decizii sau măsuri corespunzătoare, conducătorul ei este obligat să justifice de ce a mai convocat-o.[3]

Această fișă nu există în cadrul firmei deși este eficientă și demonstrată din anul 1962.

Scopul acestei fișe este de a permite sintetizarea informației de la nivelul tehnic către manageri pentru a eficientiza deciziile luate la nivel superior.

B. Tabloul de bord de gestiune

Tabloul de bord de gestiune reprezintă un instrument de acțiune pe termen scurt ce cuprinde un număr limitat de indicatori legați de deciziile importante și de obiectivele întreprinderii având ca scop evidențierea diferențelor dintre previzional și realizat.[4]

Firmă trebuie să urmărească evoluția indicatorilor, stabilindu-se și periodicitatea prezentării acestora (zilnic, săptămânal, lunar) în funcție de domeniul și specificul activității astfel, încât se va putea interveni operativ în soluționarea problemelor apărute și/sau monitorizarea mai atentă a unor indicatori.

3. CONCLUZII

Problematica perioadei analizate a fost determinată de criza economico-financiară globală începând cu anul 2008.

În baza informațiilor prezentate, se poate constata că în perioada 2007 - 2017, firma a înregistrat rezultate pozitive la toți indicatori financiari CA, PN, valoarea contractelor, însă este observată o dinamică negativă pronunțată, datorată influenței factorilor externi și în mod special crizei economico-financiare globale din 2008.

Divizare a firmei a adus următoarele avantaje:

- Accesul mai facil la surse de finanțare specifice și realizarea unei gestionări mai eficiente a fondurilor necesare dezvoltării activității, conform cerințelor fiecărui domeniu de activitate.
- Această divizare facilitează deasemenea și atragerea de parteneri strategici interesați.
- Realizarea unei imagini de marcă, mai puternice, diferențiate pe sectoare de activitate conform strategiei de imagine a grupului.
- Eficientizarea relațiilor comerciale derulate între societățile care activează în același domeniu de activitate.
- Crearea premiselor unei mai bune gestionări a afacerii, a focalizării ei de către toți factorii interesați.

În urma reevaluării activelor și a rentabilității lor, a restucturării prin divizarea parțială a Firmei X și a schimbărilor organizatorice aplicate în cadrul firmei, pierderile au fost eliminate.

Bibliografie

[1] <https://www.listafirme.ro>

[2] <http://www.mfinante.ro/infocodfiscal.html>

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

[3] TREVOR BENTLEY „*Information, Communication and Document Explosion*”, London, **1976**.

[4] ALBU N. „*Instrumente de management al performanței, vol II, Control de gestiune*” București, **2003**

București, 14 Iunie 2019

COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN PROIECTELE DE CONSTRUCȚII

Motounu Vlad-Ștefan, facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, secția MPC, anul de studiu II masterat, e-mail: motounuvlad@yahoo.com.

Îndrumător: Grasu Raluca, Șef lucr. dr. ing., UTCB, e-mail: raluca_tonciu@yahoo.com.

Rezumat

Din lipsa calră de comunicare, observată în cele mai multe proiecte cu statul, am simțit nevoia de a prezenta un un mecanism de cooperare, prin intermediul căruia sunt bine definite regulile ce vor sta la baza desfășurării proiectului din punct de vedere al comunicării și părții manageriale. În prezentul articol este descris un mecanism de cooperare între 2 entități. Prima entitate prezintă o lacună în managementul proiectelor, iar a doua entitate deține o experiență putenică în cadrul acestora. Prima entitate este reprezentată de Consiliul Județean Vâlcea – Unitatea de Implementare a Proiectelor, iar cea de-a doua de firma MVS Construct. În cadrul proiectului „Sistem integrat de management al deșeurilor în Județul Vâlcea”, UIP nu are experiența necesară în gestionarea lui, de aceea apelează la o firmă cu renume pe piață, semnând de comun acord un contract de asistență tehnică pentru sprijin managerial. Proiectul se desfășoară din fonduri europene, iar Comisia Europeană dorește să se prezinte un mecanism de cooperare între cele două enități pentru a putea urmări mai eficient derularea proiectului.

Cuvinte cheie: mecanism de cooperare, comunicare eficientă

1. PREZENTAREA FIRMEI MVS CONSTRUCT

MVS Construct reprezintă liderul global, atât în țările în curs de dezvoltare cât și în întreaga lume, în ceea ce privește domeniul proiectelor de dezvoltare a infrastructurii. Având o experiență internațională în know-how și parteneriate industriale extinse, această entitate implementează diverse soluții care se dovedesc a fi eficiente depășind, astfel, cerințele clienților la nivel internațional. De asemenea, MVS Construct își desfășoară activitatea atât în domeniul apei, cât și în domeniul agriculturii, apei uzate, deșeurilor solide și al gazului natural. Înființată în anul 1994 în România, MVS Construct a finalizat cu succes foarte multe proiecte pentru guvernare, organizații publice și

București, 14 Iunie 2019

corporații în peste 60 de țări din întreaga lume. Societatea are în prezent deschise sucursale în 8 țări și 4 continente.

Finanțarea MVS Construct provine din fonduri europene, finanțare de la entități bancare din agenții bancare pentru export.

Societatea este formată dintr-o echipă puternică din aproximativ 1000 de profesioniști cu studii în diverse domenii, de la inginerie civilă până la administrare proiecte, manageri cu experiență și ingineri inovatori ce își demonstrează experiența dobândită în realizarea proiectelor ce îndeplinesc cerințele clienților la o scară înaltă.

Sucursala din România își desfășoară activitatea la sediul social de la adresa Calea Vitan, nr 6-62, Clădirea Phoenix Tower, Sector 3, București, Romania.

Organigrama sucursalei din România, pliabilă pe proiectele ce se desfășoară la nivel național este prezentată în Figura 1. Firma este pregătită să susțină atât contracte ca proiectant cât și ca executant al lucrării. Deși deține un număr mic de muncitori la nivel național, firma preferă în majoritatea cazurilor să lucreze cu subcontractori, preferând să îi țină sub control prin intermediul unor coordonatori cu experiență.

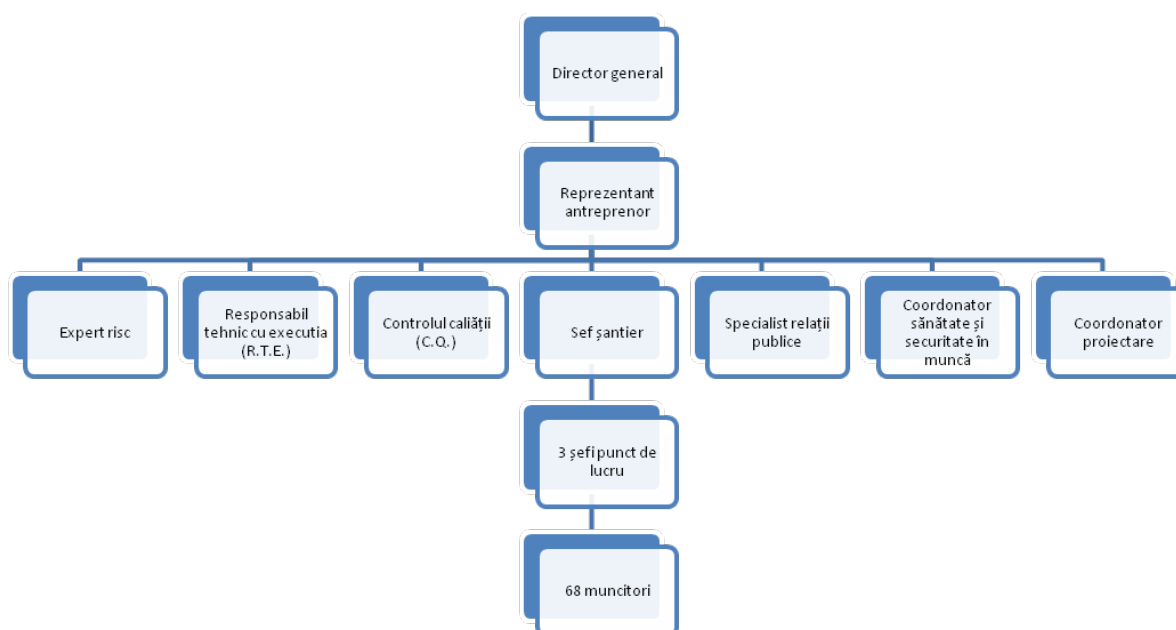


Figura 1 Organigrama firmei MVS Construct

București, 14 Iunie 2019

Din punct de vedere al serviciilor oferite, acesta este un furnizor de servicii complete pentru proiect. În cadrul proiectelor, întreprinderea reușește să prezintă diverse tehnologii inovatoare, soluții convenabile din punct de vedere al costurilor ce răspund și depășesc cerințelor clienților. Principalele servicii oferite constau în:

- planificare și proiectare;
- supervizare;
- proiecte la cheie;
- parteneriat public privat;
- management;
- finanțare terță.



2. ELABORAREA MECANISMULUI DE COMUNICARE

Deoarece firma deține know-how-ul acumulat din numeroasele proiecte derulate, poate susține cu foarte mare profesionalism doar partea managerială în cadrul altor proiecte prin intermediul unor contracte de consultanță.

Așadar, în ultimul timp, la nivel național, firma este subcontractată în cadrul unor proiecte de amploare ce sunt finanțate de Uniunea Europeană. Un astfel de proiect poartă denumirea de „SISTEM INTEGRAT DE MANAGEMENT AL DEȘEURILOR ÎN JUDEȚUL VÂLCEA” în care beneficiarul este Consiliul Județean Vâlcea.

Datorită vastei experiențe manageriale, firma MVS Construct a fost contractată de către Unitatea de Implementare a Proiectului pentru a oferi asistență tehnică pentru sprijin managerial în cadrul proiectului.

Deoarece Comisia Europeană a dorit să fie informată foarte bine cu stadiul proiectului, și de asemenea să fie la curent cu toate deciziile ce se iau în managementul acestuia, a cerut, în cadrul acestui contract, să fie elaborat un Mecanism de Cooperare sub forma unui contract, între Consiliul Județean Vâlcea – respectiv Unitatea de Implementare a Proiectului și MVS Construct pentru o mai bună urmărire și control al proiectului.

Așadar, Mecanismul de Cooperare în cadrul proiectului a fost elaborat și conține 10 capitole, iar urmărirea acestora a condus la o eficacitate ridicată în ceea ce privește comunicarea în cadrul proiectului. Mecanismul de cooperare se agreează între Prestator și Beneficiar și constituie documentul pe baza căruia se realizează comunicarea între aceștia, atât din punct de vedere al managementului

București, 14 Iunie 2019

de contract, cât și din punct de vedere al implementării activităților din cadrul contractului.

Eficiența mecanismului de cooperare dintre Consultant și Beneficiar va fi analizată periodic de ambele părți în cadrul întâlnirilor privind analiza activității de Asistență Tehnică și vor fi propuse modalități de eficientizare și simplificare a acestuia, ori de câte ori acest lucru va fi necesar.

Capitolul 1 – Obiectivul mecanismului de cooperare

Obiectivul mecanismului de cooperare îl constituie asigurarea unui cadru de cooperare eficient, clar și univoc între Prestator și Beneficiar, care să conducă la atingerea obiectivelor contractului. Acest fapt se va realiza prin agreearea comună a principiilor de prestare a activităților, precum și a regulilor de comunicare, colaborare și planificare a activităților legate de implementarea proiectului.

Prezentul Mecanism stabilește aspectele cheie privind comunicarea și colaborarea dintre Prestator și Beneficiar în ceea ce privește asigurarea de sprijin pentru personalul Beneficiarului direct implicat în activitatea de implementare a proiectului finanțat din POS Mediu, respectiv personalul **UIP**, în scopul asigurării gradului de absorbție maxim și atingerii obiectivelor proiectului.

Capitolul 2 – Principii de acordare a asistenței tehnice

În cadrul mecanismului de cooperare, Prestatorul va aplica principii referitoare la:

- **Consultare și consens:** serviciile care fac obiectul contractului de asistență tehnică implică colaborare și consens între personalul Consultantului și personalul desemnat din partea Beneficiarului.
- **Transfer de experiență:** personalul Beneficiarului va fi implicat în activitățile curente conform responsabilităților agreeate pentru a acumula experiența și competența specifică și pentru a se asigura sustenabilitatea activității de ATMP;
- **Eficiența:** mecanismul de cooperare va contribui la înlăturarea problemelor de coordonare și comunicare, având ca rezultat evitarea întârzierilor și discontinuităților în procesul decizional și în acordarea asistenței.

Comunicarea cu membrii UIP și suportul oferit de Consultant în realizarea activităților de gestionare a contractelor și a Proiectului, în ansamblu, vor facilita

București, 14 Iunie 2019

transferul de experiență și eficiență a proceselor decizionale, legatura cu fiecare etapă a ciclului de management al Proiectului.

Mecanismul cooperării Consultant - UIP asigură:

- **Delimitarea atribuțiilor și responsabilităților părților privind colaborarea pentru execuția contractului și atingerea obiectivelor specifice;**

Managerul de proiect din partea Beneficiarului (MPB) și Managerul de contract din partea Beneficiarului – Responsabil de contract (MCB) acționează ca reprezentanți ai Autorității Contractante și sunt persoanele de contact în relația cu Consultantul în ceea ce privește aspectele administrativ - contractuale. În absența acestora, Consultantul ține legatura cu înlocuitorul desemnat. Aceștia au rolul de a asigura integrarea echipei Consultantului, de a înainta solicitările UIP către Consultant, conform cadrului contractual și de a asigura disponibilitatea datelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor. În cadrul activităților curente, MPB/ MCB vor asigura înaintarea de solicitări clare, cu termene realiste.

Liderul de echipa (LE) acționează ca reprezentant al Prestatorului, primește toate solicitările și asigură mobilizarea personalului în funcție de experiența necesară pentru îndeplinirea sarcinilor. Acesta se asigură de îndeplinirea adecvată a solicitărilor, primește feedbackul de la UIP și îl diseminează factorilor relevanți. LE urmărește atingerea obiectivelor contractuale. În realizarea atribuțiilor specifice, LE este sprijinit de către Liderul de echipa adjunct. În cazuri justificate, în absența LE rolul de interfață cu AC este preluat de către Liderul de echipă adjunct.

- **Buna comunicare și cooperare între personalul UIP și al Consultantului;**

În îndeplinirea sarcinilor/ solicitărilor specifice, experții Consultantului și responsabilii din UIP vor colabora direct. Părțile vor acționa pentru menținerea unui bun climat de colaborare și respect reciproc. Consultantul va asigura transferul informațiilor pentru îndeplinirea sarcinilor și va asista personalul UIP pentru dezvoltarea abilităților.

Procesul de comunicare va contribui la atingerea următoarelor obiective :

Înțelegerea rolurilor și responsabilităților, a modului de derulare a activităților;

Clarificarea diferitelor aspecte cu privire la implementarea Proiectului;

București, 14 Iunie 2019

Furnizarea de informații necesare personalului în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu;

Diseminarea de informații privind progresul în derularea proiectului;

Crearea oportunității feedback-ului din partea personalului asupra aspectelor legate de activitatea desfășurată;

Crearea vectorului de susținere a schimbării asociate procesului de optimizare a modului de desfășurare a activității.

În mod constant, LE va culege feedback de la UIP privind activitatea de asistență tehnică. Ședințele periodice vor constitui un bun prilej pentru schimbul de informații în acest sens.

Managerii de proiect (LE, MPB/ MCB) acționează pentru prevenirea conflictelor. Orice divergență se comunică managerilor de proiect care vor urmări rezolvarea acestora pe cale amiabilă.

➤ **Îmbunătățirea permanentă a activității, flexibilitate și adaptare la cerințele UIP;**

Consultantul va realiza în mod continuu evaluarea propriei activități, pe baza feedbackului verbal și a celui scris (notificărilor/ observațiilor) și va acționa pentru a se asigura satisfacția AC față de activitatea ATMP. Pe parcursul implementării contractului, Consultantul va răspunde cerințelor UIP formulate conform prevederilor contractuale.

➤ **Aplicarea mecanismului "lessons learnt"**

Scopul aplicării mecanismului este de a îmbunătăți performanța UIP plecând de la experiența acumulată în cadrul Proiectului. În acest scop, Consultantul și personalul UIP vor analiza:

1) experiențele anterioare, punctele tari/ slabe în derularea activităților și vor identifica cauzele erorilor;

2) feed-back primit de la AM, OI, alte organisme relevante;

3) concluziile și recomandările formulate în urma derulării sesiunilor de instruire atât de instructori cât și de personalul UIP.

Rezultatele acestor analize vor fi utile pentru procesul de formare continuă a personalului UIP și actualizarea cadrului procedural.

UIP și Consultantul vor colabora pentru a se asigura transferul de cunoștințe între personalul celor 2 părți.

București, 14 Iunie 2019

Mecanismul de cooperare între Consultant și UIP va fi considerat și ca un Program de instruire în ceea ce privește utilizarea noilor proceduri de funcționare, comunicare, verificare tehnică și financiară, monitorizare și raportare și arhivare ale UIP (ulterior instruirii teoretice).

În cadrul contractului de ATMP, experții Consultantului furnizează asistența necesară, pe domenii de competență, instruire practică și suport, astfel încât UIP să își îndeplinească în mod eficient atribuțiile și responsabilitățile prevăzute de fișele de post și Manualul de proceduri.

Capitolul 3 – Mobilizarea prestatorului

Conform ofertei tehnice, un aspect considerat esențial este mobilizarea rapidă a echipei. Prestatorul a demarat activitățile și răspunde solicitărilor Beneficiarului, încă de la începutul contractului.

Beneficiarul, prin UIP, va pune la dispoziția personalului Prestatorului orice informație și/ sau documentație necesară în vederea acomodării cu organizația Beneficiarului.

Beneficiarul va asigura condițiile necesare desfășurării activității experților pentru perioada în care prezența la sediul beneficiarului este necesară (ex: culegere date, suport în activitățile curente, instruire on the job etc).

Este necesară asigurarea facilităților suport necesare derulării contractului, așadar, consultantul a asigurat sediu și birouri adecvate pentru desfășurarea activității specifice a personalului, mobilier, calculatoare, echipamente de birotică, mijloace de comunicație, vehicule pentru efectuarea deplasărilor în cadrul contractului, fluxul de numerar care să permită acoperirea tuturor activităților aferente îndeplinirii sarcinilor, costurile cu transportul și cazarea experților etc.

Capitolul 4 – Managementul contractului

Responsabilii din partea Beneficiarului

Managerul de proiect (MPB) împreună cu Managerul de contract (MCB) acționează ca reprezentanți ai Autorității Contractante și sunt persoanele de contact în relația cu Prestatorul, în ceea ce privește aspectele administrativ-contractuale referitoare la contract.

MPB și MCB îndeplinesc în cadrul contractului următoarele atribuții și responsabilități:

- 1) monitorizarea implementării contractului;

București, 14 Iunie 2019

2) derularea procedurilor privind aprobarea experților secundari și, în funcție de caz, înlocuirea experților;

3) urmărirea aprobării de către Beneficiar a tuturor rapoartelor contractului, așa cum sunt prevăzute în Caietul de Sarcini, precum și a tuturor documentelor ce trebuie livrate;

4) urmărirea execuției prestațiilor experților implicați în implementarea proiectului și, în funcție de necesitate, derularea procedurii de realocare;

5) verificarea documentelor și urmărirea autorizării plății facturilor emise de Prestator;

6) derularea procedurii privind întocmirea de acte adiționale și ordine administrative;

7) informarea Prestatorului privind stadiul aprobării documentelor/solicităților emise de acesta;

8) centralizarea și păstrarea tuturor documentelor aferente contractului;

9) organizarea de întâlniri cu Prestatorul.

Lista tuturor responsabililor din partea Beneficiarului, privind toate activitățile din cadrul proiectului va fi pusă la dispoziția Prestatorului. Ea va putea fi modificată ori de câte ori apar modificări în structura Beneficiarului și va fi adusă la cunoștința Prestatorului în termen de 5 zile de la apariția oricărei modificări.

Responsabilii din partea Prestatorului

Consultantul va implica o echipă formată din personal cu competențe și experiență dovedite, capabilă să ducă la bun sfârșit sarcinile definite prin caietul de sarcini și prin ofertă, astfel ca în final să obțină îndeplinirea obiectivului general și a obiectivelor specifice ale contractului.

În urma emiterii Ordinului de Începere a prestării serviciilor, Prestatorul va mobiliza experții tehnici în cadrul proiectului.

Echipa de proiect este constituită din experții principali ceruți prin Caietul de sarcini, nominalizați în cadrul documentației de ofertă și din experții secundari propuși pe categorii în ofertă și nominalizați după semnarea contractului.

Monitorizarea și coordonarea echipei și contractului vor fi îndeplinite de către Liderul de echipă LE, care va asigura disponibilitatea pentru UIP/

București, 14 Iunie 2019

Beneficiar pe întreaga perioadă de derulare a contractului, prin intermediul cadrului de comunicare descris în acest Mecanism.

Expertii propuși vor fi disponibili ori de câte ori este nevoie de implicarea acestora în derularea activităților, cu respectarea cerințelor din caietul de sarcini și a cadrului de comunicare.

Capitolul 5 – Comunicarea și modul de lucru

Reguli de comunicare între Prestator și Beneficiar

1) Liderul de echipă din partea Prestatorului și Managerul de Proiect/ Managerul de Contract din partea Beneficiarului, sunt persoanele de contact și au rolul de a asigura buna comunicare între părți.

2) Beneficiarul va transmite orice solicitare și document Prestatorului prin intermediul Managerului de Proiect/ Contract.

3) LE din partea Prestatorului va asigura difuzarea informațiilor/ solicitărilor către personalul relevant din cadrul contractului.

4) Primirea documentațiilor, documentelor/ informațiilor/ solicitărilor va fi confirmată.

Canalele de comunicare asociate activității de asistență tehnică

1) Canale verbale de comunicare

- Întâlniri periodice de progres
- Intrevederi ad-hoc
- Discuții individuale

2) Canale verbale de comunicare în scris

- Documente elaborate de Prestator:

1) Minute;

2) Documente/ note/ adrese /solicitari/informări către AC;

Documente transmise de Beneficiar:

1) Solicitari/ notificări:

2) Solicitări/ notificări adresate experților principali sau secundari;

3) Solicitări/ notificări pentru întâlniri cu privire la managementul proiectului.

4) Documente de aprobare;

5) Documente contractuale.

- Înregistrarea, Transmiterea și Aprobarea Documentelor
- Accesul la informația relevantă
- Programul de lucru și locul de desfășurare a activităților
- Monitorizarea și evaluarea activității de AT

Capitolul 6 – Aplicabilitatea mecanismului de cooperare

Cu acordul părților, prezentul mecanism de cooperare se va aplica tuturor activităților derulate în cadrul contractului de AT.

Capitolul 7 – Rezolvarea divergențelor

Pe parcursul implementării contractului de AT, părțile pot avea divergențe în ceea ce privește solicitările și activitatea desfășurată. Ambele părți vor încerca să rezolve divergențele pe cale amiabilă, însă fără a afecta condițiile contractuale. În vederea rezolvării divergențelor, părțile vor iniția un proces de consultare la nivelele de reprezentare agreeate.

Capitolul 8 – Modificări ale mecanismului de cooperare

Mecanismul de comunicare și colaborare poate fi revizuit, ca urmare a procesului de analiză și a experienței acumulate în implementarea contractului de AT, conform înțelegerii părților. LE va asigura revizuirea documentului și transmiterea acestuia la Beneficiar.

Capitolul 9 – Data intrării în vigoare

Prezentul Mecanism de cooperare intră în vigoare la data aprobării de către ambele părți.

Capitolul 10 – Difuzarea mecanismului de cooperare

Prezentul Mecanism de Cooperare, precum și orice revizie a acestuia, va fi difuzat prin grija LE și a MPB/ MCB.

3. CONCLUZII

Prin definirea acestui mecanism de comunicare, se sudează un spațiu comun între Beneficiar și Prestator ce sporește atitudinea față de contract, generând o puternică notă de profesionalism. Consider că acest sistem trebuie adaptat atât la nivel extern, cu terții, cât și la nivel intern.

București, 14 Iunie 2019

În ultimii ani se caută adoptarea de factori de măsurare a procesului de comunicare, aceasta devenind de o importanță extremă în ceea ce privește în cele din urmă situația financiară. În urma cercetărilor s-a constatat că o organizație ce comunică eficient atât exterior cât și interior (ambele procese de comunicare fiind în stransă legătură) acumulează profituri mărite față de companiile ce dețin o strategie de comunicare deficitară sau inexistentă. Se demonstrează practic că în cadrul unei companii, procesul de comunicare devine un motor al performanței, având un rol cheie în dezvoltarea organizației.

În altă ordine de idei, în proiectele de construcții, comunicarea eficientă devine din ce în ce mai importantă. Un exemplu este folosirea tehnologiei în transmiterea mesajelor, în fiecare proiect comunicându-se prin intermediul internetului, preferându-se modalitățile rapide și moderne pentru a transmite și primi mesaje, scutindu-se timp consumat inefficient. În cadrul derulării eficiente (în timp și în buget) a proiectelor, comunicarea a devenit fundamentul pe care se clădesc ceilalți factori de care depinde proiectul: managementul performant (managerii adevărați sunt de fapt lideri care-și conduc proiectele spre succes tocmai prin dezvoltarea unei comunicări interne excepționale și motivante) și resursele umane și utilizarea inteligentă a acestora (oamenii dau măsura succesului).

În unele cazuri, diferența între un proiect de succes și unul ratat o reprezintă chiar comunicarea.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. *Note de curs - „Comunicare eficientă și arta negocierii”*, UTCB – FCCIA – Master Managementul Proiectelor în Construcții **2017-2018**.
- [2]. *„Comunicarea și comportamentul în negocierea contractelor”* – Claudia Ana Moarcăș, editura ARTPRINT, București **2005**.
- [3]. Site web: <https://www.tahal.com/ro> - date reinterpretate.

București, 14 Iunie 2019

CONTROLUL CALITĂȚII PENTRU EXECUȚIA LUCRĂRILOR DE INCINTĂ

Autor: Budăeș Daniel Ionuț,

Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Catedra de Management, anul II de studiu, e-mail: danny_budaes@yahoo.com

Îndrumător: Ana Maria Ganea,

Șef Lucrări Doctor Inginer, Universitatea de Construcții București, e-mail: amganea@gmail.com.

Rezumat

Prezenta lucrare cu titlul: "***Controlul calității pentru execuția lucrărilor de incintă***" își propune să scoată la suprafață toate aspectele ce țin de managementul calității în cadrul unui proiect de execuție incintă dar și să prezinte activitățile rezultate din întâmpinarea unor probleme ce nu au fost luate în considerare de la începutul planificării.

În prima parte a lucrării am analizat conceptul de calitate tocmai de la Adam și Eva din Grădina Edenului până în ziua de azi, perioadă care a avut o amprentă uriașă atât în istoria lumii cât și în istoria României. Au fost prezentate atât domeniile unde se aplică sau nu Legea 50/1995 privind calitatea în construcții cât și cerințele de calitate ale proiectului analizat pe întreaga durată de existență a construcțiilor.

Studiul de caz face strictă referire la lucrările de fundații speciale ce se vor desfășura în cadrul proiectului "Clădire de birouri și funcțiuni conexe, regim de înălțime 3S+P+14E+Etehnice (Globalwirth Square)".

Planul de asigurare a calității lucrărilor descrie proceduri pentru controlul și documentarea activităților din cadrul proiectului analizat. A fost îmbunătățită și partea de management al documentelor de calitate printr-o matrice de procese verbale atașată la situația de lucrări ale Beneficiarului și care mai apoi se poate atașa ca borderou la Cartea Tehnică a construcției. Au fost prezentate și anumite probleme pe partea de execuție care au prelungit duratele de execuție ale activităților graficului dar și cum s-a ajuns la rezolvarea lor.

Motivul alegerii acestui studiu de caz este implicarea directă în acest proiect pe poziția de Asistent Manager de Proiect, poziție pe care o consider o necesitate în momentul în care țintești spre a fi Manager de Proiect.

Cuvinte cheie: calitate, matrice, procese verbale, carte tehnică, incintă, jompuri

1. CE TREBUIE SA STIM DESPRE CALITATE

1.1. Calitatea construcțiilor de ieri și până azi

Calitatea a fost principala preocupare a omului din cele mai vechi timpuri, începând cu alegerea celui mai proaspăt măr din fructul oprit de către Eva până la calitatea materialelor utilizate în epoca contemporană. Dacă la început omul primitiv era un simplu căutător de alimente, pe măsura evoluției, omul a început să facă primi pași către activități productive. În perioada arhaică întreg ciclul de activități pentru realizarea produsului era executat de către un singur individ de competența cărui depindea calitatea produselor obținute.

Realizarea construcțiilor de calitate a impus utilizarea unor instrumente de măsură și control. Se poate remarca astfel apariția echerului, nivela cu bulă de aer sau firul cu plumb, cu care se controla *calitatea construcțiilor*. Tot în această perioadă au apărut și primele preocupări privind estetica construcțiilor, remarcându-se pietrele sculptate care împodobeau edificiile reprezentative.



Fig. 1 – Evoluția construcțiilor de la perioada antică până la cea modernă

În ceea ce privește inspectorii în construcții, s-au găsit dovezi necontestabile privind rolul acestora în verificarea calității construcțiilor. Astfel, în interiorul unui mormânt din Teba, un fost oraș din Egiptul Antic ce datează din anul 1450 î.e.n. s-a descoperit un basoreliev ce înfățișează inspectori în construcții care evaluau calitatea unor blocuri cioplite din piatră.

1.2. Calitatea în România

Legislația specifică este caracteristică celor care urmăresc calitatea din partea investitorului și celor care fac plățile pe baza actelor care dovedesc calitatea/conformitatea.

Calitatea construcțiilor este rezultatul totalității performanțelor de comportare a acestora în exploatare, în scopul satisfacerii, pe întreaga durată de existență, a exigențelor utilizatorilor și mediului ambiant (care de multe ori condiționează soluția tehnică de concepție a obiectivului de investiții).

Sesiunea Științifică Studentească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Legea 10/1995	
<u>Domenii în care se aplică</u>	<u>Domenii în care nu se aplică</u>
construcțiile noi și instalațiile aferente ale acestora;	instalațiilor și echipamentelor tehnologice
modernizări	locuințele cu P, P+1E și anexele gospodărești ale acestora din mediul rural și satele ce aparțin orașelor.
transformări	
consolidări	
reparații	

Tabel 1 – Domenii de aplicare a Legii nr. 10/1995 privind calitatea în construcții

Calitatea în construcțiile din România este dată de următoarele:

1. SISTEMUL CALITĂȚII ÎN CONSTRUCȚII
2. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE INVESTITORILOR
3. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE PROIECTANȚILOR
4. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE EXECUTANȚILOR
5. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE VERIFICATORILOR DE PROIECTE
6. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE PROPRIETARILOR DE CONSTRUCȚII
7. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ALE ADMINISTRATORILOR DE CONSTRUCȚII
8. OBLIGAȚII ȘI RĂSPUNDERI ÎN ACTIVITATEA DE CERCETARE

Sistemul calității în construcții reprezintă ansamblul de structuri organizatorice responsabilități, regulamente, proceduri și mijloace, care concură la realizarea calității în toate etapele de concepere, realizare, exploatare și post utilizare a acestora:

1.3 Responsabilitatea factorilor implicați în asigurarea calității în realizarea proiectelor

Din partea Investitorului:

- prin inspectori de șantier ce asigura execuția corectă a lucrărilor de construcții;
- asigura recepția lucrărilor;
- acționează pentru soluționarea neconformităților, defectelor și deficiențelor proiectelor;

Din partea Proiectanților:

București, 14 Iunie 2019

- stabilesc programul de control din proiect prin fazele de execuție determinate;
- urmăresc modul de aplicare a soluțiilor adoptate;
- participă la modificarea unor soluții tehnice și soluționarea defectelor apărute;

Din partea Antreprenorilor:

- sesizează investitorul asupra neconformităților constatate în proiecte;
- prezintă un sistem de calitate propriu;
- convoacă factorii în fazele determinate ale execuției;
- gestionează probele martor;

Din partea Autorităților publice abilitate:

- Administrația publică locală
- Inspekția de Stat în Construcții
- Comandamentul Trupelor de Pompieri

Din partea Specialiștilor în domeniu:

- verificatorii de proiecte atestați;
- responsabili tehnici de calitate atestați;
- experți tehnici de calitate atestați;
- personalul tehnic autorizat ISCIR;
- inspectorii de șantier autorizați de ISC;
- specialiști instalatori în asigurarea protecției mediului;
- specialiști instalatori în asigurarea protecției mediului înconjurător;

Din partea altor factori responsabili cu calitatea:

- compartimentul de asigurare a calității care asigură gestiunea calității în firmă;
- compartimentul de control tehnic al calității;
- responsabilul cu metrologia;
- coordonator de suduri, posesor al certificatului de sudură;

2. DESCRIEREA LUCRĂRII “CONTROLUL CALITĂȚII PENTRU EXECUȚIA LUCRĂRILOR DE INCINTĂ”

2.1. Informații generale

București, 14 Iunie 2019

În anii precedenți, piața imobiliară din București a înregistrat o evoluție semnificativă în segmentele de birouri datorită creșterii economice la un nivel record și a expansiunii gigantilor din domeniul IT&C. Unul dintre marii dezvoltatori pe acest segment este compania Globalworth, controlată de omul de afaceri Ioannis Papalekas care dorește să devină proprietarul celui mai mare business hub din nordul Capitalei, anume Globalworth District.

Unul din proiectele vizate de dezvoltatorul Globalworth, companie controlată de Ioannis Papalekas este Globalworth Square, clădire de birouri cu funcțiuni conexe având un regim de înălțime 3S+P+14E+ETh cu o suprafață desfășurată totală de 45.941 m². Construcția acestuia a început în luna ianuarie a acestui an și este prevăzută a fi finalizată în al doilea semestru al anului următor.

Aceasta va oferi chiriașilor săi spații de lucru care îndeplinesc cele mai înalte standarde de calitate și eficiență energetică. Prin facilități precum spații de co-working, un lounge în recepție, ecrane care afișează date în timp real, sistemul Natural Light și o aplicație care le permite chiriașilor să se bucure de facilități folosind doar telefonul mobil.

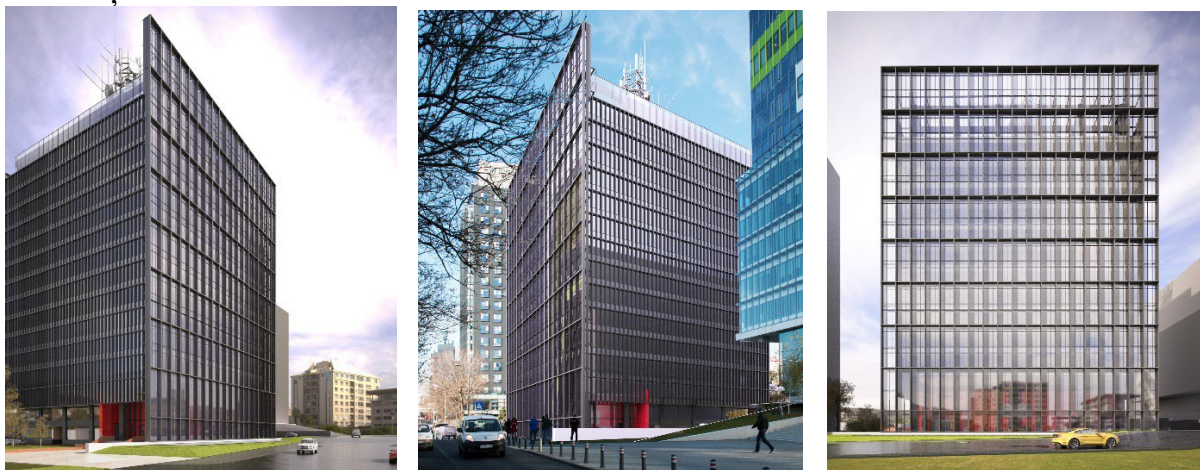


Fig. 2 – Randări exterioare Globalworth Square

Clădirea în curs de construcție este localizată pe terenul situat la adresa poștală Șos.Pipera nr. 44, Sector 2, București, dar având deschidere pe întreaga latura SV a terenului către Str. Gara Herăstrău. Suprafața terenului este de 6600 m² iar aia construită a acestuia este de 2115 m².

Sistemul de fundare este de tip radier general de beton armat cu grosime variabilă de 2.20 m în zona nucleului central de beton armat, 1,70 m pe amprenta suprastructurii (excluzând zona de radier de 1,70 m) și 0,85 m în restul clădirii,

Structura subsolurilor este de tip cutie rigidă alcătuită din planșee de tip dală groasă, stâlpi și pereți de beton armat și radier.

București, 14 Iunie 2019

Sistemul structural este alcătuit din pereți de beton armat și cadre de beton armat, având forma dreptunghiulară în plan, este prevăzut cu 5 deschideri în direcție transversală și longitudinală, având dimensiunea de 8.10m și regimul de înălțime P+16E.

Pentru realizarea excavației generale se adoptă soluția de susținere cu perete din piloți $\Phi 800$ mm, dispuși la inter ax de ~ 1.50 m, sprijiniți cu șpraițuri metalice orizontale și înclinate, respectiv excavație cu taluz înclinat.

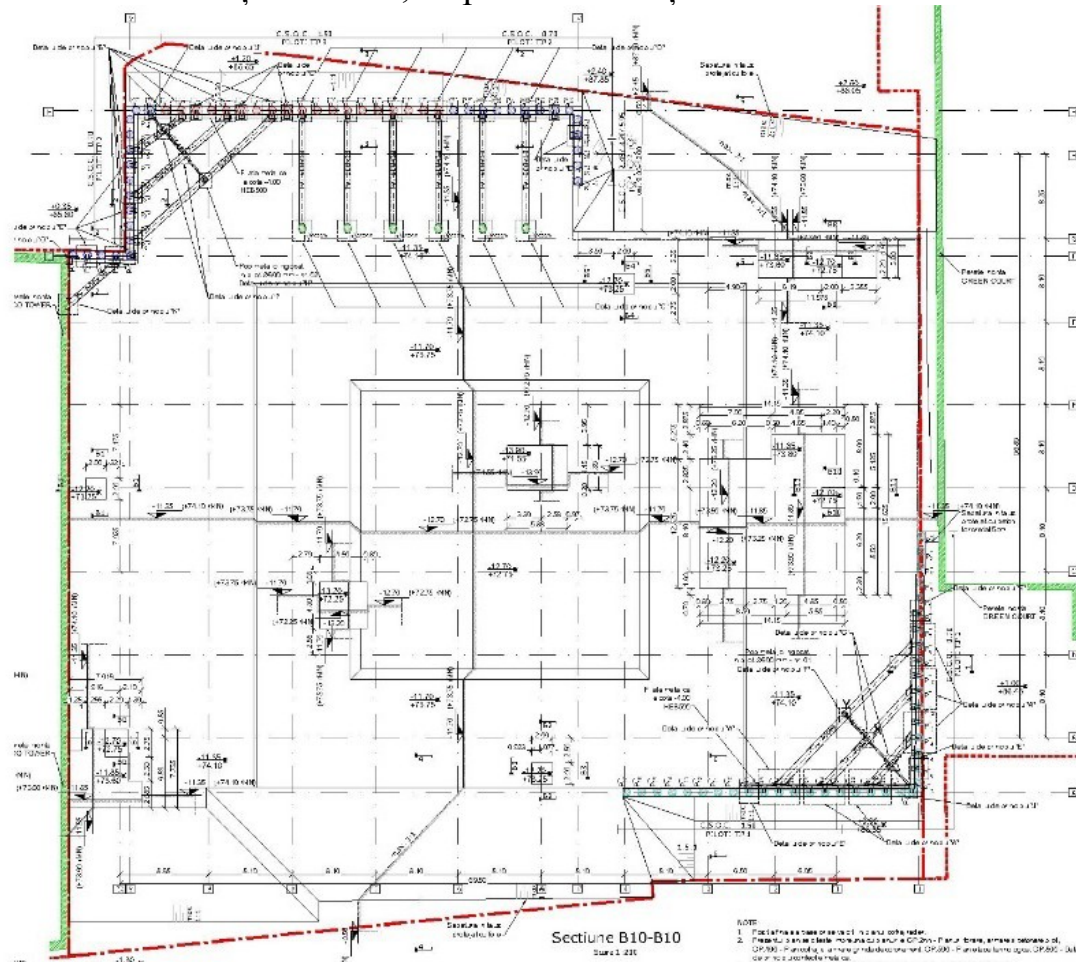


Figura 3 – Plan săpătură generală și dispunere elemente de sprijinire incintă

2.2. Etapizarea lucrărilor de execuție incintă și stabilirea planului calității

Pentru realizarea planului calității este necesară stabilirea activităților necesare finalizării proiectului de execuție incinta. În urma contractului de execuție agreat între Dezvoltator și Contractor au fost prevăzute a se desfășura următoarele lucrări:

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

No.	Articole	UM	CANTITATE
I.	LUCRARI DE BAZA		
A.	TERASAMENTE		
A6	Formarea si menținerea platformei de lucru, incl. evacuarea - 50%	mp	2.250,00
A7	Rampa de spălat auto - construcție si exploatare - 20%	pausal	0,20
A8	Evacuare pamant excavat - piloti forati de sprijin	mc	1.079,00
A9	Evacuare pamant excavat - piloti pop	mc	21,00
A10	Evacuare pamant excavat - piloti de berlineza	mc	27,00
B.	PILOTI FORATI DE SPRIJIN, DIAMETRU 80 CM, 126 buc		
B1	Foraj piloti de sprijin d=80cm	ml	2.146,00
B2	Beton C25/30 (include supraconsum)	mc	1.010,00
B3	Armatura piloti	tone	92,00
B4	Umplutura material granular	mc	158,00
B5	Spargere capete piloti	mc	50,00
C.	PROTECTIE INTERSPATII PILOTI / Sistem de susținere cu membrane SAY4		
C1	Aplicare torcret grosime 5 cm, inclusiv armare si prinderi etc. / Sistem de susținere cu membrane SAY4	mp	1.410,00
D.	PILOTI POP, DIAMETRU 60 CM, 4 buc		
D1	Foraj piloti pop, d=60 cm	ml	72,00
D2	Beton piloti pop C12/15 nepompabil (include supraconsum)	mc	7,00
D3	Umplutura material granular	mc	14,00
D4	Armatura B500C, inclusiv fasonare si instalare (60 kg/mc)	tone	0,40
E.	GRINDA DE CORONAMENT (189 ml)		
E1	Cofraj grinda de coronament	mp	303,00
E2	Beton grinda de coronament C25/30 (include supraconsum)	mc	142,00
E3	Armatura grinda de coronament	tone	14,20
J.	EPUISMENTE		
J1	Realizare puturi de epuizment	buc	10,00
J2	Rețea temporara de evacuare epuizment, inclusiv aviz de Apa Nova	ans	1,00
J3	Functionare sistem de epuizment	luna	3,00
K.	ARTICOLE SUPLIMENTARE		
K1	Mobilizare - demobilizare utilaje	ans	1,00
K2	Organizare de santier - 50%	ans	0,50

Tabel 1 – Activități prestate de către contractor

În conformitate cu prevederile din Legea 10/1995 privind calitatea în construcții art. 22 punctul e) cu modificările ulterioare, ORDINUL nr. 1370 din 25 iulie 2014 privind aprobarea ”Procedurii privind efectuarea controlului de stat în faze determinante pentru rezistența mecanică și stabilitatea construcțiilor – indicativ PCF 002 art. 9) ” și Regulamentul privind controlul de stat al calității în construcții, aprobat prin H.G.R. nr. 272/1994, proiectul considera oportuna, pentru rezistența – stabilitatea construcției, fazele determinante de execuție, prezentate în tabelul de mai jos :

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Nr. crt	Lucrări ce se controlează, se verifică sau se recepționează calitatea și pentru care trebuie documente scrise	Documentul scris care se încheie	Cine întocmește și semnează
0	1	2	3
PILOTI FORAȚI			
1	Verificarea execuției unui pilot cu rol de susținere a excavației adânci $\Phi 800$: - poziția centrului găurii de foraj a pilotului (la cota platformei de lucru); - carcasă de armătură; operația de forare și cota bazei pilotului; - lansare carcasă de armătură și betonare;	PVFD	B+E+P+G
2	Verificarea fișelor tehnice de forare și betonare și a rezultatelor încercărilor pe epruvetele de beton și pe armătură (disponibile la data respectivă).	PVRC	B+E+P
3	Verificarea execuției piloților foraj $\Phi 600$ mm cu rol de susținere a șpraițurilor metalice, înainte de începerea excavației generale: - verificarea poziției piloților foraj în plan; - verificarea tuturor fișelor tehnice de forare și betonare ale piloților și a rezultatelor încercărilor pe epruvetele de beton și pe armătură; - verificarea țevelor metalice înglobate pentru susținerea sistemului de șpraițuri metalice;	PVRC	B+E+P
EXCAVAȚII ȘI ȘPRAIȚURI METALICE			
4	Verificarea instalării sistemului de șpraițuri metalice, cuprinzând dimensiunea și poziția elementelor, integritatea sudurilor de rezistență	PVFD	B+E+P+I
5	Cota excavației finale și natura terenului de fundare.	PVFD	B+E+P+G

Tabel 2 – Program de control al calității execuție elaborat de proiectant

2.3. Matricea de Procese Verbale

Pentru o optimizare a sistemului de management al documentelor de calitate am elaborat o matrice de procese verbale ce poate fi utilizată ca anexă la certificatele de plată către client și care stabilește la o bună trasabilitate pentru responsabilul de controlul calității în șantier din partea contractorului.

Această matrice este caracterizată printr-o structură WBS al activităților prestate de către contractor unde fiecare activitate este determinată de documentele de calitate pe care acesta trebuie să le transmită către reprezentatul beneficiarului pentru a demonstra calitatea execuției. Ea se completează în dreptul fiecărei activități cu numărul și data documentului precizat și transmis la fiecare situație de lucrări. La orice proces verbal trecut într-un astfel de registru se poate atașa adresa documentului de referință astfel încât cu ajutorul unui simplu „click” să îl poți deschide.

În cadrul proiectului analizat, matricea se încheie cu Procesul Verbal de Recepție Incintă.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"**M.C.P. 2019**

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

WBS CODE	WBS ITEM DESCRIPTION	PILOTI									
		Fisa Pilot	P.V.L.A Armatura Carcasa	P.V. Trasare Poziție	P.V. Trasabilitate Otel-Beton Carcasa	P.V.R.C. Armatura Carcasa	P.V.R.M. Teava Raugo	P.V.R. Intermediara	P.V.R.C.	P.V.R.C. Aspect Beton Pilot Decopertati-Rel evu la cota 66+Cota Finala	P.V. Aspect Beton la cota de spargere a pilotilor de sprijin
0.1	PROIECT GLOBALWORTH SQUARE										
0.1.1	INCINTA SI EXCAVATIE GENERALA										
0.1.1.1	Lucrari de Baza										
0.1.1.1.1	TERASAMENTE										
0.1.1.1.1.1	Formarea si mentinerea platformei de lucru, incl. evacuarea - 50%										
0.1.1.1.1.2	Rampa de spălat auto - constructie si exploatare - 20%										
0.1.1.1.2	PILOTI FORATI DE SPRJIN, inclusiv evacuare pamant DIAMETRU 80 CM, 86 buc										
0.1.1.1.2.1	Piloti forati de sprijin d=80cm, 86 buc										
0.1.1.1.2.1.1	Pilot tip 1 i=37										
0.1.1.1.2.1.1.1	Pilot tip 1 nr.1	29/13.02.2019	29/13.02.2019	6/12.02.2019	29/13.02.2019	4/12.02.2019		1/15.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.2	Pilot tip 1 nr.2	27/12.02.2019	27/12.02.2019	6/12.02.2019	27/12.02.2019	4/12.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.3	Pilot tip 1 nr.3	32/14.02.2019	32/14.02.2019	6/12.02.2019	32/14.02.2019	5/14.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.4	Pilot tip 1 nr.4	35/15.02.2019	35/15.02.2019	6/12.02.2019	35/15.02.2019	5/14.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.5	Pilot tip 1 nr.5	41/18.02.2019	41/18.02.2019	6/12.02.2019	41/18.02.2019	7/16.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.6	Pilot tip 1 nr.6	31/13.02.2019	31/13.02.2019	6/12.02.2019	31/13.02.2019	4/12.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.7	Pilot tip 1 nr.7	34/14.02.2019	34/14.02.2019	6/12.02.2019	34/14.02.2019	3/08.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.8	Pilot tip 1 nr.8	31/11.02.2019	31/11.02.2019	5/11.02.2019	21/11.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.9	Pilot tip 1 nr.9	25/12.02.2019	25/12.02.2019	5/11.02.2019	25/12.02.2019	3/08.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.10	Pilot tip 1 nr.10	23/11.02.2019	23/11.02.2019	5/11.02.2019	23/11.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.11	Pilot tip 1 nr.11	42/18.02.2019	42/18.02.2019	5/11.02.2019	42/18.02.2019	7/16.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.12	Pilot tip 1 nr.12	26/12.02.2019	26/12.02.2019	5/11.02.2019	26/12.02.2019	4/12.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.13	Pilot tip 1 nr.13	30/13.02.2019	30/13.02.2019	5/11.02.2019	30/13.02.2019	4/12.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.14	Pilot tip 1 nr.14	22/11.02.2019	22/11.02.2019	5/11.02.2019	22/11.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.15	Pilot tip 1 nr.15	33/14.02.2019	33/14.02.2019	6/12.02.2019	33/14.02.2019	5/14.02.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.16	Pilot tip 1 nr.16	28/13.02.2019	28/13.02.2019	5/11.02.2019	28/13.02.2019	4/12.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.17	Pilot tip 1 nr.17	24/12.02.2019	24/12.02.2019	5/12.02.2019	24/11.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.18	Pilot tip 1 nr.18	20/11.02.2019	20/11.02.2019	4/07.02.2019	20/11.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.19	Pilot tip 1 nr.19	16/08.02.2019	16/08.02.2019	4/07.02.2019	16/08.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.20	Pilot tip 1 nr.20	17/09.02.2019	17/09.02.2019	4/07.02.2019	17/09.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.21	Pilot tip 1 nr.21	14/08.02.2019	14/08.02.2019	4/07.02.2019	14/08.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.22	Pilot tip 1 nr.22	19/09.02.2019	19/09.02.2019	4/07.02.2019	19/09.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.23	Pilot tip 1 nr.23	13/08.02.2019	13/08.02.2019	4/07.02.2019	13/08.02.2019	2/29.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.24	Pilot tip 1 nr.24	18/09.02.2019	18/09.02.2019	4/07.02.2019	18/09.02.2019	3/08.02.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.25	Pilot tip 1 nr.25	15/08.02.2019	15/08.02.2019	4/07.02.2019	15/08.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.26	Pilot tip 1 nr.26	11/07.02.2019	11/07.02.2019	3/06.02.2019	11/07.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.27	Pilot tip 1 nr.27	5/05.02.2019	5/05.02.2019	2/02.02.2019	5/05.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.28	Pilot tip 1 nr.28	10/07.02.2019	10/07.02.2019	3/06.02.2019	10/07.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.29	Pilot tip 1 nr.29	4/05.02.2019	4/05.02.2019	2/02.02.2019	4/05.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.30	Pilot tip 1 nr.30	9/06.02.2019	9/06.02.2019	3/06.02.2019	9/06.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.31	Pilot tip 1 nr.31	3/05.02.2019	3/05.02.2019	2/02.02.2019	3/05.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.32	Pilot tip 1 nr.32	8/06.02.2019	8/06.02.2019	3/06.02.2019	8/06.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.33	Pilot tip 1 nr.33	2/05.02.2019	2/05.02.2019	2/02.02.2019	2/05.02.2019	2/29.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.34	Pilot tip 1 nr.34	7/06.02.2019	7/06.02.2019	3/06.02.2019	7/06.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.35	Pilot tip 1 nr.35	1/04.02.2019	1/04.02.2019	2/02.02.2019	1/04.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.36	Pilot tip 1 nr.36	12/07.02.2019	12/07.02.2019	3/06.02.2019	12/07.02.2019	2/29.01.2019		1/20.03.2019	1/20.03.2019		
0.1.1.1.2.1.1.37	Pilot tip 1 nr.37	6/06.02.2019	6/06.02.2019	3/06.02.2019	6/06.02.2019	1/28.01.2019	5/22.01.2019	1/20.03.2019	1/20.03.2019		

Tabel 3 –Exemplu de matrice de P.V. pentru documentele de la piloți

2.3. Probleme ce influențează calitatea execuției**2.3.1 Prezența pânzei freatiche in interiorul incintei**

În cadrul proiectului de incintă aferent construcției Globalworth Square se putea observa ca incinta nu este total închisă la Nord si la Sud iar prezenta pânzei freatiche a fost întâlnită conform studiului geotehnic cu 3 metri deasupra cotei finale de săpătură, fapt pentru care au rezultat următoarele:

Conform soluției date de proiectant prin utilizarea epuizmentelor nivelul apei subterane din pânza freatica trebuia sa coboare sub cota de săpătură astfel încât să se poată demara execuția radierului.

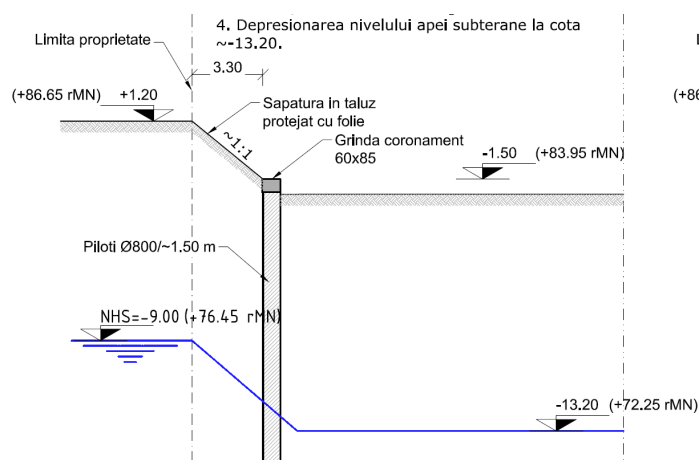


Figura 4 –Etapa tehnologică nr. 1 de depresionare a nivelului apei subterane

București, 14 Iunie 2019



Figura 5 – Prezența apei subterane în interiorul incintei la cota -9,50 m

Ce este în proiectare și ce se întâmplă în momentul în care pui în aplicare proiectul este cu totul altceva. După instalarea epuizmentelor și punerea lor în funcțiune cu cel puțin 1 săptămână înainte ca săpătură generală să ajungă la cota generală descrisă în proiect, conform caietului de sarcini, s-a putut confirma atât prin cifrele din monitorizarea epuizmentelor cât și prin prezența apei în incinta ca numărul de epuizmente instalate nu sunt suficiente.

Odată cu problema apei captive din interiorul incintei a intervenit și problema finalizării activităților conform graficului de execuție cu o întârziere de 28 de zile. Rezolvarea problemei a venit din partea proiectantului și constă în utilizarea unor jompuri de captare și colectare a apei prin amplasarea acestora în zonele unde pânza freatică pătrunde în incintă, respectiv în zonele de taluz. În interiorul acestor jompuri (tuburi PVC perforate cu capac inferior) se amplasează o pompă de apă unde în momentul în care apa atinge o cota (cu ajutorul plutitorului) ea va porni automat și va elimina apa într-un decantor iar apoi în canalizare.

București, 14 Iunie 2019



Figura 6 – Utilizarea jompurilor de colectare și captare a apei.

Pentru a se putea demara procedura de execuție a betonului de egalizare se va acționa cu astfel de jompuri și în zonele de ploturi ale betonului de egalizare. Cu cât se avansează de la un plot la altul, se va continua și cu instalarea acestor jompuri ele rămânând în funcțiune pe toata perioada execuției radierului. După finalizarea lui aceste jompuri se vor închide cu beton simplu.

2.3.2 Nerespectarea soluției de fundare conform autorizației de construire

În cazul acesta problema ce ține de calitatea proiectului și respectarea acestuia prin autorizarea lui de către Primăria Sectorului 2 al Municipiului București vine din partea Dezvoltatorului.

În autorizația de construire nr.440/54 "P" eliberată în data de 11.12.2018 este specificat faptul că soluția sistemului de fundare este de tip indirect radier general pe piloți din beton armat. Proiectantul de structura a elaborat un program de control al calității lucrărilor în faze determinante și transmis către Inspectoratul de Stat în Construcții spre avizare pentru a elibera și acesta programul lor de control al lucrărilor în faze de execuție determinante. Prima lucrare ce se controlează, verifica și recepționează calitativ este execuția unuia dintre piloții de fundare de sub radier, activitate ce tine de prezenta dirigintei de șantier de specialitate angajat al investitorului.

Datorită presiunii clientului de a găsi o soluție de optimizare a duratei de execuție a proiectului, echipa de consultanță i-a prezentat acestuia o firmă de proiectare în domeniul geotehnicii care prin calcule de specialitate poate optimiza durata eliminând piloții de fundare și măbind grosimea radierului în zona nucleului central și în zona amprenteii subsolurilor. Clientul a acceptat soluția oferită de acesta însă schimbarea soluției de fundare necesită reautorizarea lucrării activitate care la acel moment acesta a refuzat-o. Noul proiect de incintă în care este prezentată noua soluție de fundare a fost transmis printr-o dispoziție către Primăria Sectorului 2. Aceasta s-a întors vizată deoarece nu este stipulat nicăieri eliminarea piloților de fundare cu opțiunea de îngroșare a radierului. Mai precis prima lucrare din programul de faze la care trebuia să fie controlată și recepționată de ISC nu exista. La insistențele dirigintelui de șantier clientul a acceptat decizia acestuia de a fi reautorizată de către emitentul acestuia.

În momentul primei vizite în șantier a organelor de control din partea ISC-ului s-a putut observa fizic de schimbarea soluției de fundare ce poate duce la invaliditatea programului de faze eliberat. Inspectoratul Regional de Construcții București Ilfov prin inspectorul de zonă a constatat că modificarea soluției autorizată, fundare directă cu radier pe piloți a fost reautorizată de către emitentul autorizației de construire, Primăria Sectorului 2.

3. CONCLUZII

Tema aleasă în cadrul lucrării este: "Managementul de proiect și implicațiile lui în asigurarea calității lucrărilor de construcții și montaj". În cadrul acesteia s-au dezbătut toate aspectele ce țin de managementul calității în cadrul unui proiect dar și să prezinte activitățile rezultate din întâmpinarea unor probleme ce nu au fost luate în considerare de la începutul planificării.

În cadrul proiectului s-a ajuns la concluzia că importanța calității lucrărilor influențează semnificativ bugetul Beneficiarului iar dacă se respectă toți pașii necesarii conform planului calității și nu apar influențe exterioare atunci nu oferă variații graficului de execuție. Prin utilizarea acestei matrice de procese verbale se evită posibilele greșeli pe care Antreprenorul le poate ascunde și ne ajută atât pe noi Managerii de Proiect cât și pe Beneficiar la o organizare cât mai eficientă.

Contribuția personală adusă proiectului este aceea de îmbunătățire a sistemului de management al calității prin organizarea documentelor cu ajutorul matricei de procese verbale, stabilirea unui opis de Carte Tehnică împreună cu

București, 14 Iunie 2019

Dirigintele de șantier de specialitate și rectificarea Graficului de Execuție al Antreprenorului cu ajutorul programului Microsoft Project.

În timpul execuției, pentru fiecare etapă în parte s-au întocmit și semnat Procese Verbale care confirmă calitatea lucrărilor și respectarea proiectului de execuție. Fiecare material utilizat în execuție a fost însoțit de documente ce atesta calitatea acestora și a fost în conformitate cu specificațiile proiectantului.

BIBLIOGRAFIE

- Legea nr. 10 din 18 ianuarie 1995 privind calitatea în construcții;
- NE 012-1:2007 – Cod de practică pentru executarea lucrărilor din beton, beton armat, beton precomprimat – Partea 2: Executarea lucrărilor din beton.
- SR EN 1536:2015 – Execuția lucrărilor geotehnice speciale. Piloți foraji.
- SR EN 206:2014 Beton. Partea 1: Specificație, performanță, producție și conformitate.
- SR EN 10080/2006 – Oțeluri pentru armarea betonului; Oțeluri pentru beton armat. Generalități.
- GE 029:1997 – Ghid practic privind tehnologia de execuție a piloților foraji pentru fundații
- Ghid pentru programarea controlului calității executării lucrărilor pe șantier - Cod: GC-01/01
- Cursul "Management în Construcții" al profesorului Toma Mihail.
- C 56/1985 – Normativ pentru verificarea calității și recepția lucrărilor de construcții și instalații aferente
- Ilinoiu G., Aplicarea conceptului de calitate la realizarea lucrărilor de zidărie, beton și beton armat. Referat de doctorat, UTCB, Iunie 1998.
- ISO 9001. Cerințe pentru sisteme de management al calității
- HG 272/1994 - Regulament privind controlul de stat al calității în construcții. M. Of. 193/1994.
- HG 261/1994 - Regulament privind conducerea și asigurarea calității în construcții.
- <https://depositphotos.com/130688746/stock-illustration-house-evolution-buildings-from-ancient.html>

VĂ MULȚUMESC!



EVALUAREA PERSONALULUI ÎN PROIECTE DE CONSTRUCȚII SC BOG'ART SRL

Student: NICULAE Mihaela Larisa

Master Managementul Proiectelor în Construcții,
Universitatea Tehnică de Construcții București
Adresă: Bulevardul Lacul Tei, nr. 124
E-mail: secretariat@utcb.ro

Îndrumător: conf dr. ing. GRASU Raluca

Master Managementul Proiectelor în Construcții,
Universitatea Tehnică de Construcții București
Adresă: Bulevardul Lacul Tei, nr. 124
E-mail: secretariat@utcb.ro

Rezumat

Tot ce ne înconjoară și ne schimbă viața, făcându-ne-o fie mai ușoară, fie mai stresantă, este rezultatul unui proces de creație pe care îl numim generic PROIECT.

Managementul Performanței este unul dintre cele mai importante procese de HR prin prisma implicațiilor pe care le are în ceea ce privește mai toate dimensiunile vieții organizaționale: capacitatea companiei de a-și activa talentele, de a crea o scală corectă a valorilor, de a distribui beneficiile după merit obținând echitate internă, recunoașterea și încurajarea performerilor, motivarea angajaților, etc.

În fapt, Managementul Performanței înglobează toate procesele de HR care pot contribui la îmbunătățirea performanței angajaților și deci nu este un singur proces ci un cluster de procese diferite dar convergente.

Cuvinte cheie

Managementul performanței, manager proiect, departament management, HR, membrii echipei de proiect, evaluare

1. INTRODUCERE

Orice proiect are un management specific orientat pentru atingerea obiectivelor stabilitate. În cadrul managementului de proiect o componentă semnificativă este reprezentată de managementul echipei de proiect.

În cazul multor echipe, membrii sunt aleși pe principii legate de capacitățile lor, în special în funcție de sarcinile pe care le îndeplinesc în afara echipei.

Dacă dorim să formăm o echipă de succes, trebuie să ne asigurăm că toți membrii ei au și alte calități decât cele necesare la locul lor de muncă și că vor fi capabili să ia decizii, să rezolve probleme și să coopereze cu colegii de echipă. O echipă de succes este formată dintr-un număr de persoane care dețin o paletă de caracteristici individuale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor membrilor unei echipe. O astfel de echipă nu va depinde niciodată de o persoană anume din cadrul ei, va avea capacitatea de a se adapta permanent și va fi capabilă să obțină rezultate.

Managementul performanței își are originea în anii 1940, dezvoltat de manageri pentru a vedea dacă salariul acordat angajatului a fost justificat. De atunci, procesul a devenit mai elaborat și a evoluat pentru a include variații în relația obișnuită dintre managerul și angajatul de linie și implică feedback, competențe și planificarea dezvoltării.

Pentru o organizație, cunoașterea celor mai bune performanțe este foarte importantă. Acest lucru se face cu adevărat prin rating care se referă la compararea performanței angajaților. Evaluare înseamnă analiza performanței unui angajat sau a unui grup de angajați, în raport cu elementele și standardele stabilite în procesul de planificare, urmată de un rezumat al înregistrărilor. Recompensarea înseamnă recunoașterea angajaților pentru performanța lor și recunoașterea contribuției acestora la atingerea obiectivelor companiei.

2. Sisteme de management al performanței

Balance Scorecard (BSC) este un sistem de management al performanței utilizat în formularea strategiilor, alinierii organizaționale și a strategiei de implementare.

Mai mult decât furnizarea de informații în legătură cu atingerea obiectivelor de afaceri, BSC subliniază, de asemenea, impactul strategiilor colective. Astfel, BSC este o sursă de inteligență de afaceri utilizată în diverse procese de luare a deciziilor organizaționale, cum ar fi generarea de inițiative și priorități.

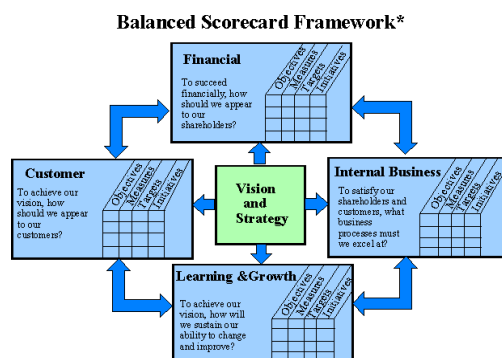


Fig. 1 Balanta Scorecard adapta de Kaplan si Norton 1996

Performanța Prism reprezintă un model 3D cu 5 fețe - cele superioare și cele inferioare reprezintă satisfacția investitorilor și contribuția acestora. Celelalte 3 fețe sunt: strategii, procese și capabilități. Oferă o imagine clară și relevantă asupra principalilor investitori și a așteptărilor acestora

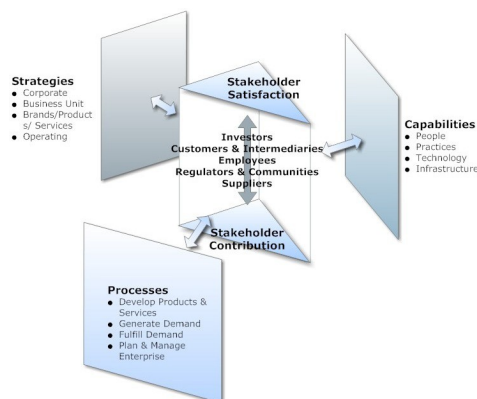


Fig. 2 Prisma de masurare si gestionare a performantelor

Managementul Total al Calității: este un concept de management utilizat pentru a reduce numărul de erori în procesul de fabricație, producție sau serviciu, pentru a crește satisfacția clienților și pentru a optimiza activitatea în procesul de management. Acest sistem poate fi ușor asociat cu noțiunile de dezvoltare, implementare și întreținere a sistemelor organizaționale necesare pentru diverse procese de afaceri

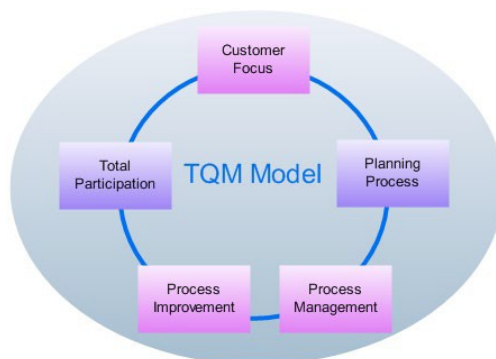


Fig. 3 Cadrul general al managementului calitatii

Managementul prin obiective (MBO): urmărește alinierea obiectivelor și obiectivelor care trebuie atinse în cadrul organizației, inclusiv urmărirea permanentă și feedback-ul în procesul de îndeplinire a obiectivelor. Acest sistem este adesea perceput ca o formă de planificare.

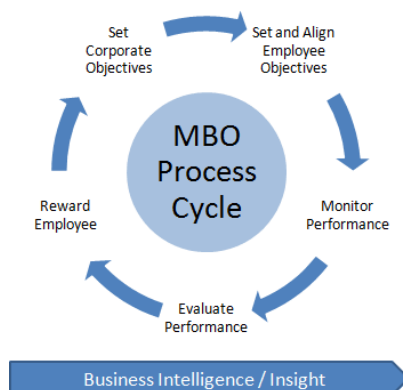


Fig. 4 Managementul obiectivelor

Gestionarea bazată pe valori: este o structură de management care asigură că organizațiile sunt consistente în ceea ce privește valoarea, accentul principal fiind maximizarea valorii acționarilor. Aceasta include procesul de creare a valorii prin strategiile utilizate pentru managementul valorii (ex: guvernare, managementul schimbării, cultura organizațională) și măsurarea valorii

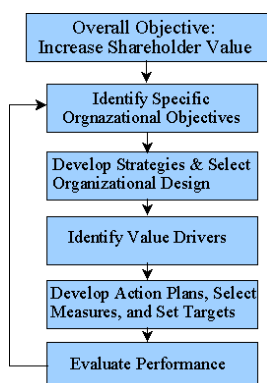


Fig. 5 Cadrul de contabilitate al managementului bazat pe valori.

3. Managementul performanței în România orientate în proiect

O organizație orientată spre proiect utilizează proceduri bine stabilite pentru a câștiga experiență și a transforma-o în experiență de dezvoltare a indivizilor. De asemenea, ea consideră că proiectele nu sunt numai instrumente de realizare a proceselor complexe, ci și o opțiune strategică pentru proiectarea organizațională a companiei.

Cu cât mai multe tipuri de proiecte sunt diferite pe care le deține o organizație orientată spre proiect, cu atât aceasta devine mai diversificată și complexitatea managementului devine mai mare. Pentru a sprijini realizarea cu succes a unui singur proiect, precum și pentru a asigura conformitatea obiectivelor proiectului cu strategiile globale, sunt necesare structuri integrative specifice, cum ar fi grupuri de experți, un birou al PM și grupuri de portofolii de proiecte.

Provocarea fiecărui proiect este să-l facă să funcționeze și să aibă succes în cadrul Constrângerii Triple, fiind calitatea (domeniul), costul (resursele) și programul (timpul).

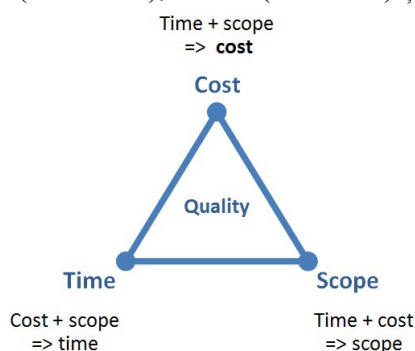


Fig. 6 Constrangerea tripla

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Matricea de organizare a unui POO poate fi fie "o organizare ierarhică abruptă", fie o "organizație plat, de tip rețea". Cel mai important proces de afaceri realizat în cadrul proiectelor, este ca matricea organizației să devină mai flatată și mai flexibilă. (Gareis 2005, p.29)

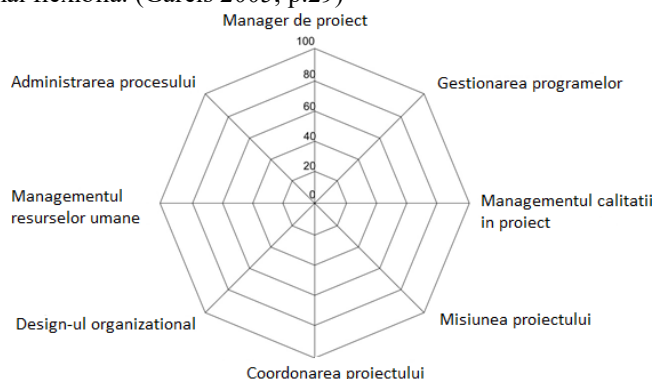


Fig. 7 Model de maturitate pentru organizația orientată pe proiect (conform Roland Gareis în Societatea orientată spre proiect)

4. Evaluarea personalului în proiecte

Firma Bog'Art se mândrește cu personalul tehnic modern și profesional, folosind sisteme organizaționale eficiente pentru a-și diversifica activitățile legate de domeniul construcțiilor: servicii de arhitectură și proiectare, producție și livrare de piese din beton și prefabricate, pereți cortină, tamplarie exterioară și interioară, întreținerea și administrarea clădirilor livrate.

Cercetarea mea are o abordare mai personală. Sunt angajat în Bog'Art și am observat că nu există perioade de evaluare a performanței în departamentul meu, nici stabilite pe o bază calendaristică sau după fiecare proiect. Discutând acest lucru cu colegii mei din alte departamente, mi-am dat seama că performanța acestora nu este evaluată. Am început să fac cercetările și luând în considerare feedback-urile lor am descoperit că sunt două puncte de discuție majore:

1. Ar trebui să fim evaluați prin activitatea noastră din departament sau din proiect? Ce se întâmplă dacă o evaluare este bună și una nu este? Care ar trebui să fie luată în considerare?

2. Cine are mai mult dreptul de a evalua performanța noastră, managerul departamentului sau managerul de proiect? Sau amândouă?

Înainte de a-mi cere colegilor din alte departamente să mă ajute să răspund unui chestionar, l-am trimis membrilor din departamentul meu. Am inventat conținutul cu ei și am venit cu cea din Anexa 1.

Se compune din trei părți:

București, 14 Iunie 2019

1. În prima parte, obțin informații despre respondent și departamentul din care fac parte. Trebuia să știu cât timp au lucrat pentru Bog'Art și în câte echipe de proiect au luat parte, deoarece un proaspăt angajat nu ar fi fost o sursă sigură și nu a fost luat în considerare.

2. În partea a doua am venit cu un set de întrebări despre cum credeau colegii mei că sunt și ar trebui evaluați. Pentru a putea analiza datele mai ușor le-am dat o scară de la 1 la 5 (5 = foarte mare, 4 = mare, 3 = nici 2, mic, 1 = foarte mic sau NA = situație) în care își pot pune răspunsul.

3. În cea de-a treia parte am luat parte la literatura de evaluare a performanței și am aplicat-o în cazul nostru. Am considerat Kezner's Key Indicators pentru Manageri de Proiect și Membrii echipei de proiect cea mai bună modalitate de a afla opiniile lor.

5. Analiza și interpretarea rezultatelor chestionarului

Un număr total de 31 de colegi (17 femei și 14 bărbați) mi-au răspuns chestionarului, din care 3 au lucrat în Bog'Art pentru mai puțin de două luni și nu au fost incluse în rezultatele pe care le voi prezenta.

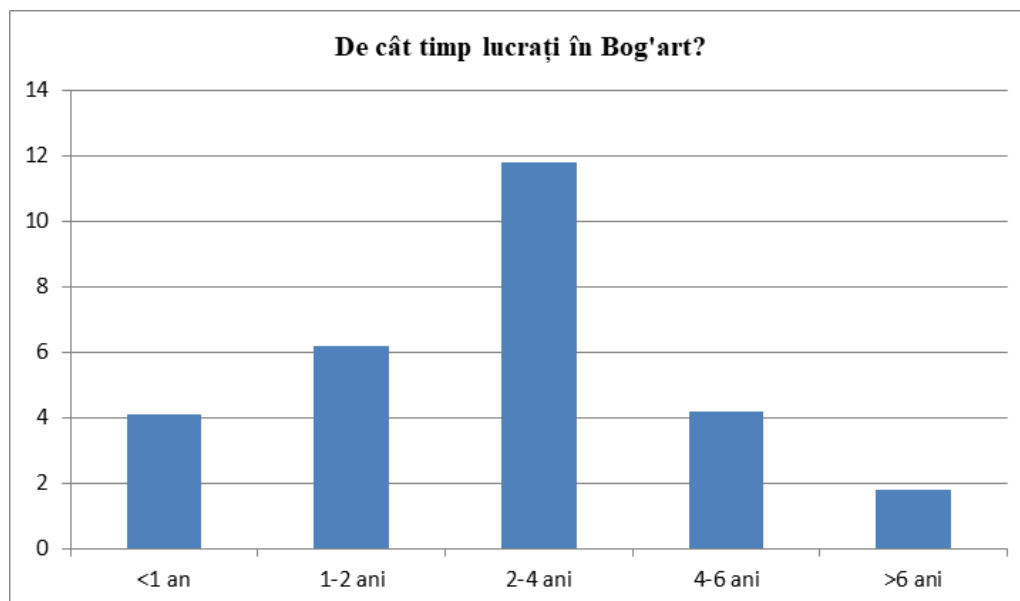


Fig. 8

București, 14 Iunie 2019

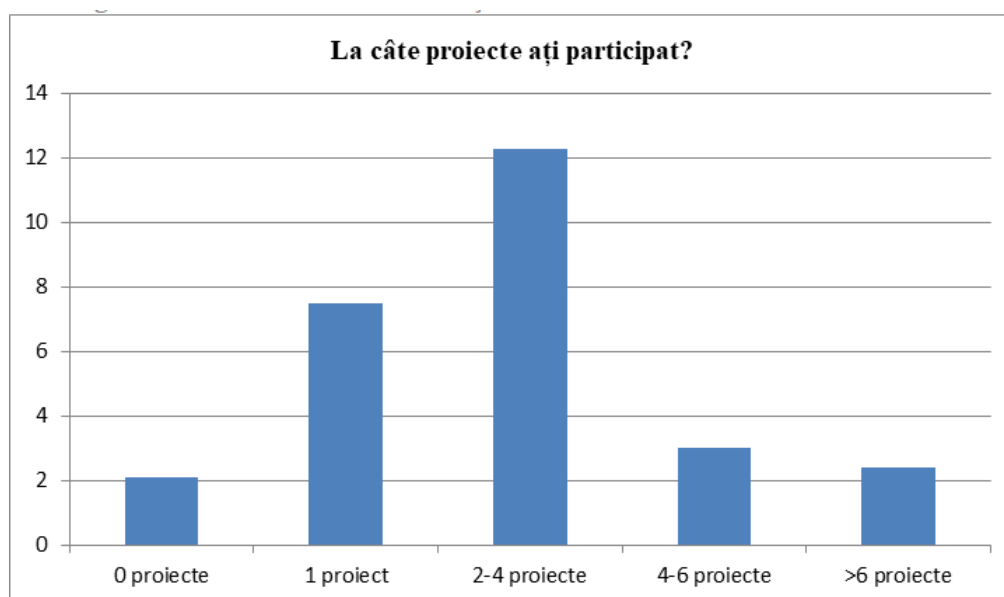


Fig. 9

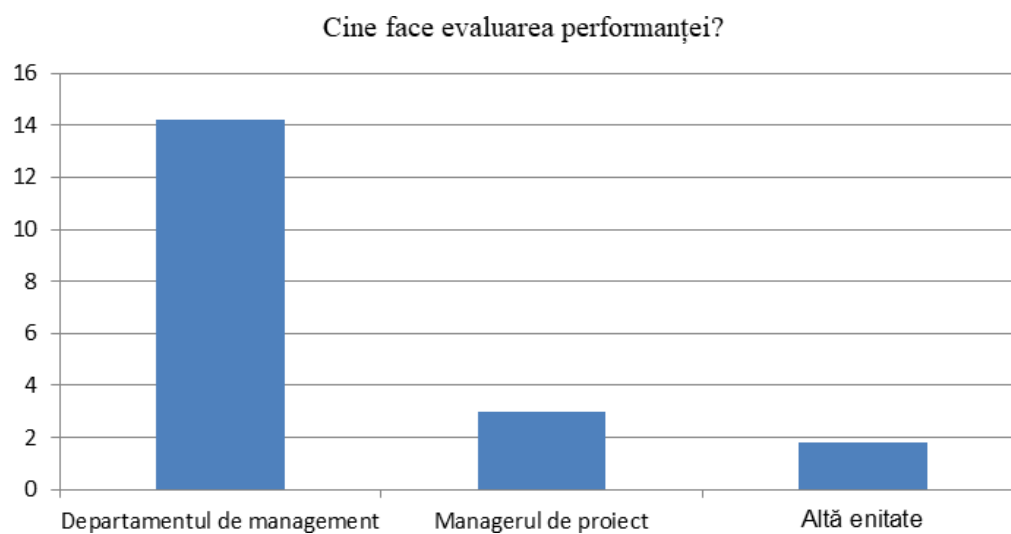


Fig. 10

București, 14 Iunie 2019

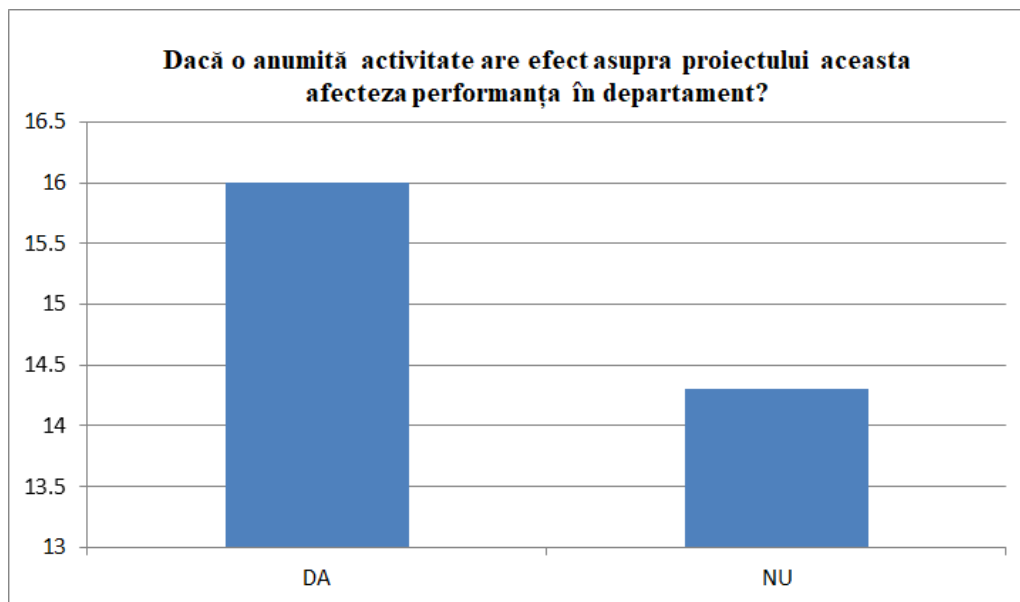


Fig. 11

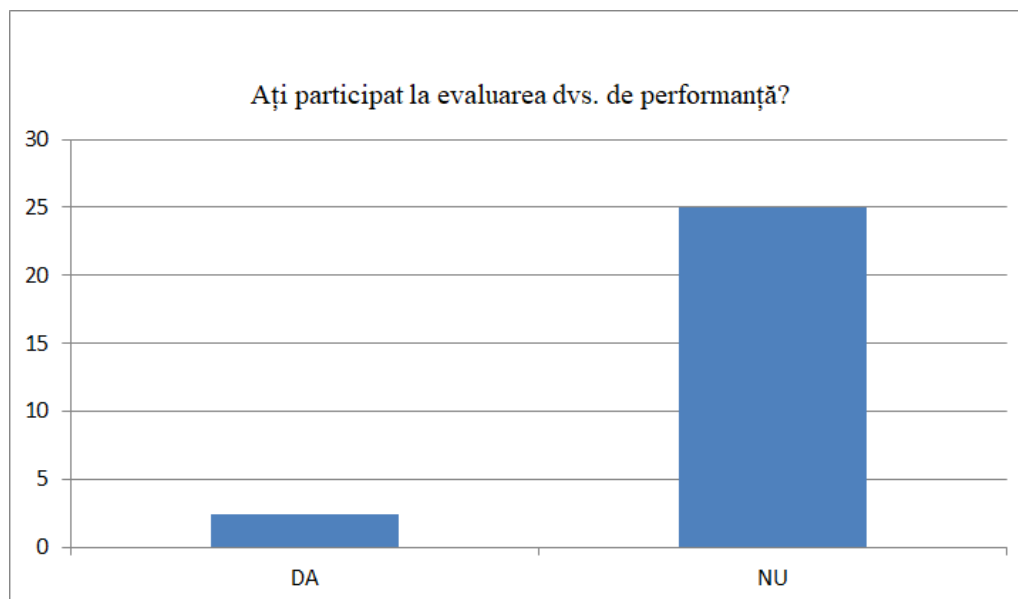


Fig. 12

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

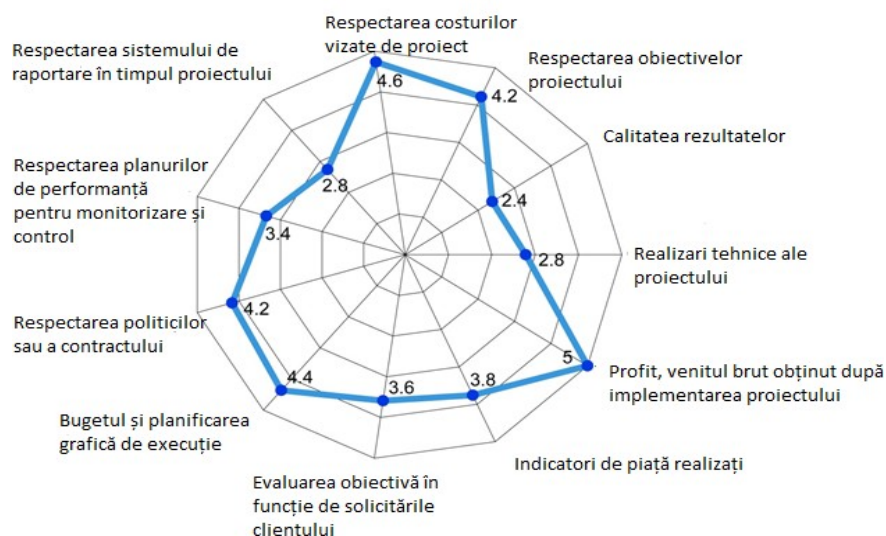


Fig. 13 - Media indicatorilor cheie pentru managerii de proiect

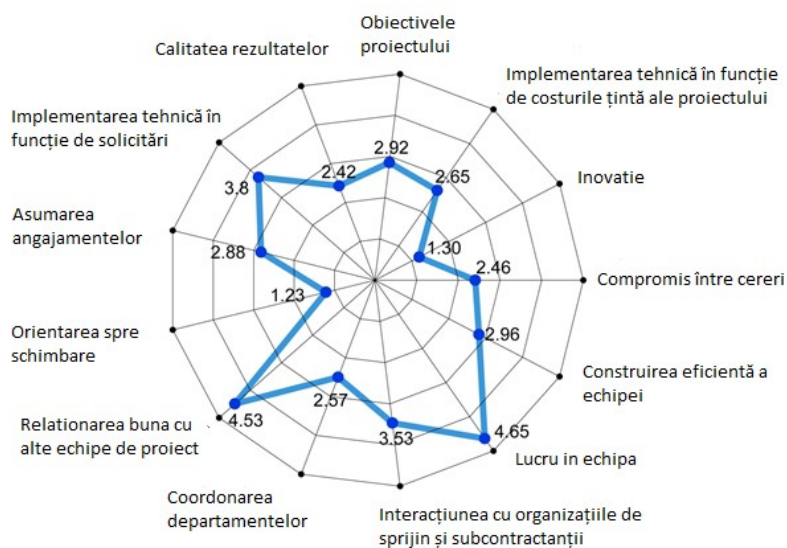


Fig. 14 - Media indicatorilor cheie pentru membrii echipei de proiect

7. Concluzii

După analizarea rezultatelor cercetării, am înțeles că, în cazul lui Bog'Art, ca și în orice altă organizație orientată pe proiecte, toate evaluările angajaților care sunt repartizate pe proiecte ar trebui să se bazeze pe activitatea lor în timpul proiectului și nu pe munca lor în departament. Chiar și așa, persoana care ar trebui să facă evaluarea ar trebui să fie managerul

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

departamentului pe baza evaluărilor managerului de proiect. Managerul departamentului este cel care cunoaște limitele angajatului pe baza descrierii postului, dar performanța unui proiect nu trebuie filtrată decât prin această metodă. În cazul în care cei doi manageri au opinii diferite cu privire la performanța unui angajat desemnat pe un proiect, șansele managerului de proiect sunt cele care trebuie luate în considerare. În cazul unui proiect, acesta este cel care stabilește scopuri și limitări și cel care prezintă o descriere temporară a postului în funcție de nevoile sale.

Iar în final, pentru un management eficient este necesar să se găsească un echilibru în ceea ce privește satisfacția angajaților, un echilibru care pe de o parte să nu permit afectarea performanței individuale sau colective datorită unei insatisfacții acute, iar pe de altă parte, să stimuleze performanța prin găsirea de modalități eficiente de creștere a satisfacției angajaților.

BIBLIOGRAFIE

- [1] **ACUMEN INTEGRAT 2012**, *Managementul performanței în România 2012 – Raportul Studiului*. Cluj-Napoca: Acumen Integrat.
- [2] **ARMSTRONG M. AND BARON A 2004** *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD.
- [3] **CARDY, R.L. (2004)**. *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M.E.Sharpe.
- [4] **KERZNER, HAROLD Ph.D. 2011**. *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards. A Guide to Measuring Project Performance*. Hoboken , New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [5] **PMBOK® Guide and Standards**
- [6] **RALUCA G.** Note de curs – Managementul echipei de proiect, anul I MPC, București 2017
- [7] **ZANOVIC GHERASIM, ALEXANDRU DUMITR** *Managementul proiectelor de Construcții*
- [8] Evaluarea performanțelor profesionale - <http://www.scribub.com/sociologie/resurse-umane/EVALUAREA-PERFORMANTELOR-PROFES94182049.php>
- [9] Managementul performanței în România - https://www.academia.edu/12066329/Managementul_Performantei_in_Romania_in_2012_Performance_Management_in_Romania_in_2012
- [10] www.bogart.ro

București, 14 Iunie 2019

IMPACTUL COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN FIRMA SC RECON ȘI DOJE SRL

Autor: Bucura Ștefania - Bianca, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole,
Managementul Proiectelor în Construcții, anul II, e-mail: **bucura_bianca@yahoo.com**

Îndrumător: Grasu Raluca, Șef Lucrări Doctor Inginer, Universitatea Tehnică de Construcții,
București, e-mail: **raluca_tonciu@yahoo.com**

Rezumat

Comunicarea este recunoscută drept "cheia excelenței și a eficacității organizaționale". Doar în momentul în care comunicarea din cadrul întreprinderii este eficientă, vor apărea rezultate deosebite și recunoașterea în sectorul construcțiilor.

Managementul se afla într-o relație interdependentă cu comunicarea, comunicarea reprezentând o componentă deosebit de importantă a managementului. Fiecare manager trebuie să stabilească și să promoveze un sistem de comunicare bine stabilit care să se preteze unui proces organizațional într-o continuă schimbare.

Evaluarea a presupus aplicarea unui chestionar cu întrebări cu o singură variantă de răspuns din patru variante posibile. Pentru realizarea studiului am selectat 15 angajați din categoria angajaților cu studii superioare, dar aflați pe trepte ierarhice distincte, cu vârste și sexe diferite. Prezentul studiu de caz este esențial pentru a atrage atenția asupra problemelor de comunicare întâlnite în cadrul companiei de construcții SC RECON ȘI DOJE SRL.

Statistic vorbind, în urma studiului de caz efectuat a rezultat că 53 % dintre angajați suferă de comunicarea eficientă, iar pentru un procent de 47% comunicarea este defectuoasă.

Studiul de caz prezintă imaginea în oglindă a situației actuale a comunicării în firma SC RECON ȘI DOJE SRL; evidențiază caracteristici de relaționare interpersonală (caracteristicile de relaționare reies din întrebări precum : "După ce se sfârșesc neînțelegerile, cum rămâne relația între părți ? / Considerați că pentru a comunica cu superiorii ierarhici trebuie să respectați anumite reguli, să aveți o anumită conduită ? / I-ați prezenta șefului dumneavoastră o soluție pe care o considerați foarte bună, dar contrară opiniei lui?"); oferă un volum mare de informații cu privire la caracteristicile de personalitate și comportamentale ale candidaților.

București, 14 Iunie 2019

În ceea ce privește măsurile de îmbunătățire a comunicării, am optat pentru comunicarea față în față, comunicarea prin ședințe, comunicarea indirectă cu angajații de pe șantiere, prin intermediul securității biometrice și pentru comunicarea prin oferirea feedback-ului.

Cuvinte cheie: comunicare, relaționare, manager, angajat, performanță

1. STUDIU DE CAZ

1.1. Prezentarea firmei

Prezentul studiu de caz s-a realizat asupra resurselor umane din cadrul companiei RECON ȘI DOJE SRL. RECON ȘI DOJE SRL este o societate de construcții cu capital privat integral românesc fondată în 1992.

RECON & DOJE oferă o gamă completă de servicii în domeniul construcțiilor. Principalele servicii oferite de această companie sunt în domeniul construcțiilor civile, industriale și edilitare, dar și al proiectării în construcții, al tâmplăriei, al confecțiilor metalice și al închirierii de utilaje.

În ceea ce privește numărul mediu de angajați, se constată o variație de la an la an. Numărul minim de angajați a fost de 75 în anul 2005, iar numărul maxim atins de companie a fost de 270 de persoane în anul 2015. Numărul mediu actual de angajați al companiei este de 195.



București, 14 Iunie 2019

Fiind vorba despre un studiu de caz în care am ales să analizez impactul comunicării asupra unei firme de construcții, respectiv firma RECON & DOJE, voi prezenta pentru început structura personalului în funcție de mai multe criterii (gradul de pregătire, vârsta și sexul personalului).

Figura 1.2. – Structura personalului în funcție de gradul de pregătire

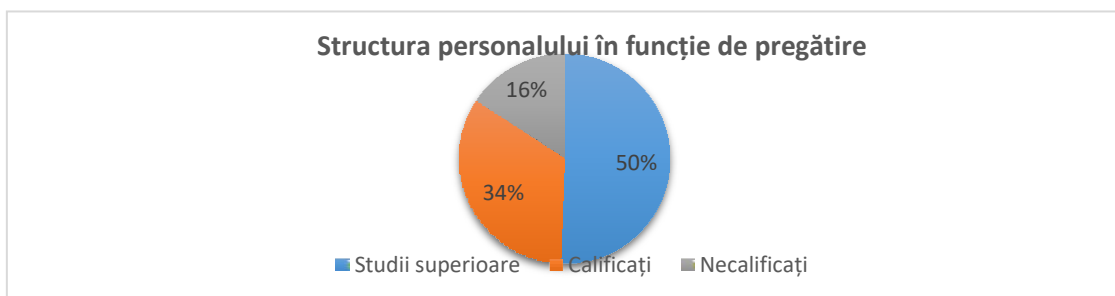


Figura 1.3. – Structura personalului în funcție de sex

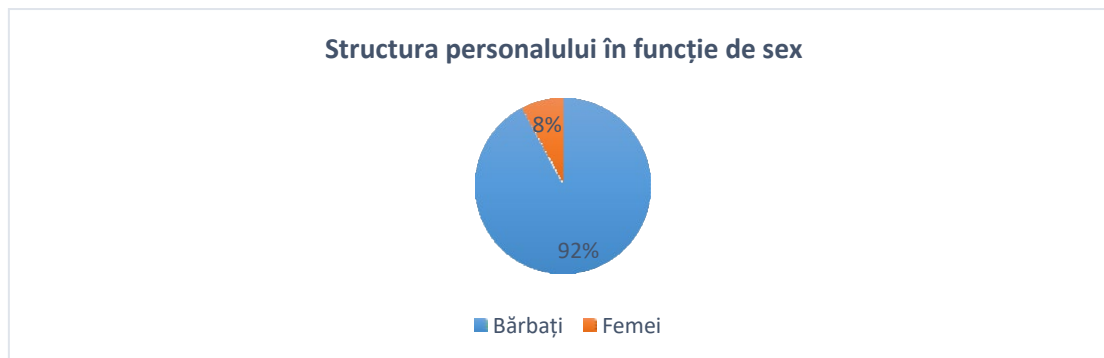
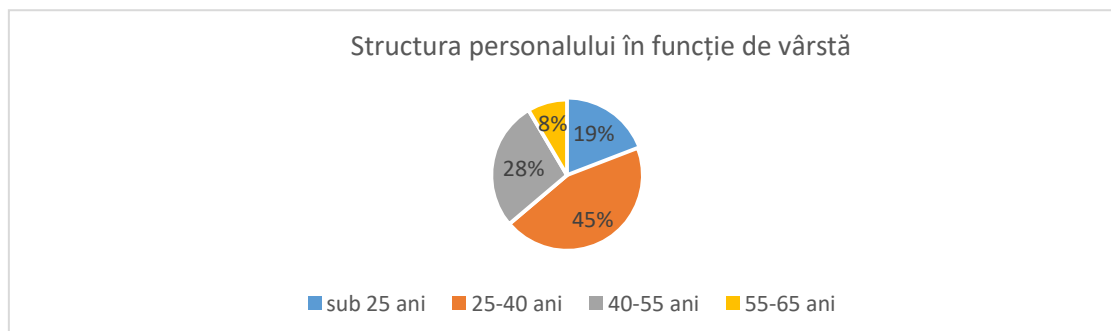


Figura 1.4. – Structura personalului în funcție de vârstă



București, 14 Iunie 2019

Figura 1.5. – Evoluția cifrei de afaceri a întreprinderii SC RECON ȘI DOJE SRL



Apogeul cifrei de afaceri a fost atins în anul 2016 (44,908,940 RON).

Figura 1.6. – Evoluția profitului net al firmei SC RECON ȘI DOJE SRL



1.2. Descrierea studiului de caz

Realizarea studiului de caz a fost posibilă prin participarea angajaților firmei SC RECON ȘI DOJE SRL. Principalul obiectiv al studiului de caz este acela de a evidenția care este impactul comunicării organizaționale la nivelul companiei menționate anterior, dar și de a analiza modul în care este percepută comunicarea de fiecare subiect supus studiului de caz pe bază de chestionar. Prezentul studiu de caz este esențial pentru a atrage atenția asupra problemelor de comunicare întâlnite în cadrul companiei de construcții SC RECON ȘI DOJE SRL.

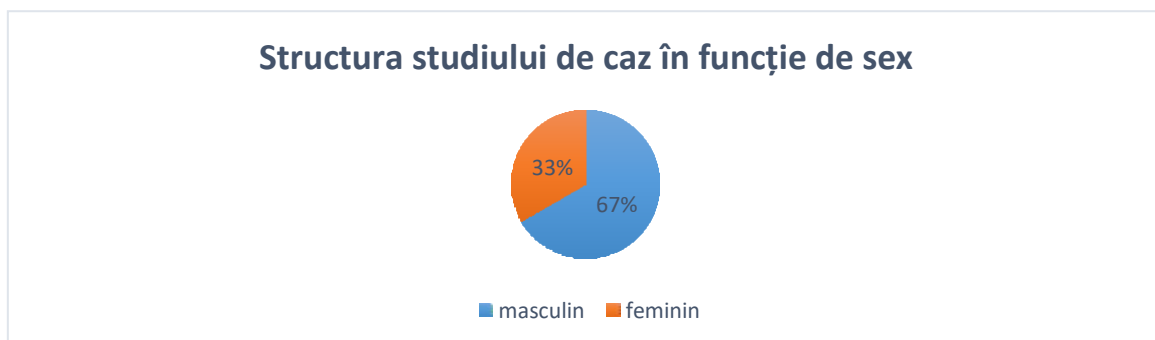
București, 14 Iunie 2019

De asemenea, în cadrul chestionarului sunt cuprinse aspecte fundamentale ale comunicării, și anume: modalitatea de comunicare utilizată, mijloacele de comunicare, barierele de comunicare, regulile de comunicare, conflictele la locul de muncă, aplanarea conflictelor, comunicarea în funcție de treapta ierarhică, interesul manifestat față de interlocutori, respectiv tipul de comunicare predominant în companie.

Pentru realizarea studiului am selectat 15 angajați aflați în categoria angajaților cu studii superioare, cu vârste și sexe diferite, dar aflați pe trepte ierarhice distincte. Evaluarea a presupus aplicarea unui chestionar cu întrebări cu o singură variantă de răspuns din patru variante posibile. Chestionarul este alcătuit din 16 întrebări închise cu răspunsuri la alegere. Astfel că răspunsul a) reprezintă 4 puncte, răspunsul b) are 3 puncte, c) are 2 puncte, iar răspunsului d) îi este atribuit un punct. În funcție de punctajul obținut, interpretarea chestionarului este următoarea: 0 – 16 puncte $\Rightarrow$ lipsă de comunicare; 17 – 32 puncte $\Rightarrow$ comunicare greoaie; 33 – 48 puncte $\Rightarrow$ comunicare defectuoasă; 49 – 64 puncte $\Rightarrow$ comunicare eficientă.

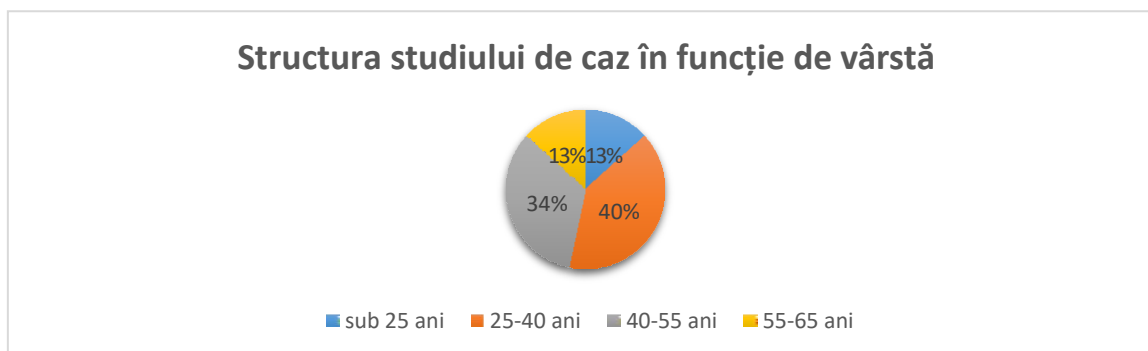
1.3. Rezultatele obținute și interpretarea generală a acestora

Figura 1.7. – Structura studiului de caz în funcție de sex



București, 14 Iunie 2019

Figura 1.8. - Structura studiului de caz în funcție de vârstă



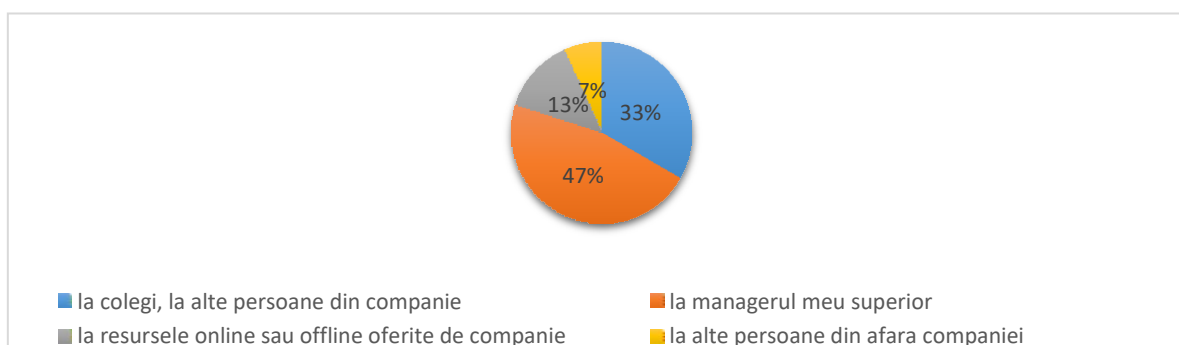
Consider că este esențială reprezentarea grafică generală a celor mai relevante întrebări, tocmai pentru a evidenția preferințele, nevoile și așteptările angajaților atunci când vine vorba despre comunicare.

Structura grafică generală la nivel de întrebare:

1. Când întâmpinați dificultăți în activitatea desfășurată, la cine apelați prima dată pentru obținerea informațiilor necesare?

- a) la colegi, la alte persoane din companie
- b) la managerul meu superior
- c) la resursele online sau offline oferite de companie
- d) la alte persoane din afara companiei

Figura 1.9.

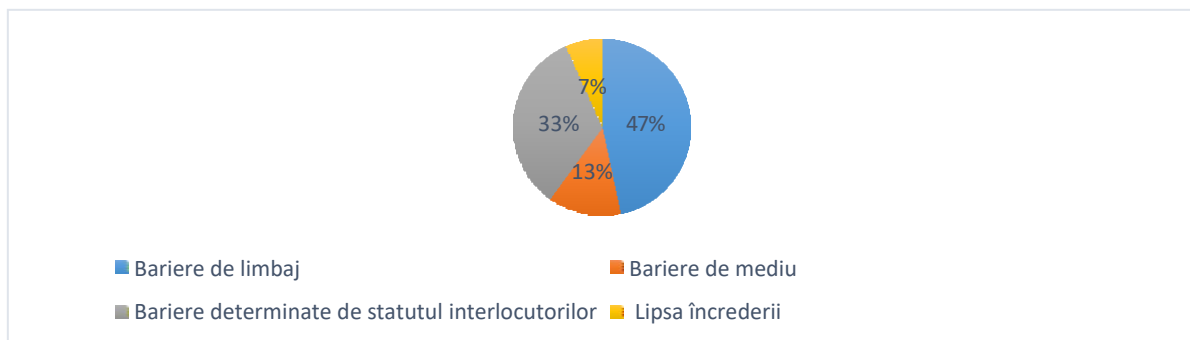


București, 14 Iunie 2019

2. Care sunt pentru dvs. cele mai întâlnite bariere de comunicare în cadrul firmei în care activați?

- a) Bariere de limbaj (dificultăți de exprimare, expresii neclare, vocabular precar)
- b) Bariere de mediu (poluare fonică)
- c) Bariere determinate de statutul interlocutorilor
- d) Lipsa încrederii

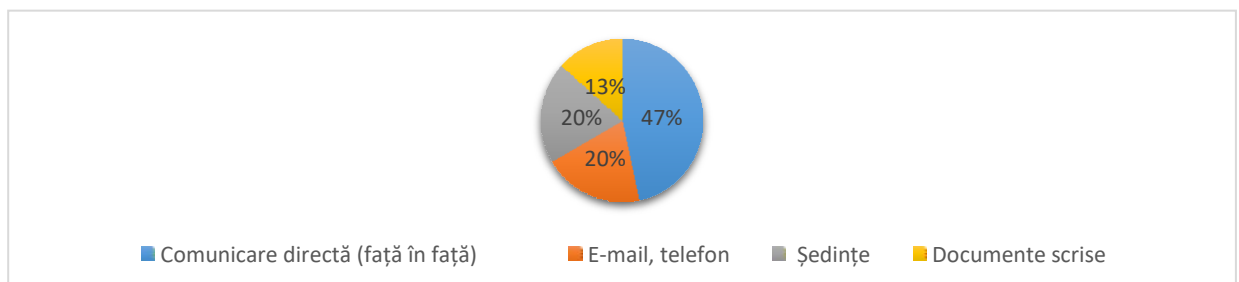
Figura 1.10.



3. Care este mijlocul de comunicare principal prin intermediul căruia vă sunt comunicate sarcinile pe care le aveți de îndeplinit?

- a) Comunicare directă (față în față)
- b) E-mail, telefon
- c) Ședințe
- d) Documente scrise

Figura 1.11.

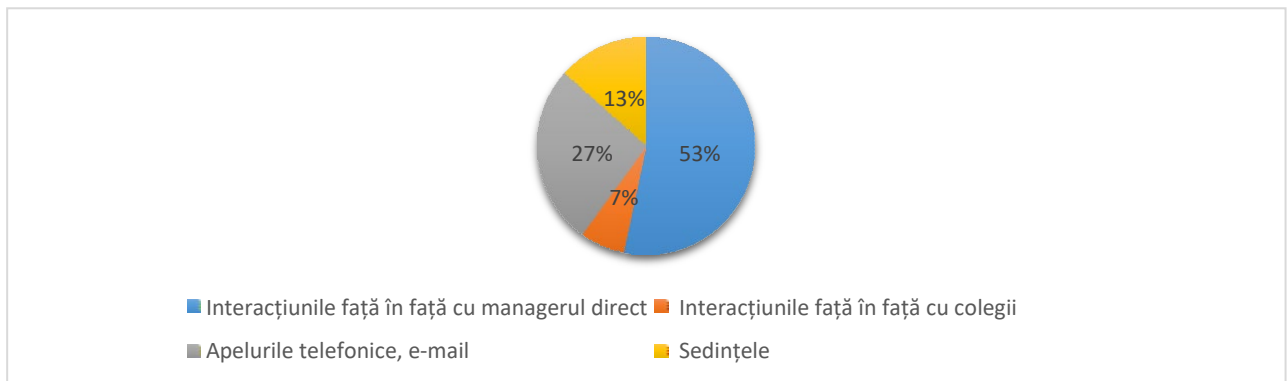


București, 14 Iunie 2019

4. Care din metodele de mai jos vi se pare ideală pentru o comunicare eficientă?

- a) Interacțiunile față în față cu managerul direct
- b) Interacțiunile față în față cu colegii
- c) Apelurile telefonice, e-mail
- d) Sedințele

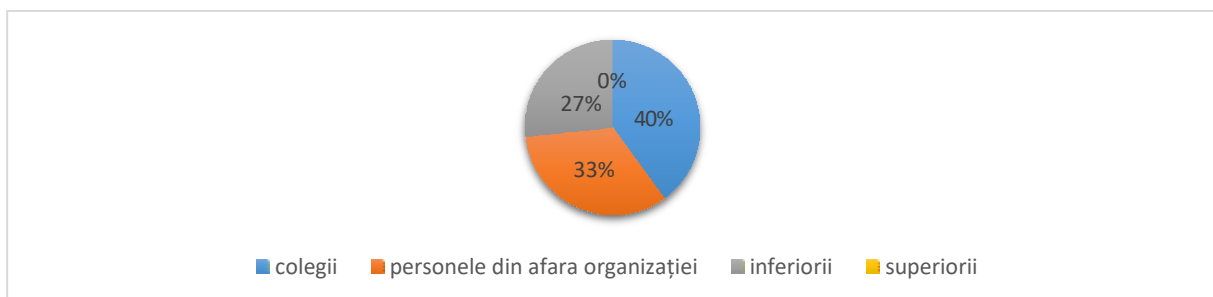
Figura 1.12.



5. Cu cine intrați în dezacord mai des ?

- a) Colegii
- b) persoanele din afara organizației
- c) inferiorii
- d) superiorii

Figura 1.13.

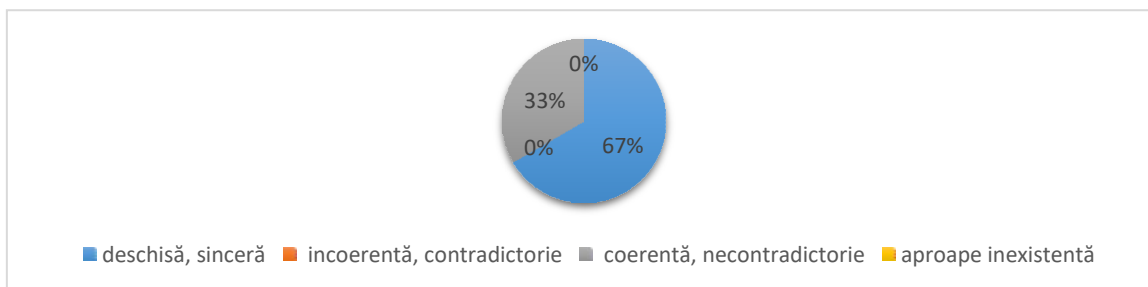


București, 14 Iunie 2019

6. Comunicarea dintre oameni în cadrul organizației este :

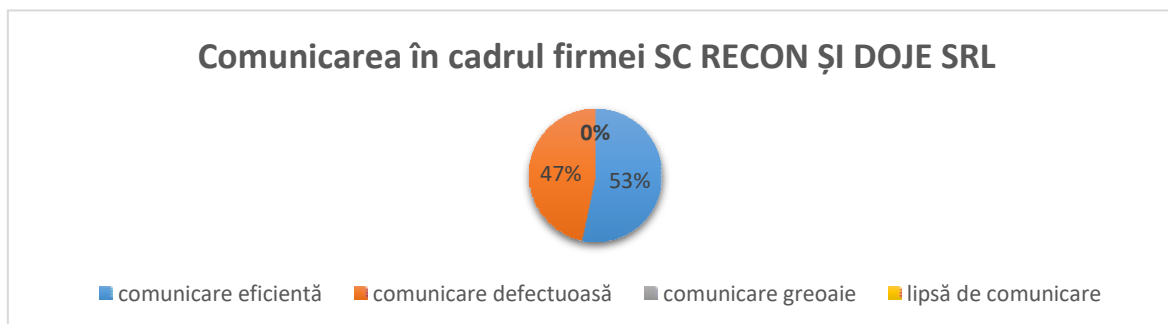
- a) deschisă, sinceră
- b) incoerentă, contradictorie
- c) coerentă, necontradictorie
- d) aproape inexistentă

Figura 1.14.



Rezultatul final al studiului de caz în formă grafică:

Figura 1.15.



1.4. Concluzii generale

La nivelul întreprinderii SC RECON ȘI DOJE SRL, tipul de comunicare predominant este reprezentat de comunicarea eficientă. Statistic vorbind, în urma studiului de caz efectuat a rezultat că 53 % dintre angajații supuși studiului de caz utilizează comunicarea eficientă, iar pentru un procent de 47% comunicarea este

București, 14 Iunie 2019

una defectuoasă. Utilizarea chestionarului ca instrument de cercetare prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje :

Avantajele sunt următoarele : prezintă imaginea în oglindă a situației actuale a comunicării în firma SC RECON ȘI DOJE SRL; evidențiază caracteristici de relaționare interpersonale (caracteristicile de relaționare reies din întrebări precum : ”După ce se sfârșesc neînțelegerile, cum rămâne relația între părți ? / Considerați că pentru a comunica cu superiorii ierarhici trebuie să respectați anumite reguli, să aveți o anumită conduită? / I-ați prezenta șefului dumneavoastră o soluție pe care o considerați foarte bună, dar contrară opiniei lui?”); oferă un volum mare de informații cu privire la caracteristicile de personalitate și comportamentale ale candidaților.

Dezavantajele utilizării chestionarului constau în: răspunsuri subiective; există posibilitatea ca întrebările să fie interpretate greșit de către respondenți; răspunsuri marcate de dezirabilitate, superficialitate.

1.5. Măsuri de îmbunătățire și menținere a comunicării eficiente:

- **Comunicarea față în față:** cel mai bun canal de comunicare pentru că permite obținerea și furnizarea de informații cu un consum redus de energie printr-un contact direct.
- **Comunicarea prin ședințe:**

Pentru ca ședințele să-și îndeplinească scopul, este esențial ca în cadrul firmei SC RECON ȘI DOJE SRL să se recurgă la următoarele tipuri de ședințe (alternativ sau printr-un mixt de ședințe):

București, 14 Iunie 2019

- Ședințe informative (Briefingul): au rol de transmitere a deciziilor și informațiilor, activităților și responsabilităților ce revin participanților și prin extensie, membrilor organizației.
- Ședințe de consultare: au rol de armonizare a relației manager-angajat prin schimbul de informații asupra unei probleme privită de la niveluri ierarhice diferite. Prin aceste întâlniri se investighează opinia angajaților asupra unui proces.
- Ședințe de decizie: adoptarea unei decizii cu participarea celor prezenți.
- Operaționale: au rolul de a stabili planuri operaționale, de a rezolva problemele apărute în parcurgerea acestuia, de a rezolva conflicte între membrii echipei.
- **Comunicarea indirectă** cu angajații de pe șantier, **prin intermediul securității biometrice**. Securitatea biometrică constă într-o multitudine de servicii care permit o integrare perfectă între cardul inteligent CSCS și sistemul de control al accesului, managementul timpului, managementul vizitatorilor/contractantului și sistemele de detecție și avertizare în caz de incendiu, inclusiv dispozitive de verificare de tip turnichet și dispozitive biometrice (recunoaștere facială, scanare manuală și recunoaștere a amprentelor digitale).
- **Comunicarea prin oferirea feedback-ului** (unul dintre aspectele esențiale ale comunicării). În momentul în care solicităm și primim/furnizăm informații, trebuie să luăm în considerare faptul că în lipsa feedback-ului procesul de comunicare este incomplet, fapt ce poate genera comunicarea defectuoasă.

București, 14 Iunie 2019

În concluzie, utilizarea concomitentă și periodică a măsurilor mai sus menționate va duce la creșterea procentului ce vizează comunicarea eficientă din cadrul firmei SC RECON ȘI DOJE SRL.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. Badiu, C.G. (2009), Aspecte teoretice privind managementul resurselor umane. Abordări teoretice ale managementului resurselor umane din domeniul construcțiilor, UTCB, București
- [2]. Grasu-Tonciu R. (2006), Factorul muncă. Formare și ocupare. Studiu de caz pe industria construcțiilor, Ed. ASE, București
- [3]. Iacob M., Romanoschi C. (2001), Managementul general. Comunicare și etică managerială, Ed. Academiei Tehnice Militare, București
- [4]. Johns G. (1998), Comportament organizațional, Ed. Economică, București
- [5]. Postăvaru, N.; Badiu, C.; Ionașcu, Gh.; Vlășceanu, M. (2012), Management în construcții vol. I – Managementul companiei de construcții, Ed. Conspress, București
- [6]. Pugh D. S., Hickson D. J.(2004), Managementul organizațiilor, Ed. Codecs, București

Resurse online:

- <http://www.recondoje.ro>
- <https://www.romanian-companies.eu/recon-si-doje-srl>

MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTITII

Răducanu Valentin, Facultatea de Construcții Civile Industriale și Agricole, Managementul Proiectelor în Construcții, an II, raducanuvalentin1994@gmail.com

Îndrumator: Postăvaru Nicolae, prof. Univ. Dr. Ing., Universitatea Tehnică de Construcții București, nicolae.postavaru@gmail.com

Rezumat

În cadrul lucrării este analizat un proiect de investiții, S+P+8E+Eth care are funcțiune de clădire rezidențială, situat în București, sector 2. Proiectul este analizat din punct de vedere al duratelor de execuție, al resurselor alocate cât și al costurilor. Cu ajutorul acestor informații s-a construit graficul Gantt în care sunt prezentate activitățile și subactivitățile în ordinea lor cronologică. Folosind un program de planificare s-a calculat durata totală a proiectului, bugetul total cât și graficul de achiziții. Cu ajutorul structurii WBS (Work Breakdown Structures) s-a asigurat o mai bună calitate a construcției reducându-se astfel riscurile proiectului. Având la dispoziție instrumente și tehnici de planificare echipa de proiect a putut să comunice mai bine, au avut un control mai bun și au putut asigura calitatea cerută prin proiect.

1.SCOPUL PROIECTULUI

Scopul principal al investiției analizate în cadrul acestui proiect este reprezentat de parcurgerea ansamblului de activități cuprinse în cadrul investiției ce prezintă obiective precise care vor duce, într-un final la amenajarea și locuirea celor 72 de apartamente. Prin realizarea acestei investiții se urmărește obținerea unor beneficii ulterioare prin:

- Asigurarea calității construcției
- Apropierea cât mai mult de nevoile clientului
- Creșterea nivelului de trai
- Asigurarea durabilității construcției
- Oferirea unui raport optim preț/calitate

2. OBIECTIVE SI ACTIVITAȚI

2.1 Obiective

Activitatea de investiții pornește de la analizarea tuturor factorilor ce pot asigura succesul, punând în balanță faptul ca aceasta presupune costuri mari, consum de resurse, iar rezultatele vor apărea peste o perioadă îndelungată de timp, de regula câțiva ani.

Obiectivul investiției de față este reprezentat de construirea unei clădiri în sectorul 3 al capitalei, având ca funcțiune principală locuirea în apartamente, cu regimul de înălțime S+P+8E+Eth și următoarele caracteristici:

- Categoria de importanță a construcțiilor C – normala
- Clasa de importanță III
- Gradul de rezistență la foc II (risc de incendiu mic)

Obiectivele acestei investiții sunt de tip SMART având rolul de a menține focusarea permanentă asupra evaluării rezultatelor de-a lungul desfășurării proiectului.

2.2. Activități

În proiectul studiat am grupat activitățile pe 3 capitole fiecare având subactivități.

A. Faza pre-construcție are o durată de 386 de zile, a fost bugetată cu 204.017€ și cuprinde următoarele activități:

A.1. Obținerea certificatului de urbanism

Certificatul de urbanism reprezintă prima etapă necesară intenției de a construi și este actul de informare prin care administrația publică locală, primăria în conformitate cu planurile urbanistice și regulamentele aferente face cunoscute solicitantului elementele privind regimul juridic, economic și tehnic al terenurilor și construcțiilor existente la data solicitării și stabilesc cerințele urbanistice care urmează să fie îndeplinite de proiectul de construire (DTAC), în funcție de

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

specificul amplasamentului, precum și lista ce conține avizele de construire și acordurile legale, necesare în vederea autorizării. Obținerea certificatului de urbanism cuprinde 2 etape și anume:

A.1.1. Obținerea documentelor necesare certificatului de urbanism:

- extrasul de carte funciară pentru informare: document informativ, după cum are și numele, care prezintă situația terenului la momentul respectiv, care se obține de la Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară în 2 zile, iar tariful este de 20 RON (4 €);
- planurile cadastrale: plan de situație și plan de încadrare la scară 1:500, eliberate de la O.C.P.I.

A.1.2. Depunerea documentelor pentru obținerea certificatului de urbanism

Documentele emise în etapa anterioară împreună cu cererea tip, actele solicitantului, actele de proprietate ale terenului și dovada plății (14 RON/3€) se vor depune, iar autoritățile competente să autorizeze lucrările de construcții, vor emite certificatul de urbanism în cel mult 30 zile de la data înregistrării cererii.

A.2. Organizarea procedurilor de licitații

Pentru atribuirea proiectului unei firme care să presteze servicii de proiectare/construcție, se vor organiza licitații cu specificul fiecăreia, permițând investitorului să aleagă cel mai competitiv ofertant. În același timp, sistemul mobilizează ofertanții în permanentă perfecționare a activităților.

A.2.1. Organizarea procedurilor de licitație pentru proiectare se va desfășura în decursul a 71 zile, având o valoare de 4500 €

A.2.2. Organizarea procedurilor de licitație pentru construcție se va desfășura în decursul a 44 zile și va începe după realizarea proiectului tehnic, având o valoare de 4200 €.

A.3. Elaborare proiect

A.3.1. Elaborare studiu geotehnic

Studiul geotehnic este documentația tehnică obligatorie pentru proiectarea construcției la faza de studiu de fezabilitate și proiect tehnic, inclusiv DTAC – Documentația Tehnică pentru Autorizarea Construcțiilor. Necesitatea realizării unui studiu geotehnic intervine pentru a identifica terenurile cu probleme, care, ulterior pot produce degradări ale clădirilor datorită neadaptării soluțiilor de fundare la condițiile de teren.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Principalele etape în realizarea unui studiu geotehnic sunt:

A.3.1.1. Prezentarea documentelor și informațiilor necesare geotehnicianului

A.3.1.2. Realizare proiect studiu geotehnic

În cazul de față, se vor realiza 2 foraje la 20 m, iar prețul aferent studiului geotehnic va fi de 11 875 RON +TVA (2500 €), care va putea fi predat în aproximativ 18 zile lucrătoare.

A.3.2. Elaborarea studiu de fezabilitate

Studiul de fezabilitate conține piese scrise și piese desenate, elaborarea lui a durat 30 de zile și reprezintă 3% din valoarea construcției, 106.101€.

A.3.3. Proiectarea construcției

Fazele specifice acesteia sunt:

-faza D.T.A.C. (Documentația Tehnică pentru Autorizația de Construire)

Prețul proiectului pentru faza D.T.A.C. este de 6 € (3€ - proiect arhitectura, 1,5€ - proiect structura, 1,5€ - proiect instalații) și are o durată de 80 de zile.

-faza P.T. + D.E. (Proiect Tehnic + Detalii de Execuție)

Prețul proiectului pentru faza P.T.+D.E. este de 5€ împreună (2€ - proiect arhitectura, 1,5€ – proiect structura, 1,5€ - proiect instalații) și are o durată de 75 de zile.

A.4. Obținere autorizație de construcție

Autorizația de construire reprezintă actul final de autoritate al administrației publice locale pe seama căreia se poate începe execuția lucrărilor de construcții corespunzător măsurilor prevăzute de lege cu privire la amplasarea, conceperea, realizarea, exploatarea și postutilizarea construcțiilor.

Aceasta reprezintă 0,5% din valoarea investiției, 17.726€ și va fi emisă în maxim 30 zile de la depunerea documentației.

A.5. Negocieri contracte + dirigenție de proiect

B. Faza construcției

Faza de construcție propriu zisă a clădirii durează 407 zile și este în valoare de 3.325.559 €. Etape importante din această fază sunt:

B.1. Racordul la utilități are o durată de 60 de zile și este bugetat cu 1.600€.

B.2. Organizarea de șantier, această etapă va fi în sarcina antreprenorului general, derulându-se pe parcursul a 407 zile, iar costul va fi inclus în cheltuielile indirecte.

B.3. Realizarea lucrărilor de structură: infrastructură și suprastructură

B.4. Realizarea lucrărilor de arhitectură

B.5. Anvelopa clădirii

B.6. Lucrări exterioare

B.7. Probe/Teste, Remedieri

C. Faza post-construcție

C.1. Recepția la terminarea lucrărilor

Recepția lucrărilor este o componentă a sistemului calității în construcții și este actul prin care investitorul declară ca acceptă, preia lucrarea cu sau fără rezerve și că aceasta poate fi dată în folosință. Prin actul de recepție se certifică faptul că executantul și-a îndeplinit obligațiile în conformitate cu prevederile contractului și ale documentației de execuție.

Recepția lucrărilor se poate face numai după achitarea cotei de 0,10% conform Legii 50/1991 precum și a cotei de 0,70% potrivit Legii 10/1995.

C.2. Certificatul final de acceptare

C.3. Intabulare

Intabularea reprezintă înscrierea în Cartea funciara a dreptului de proprietate sau a altor sarcini. În lipsa intabulării un imobil nu are actele necesare pentru a fi înstrăinat sau disponibil pentru alte operațiuni.

C.4. Dezmembrarea este operațiunea prin care un imobil căruia i-a fost atribuit un număr cadastral este împărțit în mai multe părți.

C.5. Obținere certificat energetic

C.6. Atestare edificare construcție

3. GRAFICUL ACTIVITĂȚILOR

Diagrama Gantt reprezintă o diagramă cu bare orizontale care ilustrează activitățile dintr-un proiect, desfășurate în timp, indicând timpii de începere și respectiv de finalizare, precum și durata acestor activități. În diagramă pot fi menționate și persoanele responsabile pentru activități.

Reprezentarea grafică a acestui instrument va avea 2 axe și anume:

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

- Axa orizontală pe care sunt afișate perioadele de timp (saptamani, luni, ani) pe care se desfășoară proiectul.
- Axa verticală pe care sunt reprezentate toate activitățile identificate a fi efectuate, cu perioada specifică fiecăreia.

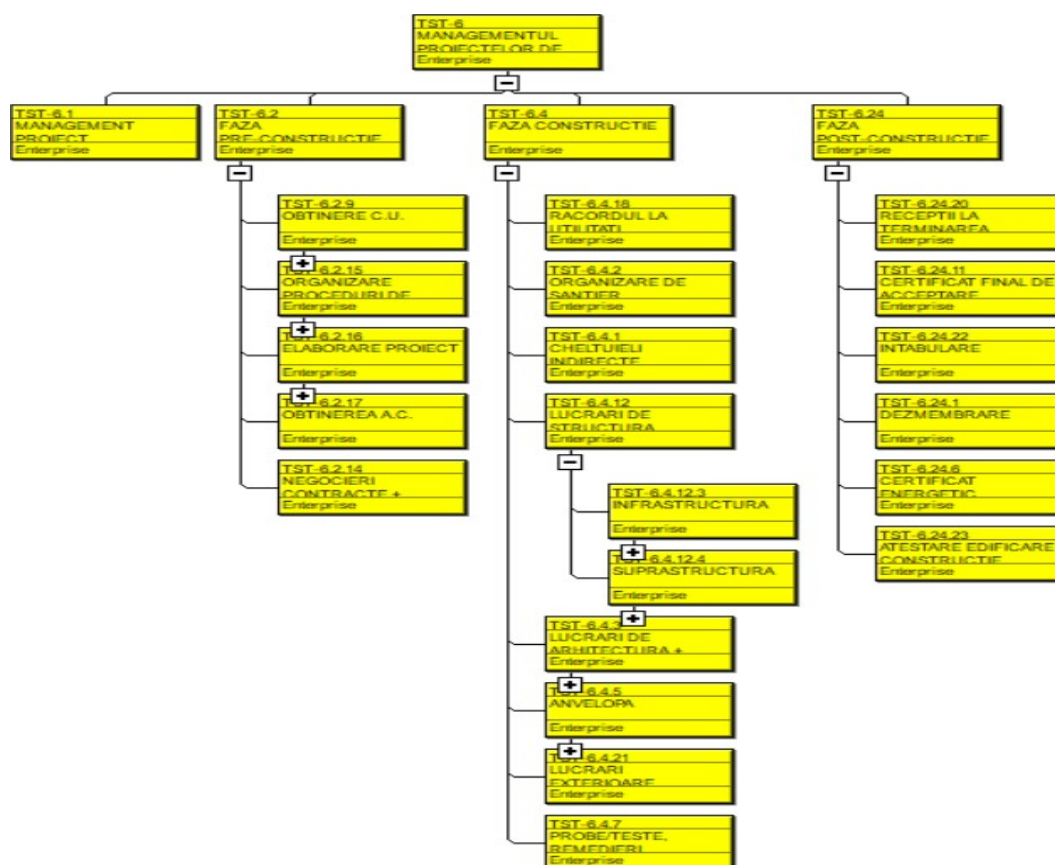


Fig.1. Structura Work Breakdown Structures

4. BUGETUL PROIECTULUI

Bugetul unui proiect presupune însumarea tuturor costurilor implicate în implementarea unui proiect, defalcate pe activități și categorii de construcție.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Pentru o mai bună acuratețe a aproximării bugetului se vor face trei estimări bugetare pentru activitățile de cost.

- Cel mai probabil (CMP)
- Pesimist
- Optimist

Costul estimat se va calcula cu următoarele formule:

- $cE = (cO + cM + cP)/3$
- $cE = (cO + 4cM + cP)/6$ (analiza PERT tradițională)

Tab. 1. Bugetul proiectului

MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTITII	874	€ 3.536.703,00
MANAGEMENT PROIECT	874	€ 0,00
FAZA PRE-CONSTRUCTIE	386	€ 204.017,00
OBTINERE C.U.	35	€ 27,00
ORGANIZARE PROCEDURI DE LICITATIE	285	€ 8.800,00
ELABORARE PROIECT	289	€ 174.464,00
OBTINEREA A.C.	32	€ 17.726,00
NEGOCIERI CONTRACTE + DIRIGENTIE DE SANTIER	50	€ 3.000,00
FAZA CONSTRUCTIE	407	€ 3.325.559,00
RACORDUL LA UTILITATI	60	€ 1.600,00
ORGANIZARE DE SANTIER	407	€ 0,00
CHELTUIELI INDIRECTE	275	€ 159.611,00
LUCRARI DE STRUCTURA	193	€ 965.936,00
LUCRARI DE ARHITECTURA + INSTALATII	213	€ 1.614.778,00
ANVELOPA	153	€ 329.190,00
LUCRARI EXTERIOARE	98	€ 254.444,00
PROBE/TESTE, REMEDIERI	54	€ 0,00
FAZA POST-CONSTRUCTIE	58	€ 7.127,00
RECEPTII LA TERMINAREA LUCRARILOR	7	€ 0,00
CERTIFICAT FINAL DE ACCEPTARE	5	€ 0,00
INTABULARE	15	€ 1.834,00
DEZMEMBRARE	7	€ 3.941,00
CERTIFICAT ENERGETIC	7	€ 1.289,00
ATESTARE EDIFICARE CONSTRUCTIE	31	€ 63,00

5. ASIGURAREA CALITATII

Managementul calității include procese și activități care se extind asupra tuturor fazelor proiectului, de la definirea inițială a proiectului până la finalizarea proiectului.

Managementul calității în proiecte include următoarele procese majore:

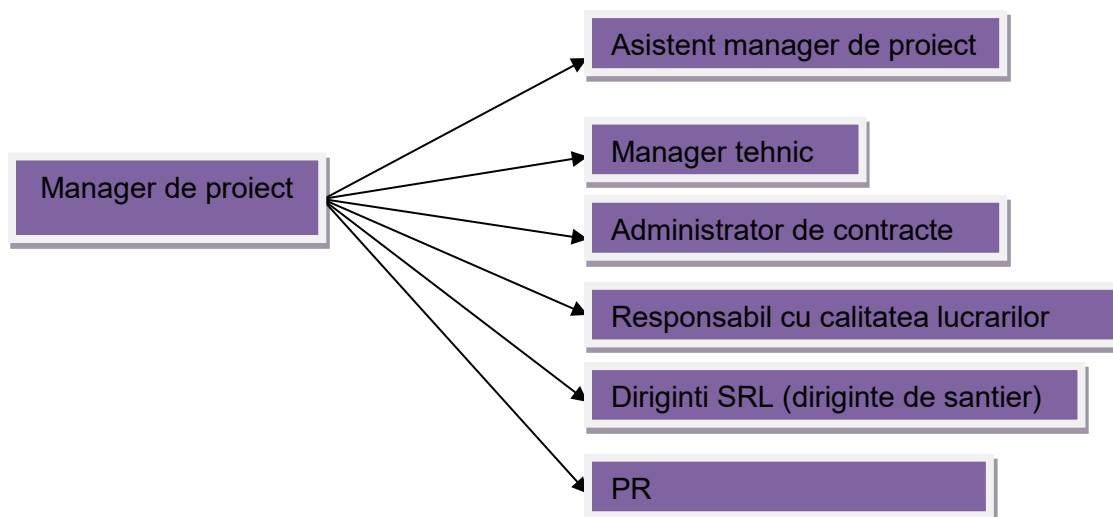
- Planificarea calității
- Asigurarea calității
- Controlul calității

Aceste trei procese interacționează atât între ele, cât și cu celelalte procese ale managementului proiectului. Fiecare proces se regăsește cel puțin o dată în fiecare fază (etapa) a proiectului.

Structura de bază a managementului calității proiectului este astfel realizată, încât asigură compatibilitatea cu seria de standarde internaționale ISO 9000.

6. ECHIPA DE PROIECT

Dimensiunile echipei de lucru la proiect variază în funcție de complexitatea și importanța proiectului. Cu toate acestea, există câteva posturi-cheie, aflate în subordinea managerului proiectului, ale caror atribuții se regăsesc în majoritatea proiectelor.



"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Tab.2. Bugetul echipei de proiect

Denumire activitate beneficiar	Ore alocate/ zi	Ore alocate/ saptamana	P.U./ ora	Valoare totala fara taxe	Valoare totala cu taxe	Total
Project Manager	8	40	€ 18,75	€ 3.000,00	€ 5.100,00	€ 158.100,00
Asistent Manager de proiect	8	40	€ 6,25	€ 1.000,00	€ 1.700,00	€ 42.500,00
Manager Tehnic	8	40	€ 7,50	€ 1.200,00	€ 2.040,00	€ 30.600,00
Administrator contract	2	10	€ 6,25	€ 1.000,00	€ 1.700,00	€ 42.500,00
Diriginte de santier	4	20	€ 8,13	€ 1.300,00	€ 2.210,00	€ 33.150,00
Responsabil cu calitatea lucrarilo	2	10	€ 3,75	€ 600,00	€ 1.020,00	€ 15.300,00
PR	8	40	€ 6,25	€ 1.000,00	€ 1.700,00	€ 25.500,00
				Total/ luna	€ 15.470,00	€ 347.650,00

Bugetul echipei de proiect reprezinta 9,8% din bugetul total al proiectului.

7. COMUNICAREA IN PROIECT, BUGETUL PROMOVARII, LISTA MATERIALELOR DE PROMOVARE

7.1. Comunicarea in proiect

Procesele de comunicare în cadrul proiectului asigură generarea, colectarea, diseminarea, stocarea și eliminarea finală a informațiilor necesare proiectului. Succesul proiectului depinde si de eficienta comunicarii in proiect.Pentru imbunatatirea procesului de comunicarea avem la dispozitie urmatoare instrumente:

- Structura de descompunere a lucrariloe (WBS)
- Matricea de atribuire a responsabilitatilor
- Rapoarte de evaluare a starii proiectului
- Plan de comunicare al proiectului

7.2. Lista materialelor de promovare

Promovarea proiectului trebuie sa asigure vizibilitatea lui catre grupurile tinta.Astfel promovarea va cuprinde o serie de actiuni menite sa contribuie la informarea grupului tinta (cumparatori).

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

1. Realizare pagina web si material de promovare (flyere, afise, bannere, pliante, macheta)
2. Transmiterea informatiei pe diferite canale: TV, presa scrisa, reclame etc.
3. Organizare si realizare conferinta lansare proiect
4. Participarea la targuri si expozitii imobiliare

7.3 Bugetul Promovarii

Bugetul promovarii va avea un cost de 10.309€ si este impartit pe urmatoarele categorii de lucrari, conform tabelului de mai jos.

Tab.3. Bugetul promovarii

Produs	Buc.	Pret/buc	Cost total
Banner	4	300	€ 1.200,00
Flyere	1000	0,32	€ 315,79
Afise	400	0,48	€ 193,68
Macheta	1	1000	€ 1.000,00
Reclama online	1	2000	€ 2.000,00
Site Web	1	600	€ 600,00
Participarea la targuri si expozitii	2	1500	€ 3.000,00
Conferinta lansare proiect	1	2000	€ 2.000,00
		Total	€ 10.309,47

8.RISCURI IN PROIECT

Riscurile sunt condiții sau circumstanțe viitoare sau posibile, aflate in afara controlului echipei de proiect si capabile sa aibe un efecte negative asupra proiectului, daca se materializeaza.

Riscurile intr-un proiect pot fi:

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

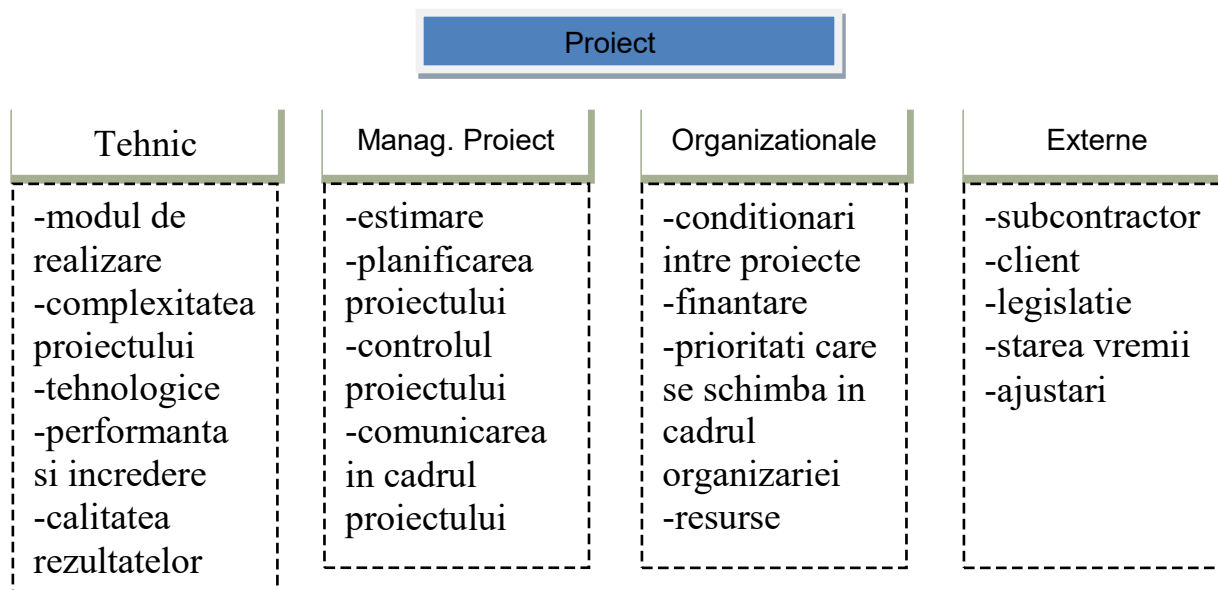


Fig.3. Structura de descompunere a riscurilor(RBS – Risks Breakdown Structure)

Nr.crt	Categ. de risc	Riscul	Tipul riscului	Cauze	Efecte
1	Management de proiect	Prioritizarea gresita a activitatilor	Negativ	Management defectuos;lipsa experientei	Cost mai mare Timp depasit
2	Tehnic	Schimbarea proiectului	Negativ	Aparitia altor chiriasi	Timp mai mare
3	Tehnic	Executie defectuoasa	Negativ	Lipsa tehnologie Lipsa experienta	Cost si timp ridicat
4	Organizational	Obtinere acorduri si avize cu intarziere	Negativ	Legislatie	Cresterea timpului de implementare a proiectului
5	Organizational	Dimensionarea corecta a fortei de munca	Pozitiv	Planificare	-
6	Extern	Modificarea legislatiei	Negativ	-	Timp mai mare de implementare/executie
7	Extern	Vreme favorabila	Pozitiv	-	Incadrarea in timp
8	Tehnic	Alegerea unor parteneri slabi	Negativ	Costuri scazute	Costuri ridicare Timp mai mare
9	Tehnic	Materiale neexistente in stoc	Negativ	-	Intarziere termenului de finalizare

Fig.4. Riscuri in proiect

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Nr.crt	Categ. de risc	Riscul	Tipul riscului	Strategia de raspuns la risc	Masura de raspuns la risc
1	Management de proiect	Prioritizarea gresita a activitatilor	Negativ	Evitare	Intalniri si discutii de la inceputul proiectului
2	Tehnic	Schimbarea proiectului	Negativ	Acceptare	Inercarea de implementare "din mers"
3	Tehnic	Executie defectuoasa	Negativ	Evitare	Verificare riguroasa
4	Organizational	Obtinere acorduri si avize cu intarziere	Negativ	Acceptare	Declarea termenului.
5	Organizational	Dimensionarea corecta a fortei de munca	Pozitiv	Acceptare	
6	Extern	Modificarea legislatiei	Negativ	Acceptare	Declarea termenului.
7	Extern	Vreme favorabila	Pozitiv	Acceptare	Incadrarea in timp
8	Tehnic	Alegerea unor parteneri slabi	Negativ	Transfer	Schimbarea cu alti subcontractori alocati altui proiect.
9	Tehnic	Materiale neexistente in stoc	Negativ	Diminuare	Propunerea de mai multe materiale cu caracteristici tehnice asemanatoare de la inceputul proiectului

Fig.5. Planul de răspuns la risc

9. ACHIZITII

Managementul achizițiilor proiectului include procesele necesare pentru achiziția de produse, servicii sau rezultate necesare.

In proiect s-au achizitionat:

- Servicii de proiectare (studiu de fezabilitate, studiu geotehnic, proiect tehnic)
- Servicii de dirigenție de șantier
- Achiziționarea constructorului
- Achiziționarea materialelor de promovare

10. CONCLUZII

In proiect s-au studiat toate etapele prin care trece un proiect de investitii. Durata de implementare a proiectului va fi de 874 de zile si va avea un cost de 3.536.703€.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Cu ajutorul instrumentelor de monitorizare și planificare putem avea o bună stăpânire pe proiect și pe costurile acestuia astfel încât să putem obține profit după vânzarea apartamentelor.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. "A guide to the project management body of knowledge" (PMBOK® guide)". -Fifth edition
2017
- [2]. C. OPRAN: "*Managementul proiectelor*"
- [3]. Z. GHERASIM, A. DUMITRU: "*Managementul proiectelor de construcții*" – **2008**
- [4]. Radu V., Ciuteanu D. – „*Managementul proiectelor de construcții*” - Editura Economica, București, **2000**.
- [5]. N. POSTAVARU, G. DRAGICI, D.GALAN – "*Managementul în construcții*" – Editura Conspress

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI PROFESIONALE

Autor: ing. Puchiu Andrei, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole,
Managementul Proiectelor în Construcții, anul II, e-mail: andreipuchiu@yahoo.com

Îndrumător: Grasu Raluca, șef lucrări doctor inginer, Universitatea Tehnică de Construcții,
București, e-mail: raluca_tonciu@yahoo.com

Rezumat

Performanța, competitivitatea și, mai ales, succesul unei companii depind în mare măsură de calitatea managementului resurselor umane. Resursa umană este cea mai importantă, și în același timp, cea mai dificilă resursă. Resursa umană este resursa care administrează celelalte resurse – materiale, financiare și timpul, având un impact major în utilizarea eficientă a acestora.

Lucrarea de față își propune să facă o scurtă incursiune în vastul domeniu al managementului resurselor umane și să pună accentul pe managementul performanței profesionale, în special pe evaluarea personalului.

Scopul principal al acestei lucrări este prezentarea modului în care a fost implementat un sistem de management al performanței într-o companie de telecomunicații dezvoltată la nivel național – C.R.T. Mobil (Companie Românească de Telecomunicații – nume generic ales din motive de confidențialitate).

Studiul de caz a fost realizat din punctul de vedere al unui angajat al departamentului Site Acquisition and Construction, cu patru ani de experiență în companie și care a primit cu entuziasm inițiativa implementării noului program de management al performanței, chiar dacă acest eveniment trebuia să se întâmple în urmă cu mulți ani, când compania era la început și numărul de angajați era mult mai redus.

Fără doar și poate, implementarea programului de management al performanței în companie este un pas important în evoluția pe termen lung, ce aduce multe avantaje. Evaluarea personalului oferă managerilor un instrument indispensabil pentru cuantificarea rezultatelor muncii depuse de angajați, determină gradul de atingere a obiectivelor și modul în care se ajunge la acestea.

Ca orice program aflat la început, și acesta a întâmpinat diverse dificultăți la nivel de implementare și a fost primit cu scepticism de angajați, dar cu trecerea timpului, toate aceste probleme se vor rezolva, iar angajații vor privi evaluarea ca pe o etapă normală a activității lor.

Cuvinte cheie: performanță, program, evaluare, rezultat, recompensă.

1. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ȘI EVALUAREA RESURSELOR UMANE

1.1 Managementul performanței

Managementul performanței este definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capabilităților echipelor și persoanelor. Un sistem de management al performanței constă în totalitatea proceselor utilizate pentru a identifica, încuraja, măsura, evalua, îmbunătăți și recompensa performanța angajaților dintr-o organizație^[2]

Performanța este în esență ceea ce un angajat face sau nu face. Altfel spus, este suma rezultatelor obținute. Performanța înseamnă atât comportament, cât și rezultate.

Principalele caracteristici ale managementului performanței sunt:

1. Traduce obiectivele companiei în obiective individuale, de echipă, de departament;
2. Este un proces continuu și evolutiv – performanța se îmbunătățește cu timpul;
3. Se bazează pe consens și cooperare, nu pe control sau coerciție;
4. Încurajează autogestionarea performanței individuale;
5. Impune adoptarea unui stil managerial deschis și onest, încurajează comunicarea dintre superiori și subordonați;
6. Impune un feedback continuu;
7. Măsoară și evaluează performanțele în comparație cu obiectivele convenite de comun acord;
8. Se aplică în mod unitar pentru toți angajații și nu are ca scop primordial să coreleze recompensa financiară cu performanța.

1.2 Evaluarea resurselor umane

Măsurarea performanțelor este o activitate specifică din domeniul managementului resurselor umane, care se concretizează cu estimarea performanței individuale și, după caz, a celei de grup.^[3]

În orice organizație, zilnic, au loc evaluări informale, prin care managerii și subordonații se evaluează reciproc.

Evaluarea performanțelor profesionale se referă la determinarea formală și sistemică a modului în care membrii organizației își îndeplinesc sarcinile specifice postului pe care îl ocupă, în raport cu normele, standardele de evaluare și criteriile stabilite în programul de evaluare, cu metodele folosite și calitatea comunicării rezultatelor angajaților.

Nu toate evaluările au un efect pozitiv. De aceea, procesul de evaluare este privit în multe cazuri ca una dintre activitățile cele mai disprețuite de angajați. De exemplu, evaluările efectuate pentru penalizarea personalului, sau pentru concedierea angajaților care nu își îndeplinesc sarcinile, sau pentru disciplinarea personalului, sunt percepute de către angajați cu teamă și pot crea nesiguranță profesională. La fel se poate întâmpla și atunci când salariații nu cunosc, sau nu înțeleg, criteriile care au stat la baza evaluării lor, când ei cred ca sunt comparați cu alții, sau când ei percep evaluarea ca pe un eveniment critic și nu ca pe un moment care poate conduce la o îmbunătățire a activității lor profesionale și morale în cadrul organizației.

Modul în care sistemul de evaluare este folosit și metoda aleasă pentru transmiterea rezultatelor către angajați pot afecta moralul, climatul organizației și procesele de instruire, perfecționare, promovare și recompensare.

1.3 Situația managementului performanței în România

Spre deosebire de situația din țările dezvoltate, unde managementul performanței are o abordare integrată la toate nivelurile organizaționale (strategic, operațional și individual), în România această disciplină este într-un stadiu incipient de dezvoltare, cu o abordare tradițională.

Cu toate că nivelul de maturitate privind practicile și capabilitățile de management al performanței la nivel strategic sunt limitate, ultima perioadă a consemnat un grad de interes ridicat în raport cu implementarea și utilizarea lor la nivel organizațional.

În acest context, se poate aprecia că există un potențial ridicat de îmbunătățire al managementului performanței în rândul organizațiilor din România, percepțiile profesioniștilor din aceste organizații fiind în general pozitive, iar gradul de interes, ridicat.

O altă problemă specifică angajatorilor din România, care poate afecta în mod direct performanța, este nerespectarea unor proceduri bine definite de recrutare. În multe cazuri sunt angajate persoane care nu sunt neapărat potrivite pentru un anumit post, dar care au rude în compania respectivă, sau care capătă prioritate pe baza unor recomandări. În aceste cazuri posturile disponibile nu

mai ajung să fie făcute publice, sau dacă ajung să fie publicate pe internet, acest lucru se întâmplă doar pentru respectarea unor proceduri interne companiei, fără a acorda șanse reale de a candida unor persoane din afara companiei, care ar putea avea o pregătire adecvată pentru postul liber.

2. STUDIU DE CAZ

2.1 Prezentarea companiei

Subiectul acestui studiu de caz este o companie românească de telecomunicații, al cărui nume, din motive de confidențialitate, nu îl voi dezvălui. Pentru o exprimare facilă voi denumi compania C.R.T. (Companie Românească de Telecomunicații).

Scurt istoric:

- 1992 – compania C.R.T. este înființată de un grup de persoane fizice din România și are ca domeniu de activitate dezvoltarea unei rețele de cablu pentru servicii de televiziune în Timișoara și Brașov;
- 1993 – prin fuzionarea cu alte companii sau cumpărarea acestora, C.R.T. își extinde serviciile de televiziune în București și în toate orașele mari din țară;
- 1997 – compania începe dezvoltarea unei rețele pentru transmisii de date și internet pentru utilizatorii business;
- 2001 – compania începe furnizarea serviciilor de internet către utilizatorii rezidențiali;
- 2003 – după liberalizarea pieței de telefonie fixă din România, compania începe furnizarea de servicii de telefonie fixă clienților comerciali – iar în 2004 lansează serviciile de telefonie fixă pentru clienții rezidențiali;
- 2007 – compania lansează serviciile de telecomunicații mobile 3G și începe să ofere clienților propriile posturi de televiziune și radio.

București, 14 Iunie 2019

Rezultate financiare în perioada 2006 – 2017

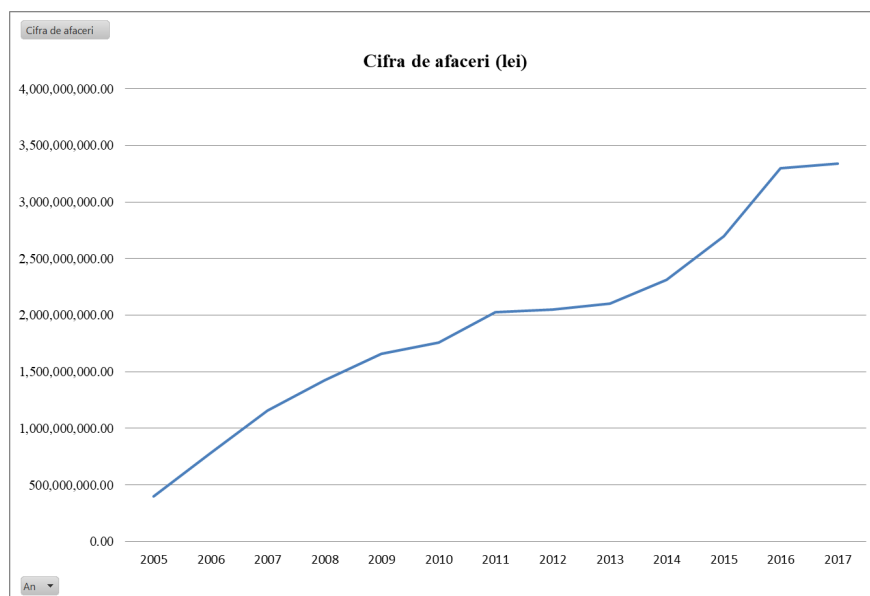


Figura 1. Graficul cifrei de afaceri în perioada 2006 - 2017

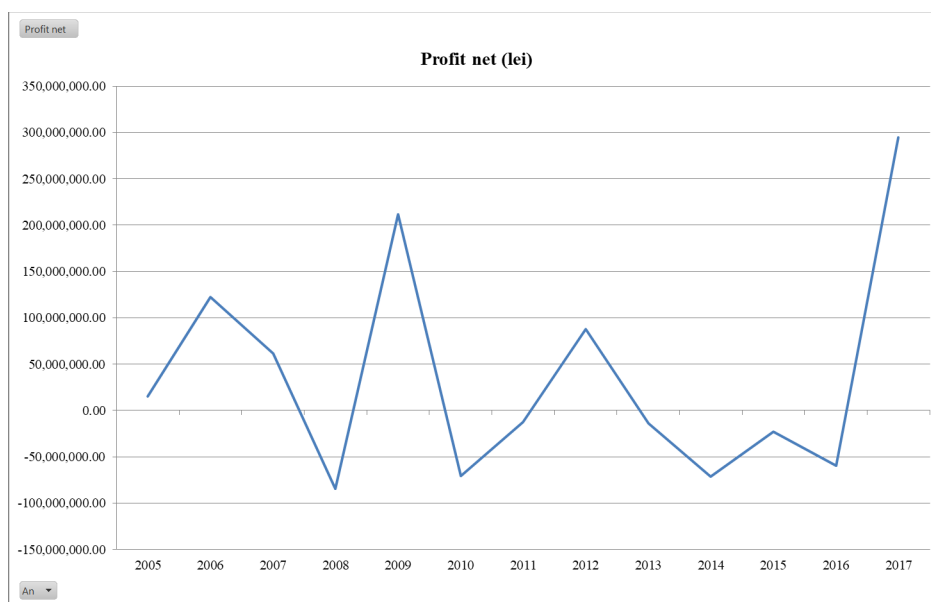


Figura 2. Graficul profitului net în perioada 2006 - 2017

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

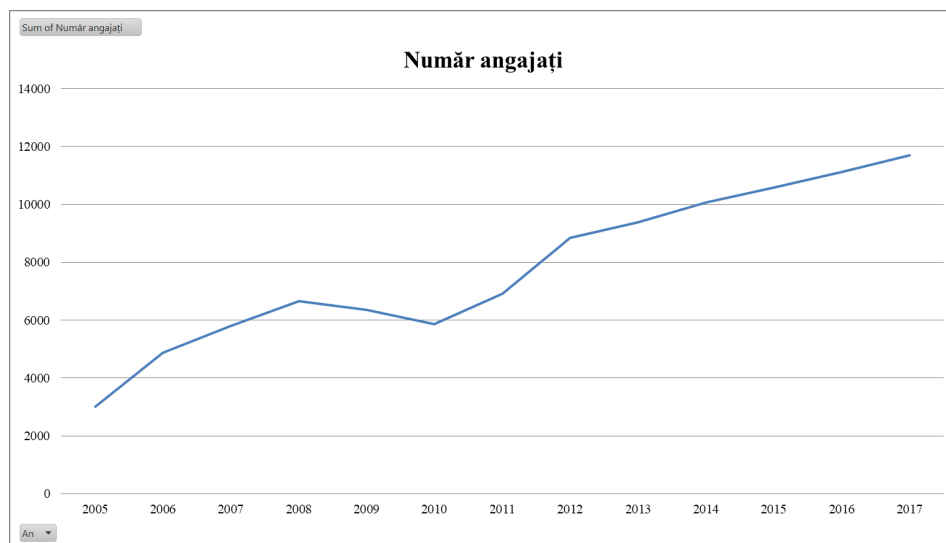


Figura 3. Graficul evoluției numărului angajaților în perioada 2006 - 2017

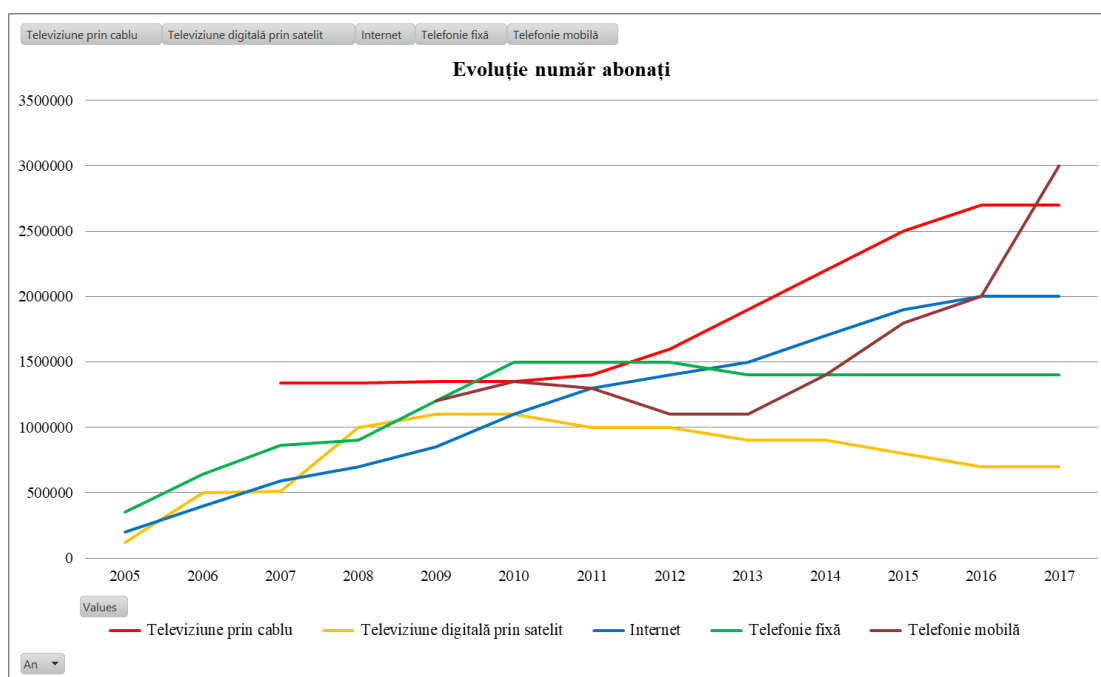


Figura 4. Graficul evoluției numărului de abonați în perioada 2006 - 2017

2.2 Informații generale C.R.T. Mobil

Divizia de telefonie mobilă a companiei C.R.T. - C.R.T. Mobil a fost înființată în anul 2007, după achiziționarea licenței 3G. Politica inițială a constat în furnizarea de servicii de telefonie mobilă clienților existenți, prin oferirea gratuită a unor telefoane mobile.

În paralel cu dezvoltarea continuă a rețelei, bazându-se pe o politică agresivă de marketing, compania a reușit să atragă, în primă fază, clienți din toate orașele mari din țară și mai apoi din orașele mici și zonele rurale.

La început, compania a oferit servicii 3G pe o singură frecvență – 2100MHz. Pe măsură ce rețeaua s-a extins și acoperirea zonelor rurale a devenit o prioritate, a fost introdusă frecvența suplimentară 3G pe 900MHz, pentru o mai bună acoperire pe distanțe mari. Pentru a ține pasul cu evoluția tehnologiei în domeniu, din 2015 a fost introdusă tehnologia 4G, în faza inițială pe o singură frecvență – 2600MHz și mai apoi pe frecvența suplimentară de 2100MHz, pentru îmbunătățirea transferului de date.

2.3 Managementul performanței și evaluarea personalului

Compania C.R.T. este unul dintre cei mai mari angajatori la nivel național, având aproape 13000 de angajați. Aproximativ 2.5% dintre aceștia lucrează pentru C.R.T. Mobil.

Dezvoltarea accelerată a departamentului de telefonie mobilă, impusă de obiectivele dinamice ale companiei și de evoluția tehnologiei în domeniu, a suprasolicitat departamentul de Resurse Umane.

Deși discutăm despre o companie extinsă la nivel național, printre preocupările de bază ale departamentului Resurse Umane nu există nicio activitate de evaluare a personalului. Lipsa unui sistem performant de evaluare a personalului are consecințe severe în ceea ce privește performanțele angajaților, nivelul de calitate al muncii depuse și lipsa capacității de previzionare a productivității pentru elaborarea de bugete și planificări. De asemenea, fără un sistem de evaluare a performanței, nu se poate implementa un sistem de recompensare corect, bazat pe rezultate concrete.

Altfel spus, lipsa unui sistem de evaluare a personalului afectează în mod direct performanțele companiei și influențează nivelul de motivare și implicare al angajaților.

La începutul anului 2018, departamentul de Resurse Umane, cu sprijinul departamentului Software, a început dezvoltarea unui program de management

București, 14 Iunie 2019

al performanței. Evaluarea personalului s-a făcut prin intermediul unei aplicații dezvoltate intern și care este accesibilă tuturor angajaților C.R.T. Mobil prin intranet.

După dezvoltarea propriu-zisă desfășurată până în luna septembrie 2018, aplicația a trecut printr-o perioadă de teste. Lansarea oficială s-a făcut la sfârșitul lunii octombrie 2018 și a fost anunțată în cadrul departamentului printr-un e-mail trimis de către managerul diviziei de telefonie mobilă.

Programul de evaluare a fost împărțit în două etape distincte, bine determinate pe scara timpului, cu perioade clare pentru finalizarea acestora:

1. Etapa de stabilire a obiectivelor

- Fiecare manager a stabilit 1-2 obiective de business pentru angajații din echipa sa, conform activității planificate, până la finalul anului 2018.
- Managerul a organizat întâlniri cu fiecare angajat pentru a discuta pe marginea acestor obiective. În aceeași discuție s-au trecut în revistă comportamentele în baza cărora s-a făcut evaluarea finală.
- Fiecare angajat a accesat aplicația Managementul Performanței și a înregistrat obiectivele folosind Formularul de obiective.
- Fiecare manager a accesat aplicația Managementul Performanței și a acceptat Formularele de obiective (sau le-a respins dacă obiectivele nu au fost înregistrate conform discuției).

2. Etapa de evaluare a performanței

- Fiecare manager a rezervat un interval pentru discuția de evaluare, pe care l-a comunicat din timp angajatului.
- Atât managerii cât și angajații s-au pregătit pentru discuția de evaluare făcând o retrospectivă a activității derulate în întreg anul calendaristic.
- Calificativul final stabilit de către manager a luat în calcul, în primul rând, comportamentele manifestate de angajat pe parcursul anului.
- Odată derulată discuția de evaluare, angajatul a înregistrat Formularul de evaluare în aplicație, iar managerul l-a completat cu calificativul acordat și l-a aprobat.

Obiectivele au fost stabilite în cadrul discuției dintre manager și angajat din Etapa 1, și au fost formulate S.M.A.R.T.:

- S – specific, include informații despre ce, de ce, cine, când și cum;
- M – măsurabil, descrie cum poți identifica dacă a fost realizat;
- A – accesibil, stabilit în concordanță cu resursele disponibile;
- R – relevant, contribuie la obiectivele departamentului;

- T – cu termene clare: dată limită, frecvență, durată.

În partea a doua a evaluării, prin folosirea metodei analizei standardelor de performanță, au fost evaluate mai multe comportamente definitorii pentru fiecare angajat. Pentru a veni în sprijinul acestora, departamentul Resurse Umane a realizat o prezentare electronică, distribuită prin e-mail, care detaliază cele șase tipuri de comportamente evaluate și precizează atât aspectele pozitive, cât și aspectele negative influențează nota finală:

1. Atitudinea față de postul ocupat

Indicatori pozitivi

- Este pozitiv când se confruntă cu probleme.
- Este capabil să admită greșelile și să învețe din ele.

Indicatori negativi

- Tratează situațiile dificile mai degrabă ca probleme decât ca provocări.
- Evită să își asume responsabilitatea pentru ideile, deciziile și acțiunile greșite.

2. Echipa și orientare către clienți

Indicatori pozitivi

- Participă voluntar - sprijină deciziile echipei, este un bun jucător de echipă, finalizând o cantitate adecvată de muncă de calitate care facilitează obiectivele grupului.
- Lucrează pentru a sprijini obiectivele organizaționale.

Indicatori negativi

- Nu contribuie activ la activitățile echipei.
- Preferă să lucreze independent, refuzând să împărtășească experiențe, cunoștințe sau bune practici cu colegii cu care colaborează.

3. Comunicare

Indicatori pozitivi

- Își transmite mesajul în mod clar și logic, asigurându-se că înțelesul și intenția de bază sunt percepute.
- Adaptează stilul de comunicare la cel al ascultătorului și respectă diferențele dintre ele.

Indicatori negativi

- Comunică inconsecvent, fără a împărtăși informațiile complete cu colegii sau managerul, în legătură cu activitatea pe care o desfășoară.
- Nu își adaptează stilul de comunicare în funcție de interlocutor și nevoile acestuia de cunoaștere.

4. Încredere și etică

Indicatori pozitivi

- Își asumă responsabilitatea pentru faptele și deciziile sale, căutând soluții mai degrabă decât să dea vina pe sistem / conducerea companiei / alți colegi.
- Apreciază și promovează valorile morale, respectând intimitatea altora.

Indicatori negativi

- Nu își asumă responsabilitatea pentru faptele și deciziile sale.
- Își justifică greșelile sau lipsa de performanță aruncând vina pe colegi sau pe sistem.

5. Inovație și agilitate

Indicatori pozitivi

- Lucrează pentru a dezvolta noi abordări în rezolvarea problemelor.
- Identifică abordări noi pentru a îndeplini sarcinile de lucru mai eficient.

Indicatori negativi

- Este atașat rigid de proceduri chiar și atunci când nu se mai potrivesc situației.
- Nu este deschis ideilor sau modalităților noi de a face lucrurile.

6. Inițiativă și flexibilitate

Indicatori pozitivi

- Este deschis la beneficiile schimbării, adoptă idei noi adecvate situației.
- Nu este rigid în ceea ce privește procedurile și politica.

Indicatori negativi

- Este reticent în a accepta și a da curs schimbărilor impuse de ritmul de business.
- Folosește un mod de gândire rigid, blocat în vechile proceduri, neînțelegând nevoia de a aborda într-o manieră nouă provocările nou aparute.

Evaluatorii au acordat note de la 1 la 5 pentru toate cele șase comportamente enumerate mai sus, după modelul următor, iar aplicația a calculat automat nota pentru evaluarea comportamentelor.

- Nota 5 – În mod constant peste nivelul așteptărilor;
- Nota 4 – Adesea peste nivelul așteptărilor;
- Nota 3 – În mod constant la nivelul așteptărilor;
- Nota 2 – Adesea sub nivelul așteptărilor;
- Nota 1 – În mod constant sub nivelul așteptărilor.

Pentru evaluarea performanțelor, în funcție de gradul de îndeplinire a obiectivelor, evaluatorii au acordat o altă notă, după același model.

Nota finală a fost calculată automat de aplicație și s-a obținut după următoarea formulă:

- Nota finală a evaluării = 60% CE a realizat + 40% CUM a realizat, unde:
 - CE a realizat = performanța evaluată în funcție de obiectivele setate;
 - CUM a realizat = modul în care au fost îndeplinite obiectivele (comportamente dezirabile în companie).

3. CONCLUZII

Fără doar și poate, implementarea programului de management al performanței în compania C.R.T. Mobil este un pas important în evoluția companiei, dar este un pas care ar fi trebuit să fie făcut în faza incipientă, atunci când numărul de angajați era mult mai mic și structura organizatorică era mult mai restrânsă.

Evaluarea personalului oferă managerilor un instrument indispensabil pentru cuantificarea rezultatelor muncii depuse de angajați, determină gradul de atingere a obiectivelor și modul în care se ajunge la acestea.

La nivelul resurselor umane, se preconizează că implementarea programului de management al performanței va avea următoarele avantaje:

- Obținerea de informații utile legate de competența angajaților și despre compatibilitatea acestora cu postul ocupat;
- Identificarea de noi abilități și competențe ale salariaților;
- Identificarea nevoilor generale de instruire și perfecționare ale angajaților;
- Evidențierea eficienței programelor de instruire desfășurate anterior în companie;
- Îmbunătățirea relațiilor dintre manageri și subalterni, prin dialogurile purtate în diferitele etape ale procesului de evaluare;
- Oferirea de informații concrete pentru aplicarea corectă a politicilor de promovare și salarizare;
- Creșterea performanței angajaților;
- Motivarea angajaților prin evidențierea rezultatelor muncii depuse, atât în cazul în care acestea sunt la nivelul așteptărilor, dar și în cazul în care acestea sunt sub așteptări;
- Feedback-ul primit de la angajați despre superiorul direct și despre managerii companiei.
- Îmbunătățirea climatului de muncă și a atmosferei din companie.

București, 14 Iunie 2019

La nivelul companiei, se poate preconiza că programul de management al performanței va aduce schimbări favorabile, cum ar fi:

- Creșterea cifrei de afaceri și a profitului, prin creșterea productivității;
- Alocarea mai eficientă a resurselor materiale și diminuarea risipei, prin motivarea angajaților;
- Îmbunătățirea imaginii companiei pe piața locurilor de muncă și atragerea de noi angajați, prin satisfacerea nevoilor salariaților și oferirea de beneficii în funcție de rezultate;
- Îmbunătățirea calității serviciilor oferite clienților și a prestigiului companiei.

Deși avantajele sunt evidente și multiple, programul de management al performanței este încă la început și necesită multe îmbunătățiri. Implementarea s-a făcut în grabă deoarece conducerea a dorit testarea propriu-zisă la sfârșitul anului 2018 și pregătirea terenului pentru anul 2019. Astfel au apărut mai multe probleme, cum ar fi:

- Pregătirea insuficientă a personalului, atât la nivelul evaluatorilor, cât și la nivelul celor evaluați, cu privire la modul în care se desfășoară evaluarea;
- Nefamiliarizarea angajaților cu aplicația pentru evaluare;
- Diverse probleme cu fiabilitatea aplicației pentru evaluare.

Dacă pentru companie evaluarea personalului furnizează date concrete ce pot fi procesate și valorificate, pentru angajați evaluarea, până în acest moment, nu are un rezultat bine definit. Lipsa unui sistem de recompensare anunțat în prealabil, a făcut ca evaluarea să fie primită cu scepticism de către angajați.

BIBLIOGRAFIE

- [1] IOAN CINDREA – Managementul resurselor umane – Note de curs (2008, Universitatea Lucian Blaga Sibiu)
- [2] ADRIANA BĂDESCU, CODRUȚA MIRCI, GABRIELA BOGRE – Managementul Resurselor Umane – Manualul profesionistului (2005)
- [3] MARIUS DODU, HORIA RABOCA, CIPRIAN TRIPON – Managementul resurselor umane – Suport de curs (Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca)
- [4] GEORGETA PÂNIȘOARĂ, ION-OVIDIU PÂNIȘOARĂ – Managementul resurselor umane (2016, Ediția a III-a)
- [5] MARIUS DODU, HORIA RABOCA, CIPRIAN TRIPON – Managementul resurselor umane – Tematică admitere masterat (2015, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca)

MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTIȚII

Pătrașcu Simona Florentina, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole,
Managementul Proiectelor în Construcții, anul II, e-mail: simonaa_p@yahoo.com

Îndrumător: Postăvaru Nicolae, Prof. Univ. Dr. Ing., Universitatea Tehnică de Construcții Civile,
Industriale și Agricole, e-mail: nicolae.postavaru@gmail.com

Rezumat

În cadrul articolului este prezentată analiza unui proiect de investiție atât din punct de vedere tehnic, cât și managerial pentru o clădire de locuințe S+P+8E+Etaj tehnic având o suprafață de 4207 mp, situată în București. Lucrarea de față prezintă scopul proiectului analizat, obiectivele care vor fi urmărite în derularea acestuia, precum și principalele etape. Etapele principale au fost incluse într-o structură WBS și decompuse până la nivelul de activități și subactivități, realizându-se graficul Gantt cu ajutorul programului Primavera, care se derulează pe parcursul a 764 zile. Pe baza acestor activități s-au calculat cantități și resurse specifice acestora, care s-au cuantificat în bani, obținându-se bugetul proiectului. Asigurarea calității în cadrul proiectului s-a realizat prin metode și instrumente specifice urmând cele trei etape: planificarea, asigurarea și monitorizarea calității. Dimensionarea echipei de proiect s-a realizat în funcție de volumul lucrării și de perioada pe care se desfășoară, asigurându-se o formulă completă și eficientă, atât ca și cost cât și ca și timp în care activează, formulă bazată pe o comunicare eficientă și eficace. Promovarea proiectului s-a realizat pe toată durata de desfășurare a acestuia, prin mijloace on-line cât și off-line, ținându-se cont de riscurile existente (pozitive și negative), pentru a putea fi controlate către atingerea obiectivului principal. Nu în ultimul rând, s-au încheiat contracte pe diferite tipuri de activități pe baza cărora au fost realizate achizițiile aferente proiectului.

Cuvinte cheie: proiect, investiție, obiectiv

1. SCOPUL PROIECTULUI

Scopul principal al investiției analizate în cadrul acestui proiect este reprezentat de parcurgerea ansamblului de activități cuprinse în cadrul investiției ce prezintă obiective precise care vor duce, într-un final la amenajarea și locuirea celor 49 de apartamente și implicit, creșterea veniturilor dar și asigurarea profitului.

Scopul secundar al acestui proiect este reprezentat de amenajarea exterioară/peisagistică a spațiului din jurul imobilului în conformitate cu prevederile autorizației de construire, ale avizelor și acordurilor obținute, dar și creșterea nivelului de trai și al calității construcției.

2.OBIECTIVE ȘI ACTIVITĂȚI

2.1 Obiective

Obiectivul investiției de față este de tip SMART și este reprezentat de construirea unei clădiri în sectorul 3 al capitalei, având ca funcțiune principală locuirea în apartamente, cu regimul de înălțime S+P+8E+Eth.

2.2 Activități

A. OBȚINEREA CERTIFICATULUI DE URBANISM

Certificatul de urbanism reprezintă prima etapă necesară intenției de a construi și este actul de informare prin care administrația publică locală, primăria în conformitate cu planurile urbanistice și regulamentele aferente fac cunoscute solicitantului elementele privind regimul juridic, economic și tehnic al terenurilor și construcțiilor existente la data solicitării. Obținerea certificatului de urbanism cuprinde 2 etape și anume:

A.1 Obținerea documentelor necesare certificatului de urbanism:

A.2 Depunerea documentelor pentru obținerea certificatului de urbanism

B. ELABORAREA STUDIULUI GEOTEHNIC

Studiul geotehnic este documentația tehnică obligatorie pentru proiectarea construcției la faza de studiu de fezabilitate și proiect tehnic, inclusiv DTAC – Documentația Tehnică pentru Autorizarea Construcțiilor. Necesitatea realizării unui studiu geotehnic intervine pentru a identifica terenurile cu probleme, care, ulterior pot produce degradări ale clădirilor datorită neadaptării soluțiilor de fundare la condițiile de teren. Astfel, principalele etape în realizarea unui studiu geotehnic sunt:

B.1 Prezentarea documentelor și informațiilor necesare geotehnicianului

B.2 Realizarea studiului geotehnic

București, 14 Iunie 2019

C. ORGANIZAREA PROCEDURILOR DE LICITAȚIE

Pentru atribuirea proiectului unei firme care să presteze servicii de proiectare/construcție, se vor organiza licitații cu specificul fiecăreia, permițând investitorului să aleagă cel mai competitiv ofertant. În același timp, sistemul mobilizează ofertanții în permanenta perfecționare a activităților.

C.1 Organizarea procedurilor de licitație pentru proiectare

C.2 Organizarea procedurilor de licitație pentru construcție

D. ELABORAREA PROIECTULUI

D.1 Studiul de fezabilitate reprezintă documentația tehnico-economică în care se regăsesc principalii indicatori aferenți obiectivului de investiții pe baza necesității și oportunității realizării acestuia.

D.2 Proiectarea construcției

Pentru faza D.T.A.C. (Documentația Tehnică pentru Autorizația de Construire), proiectul de structură conține doar planurile și detaliile de fundații. Proiectul în faza D.T.A.C. este extras din P.T. (Proiectul tehnic), dar în baza lui nu se poate executa construcția.

Proiectul tehnic (P.T.) și Detaliile de execuție (D.E.) sunt faza finală a procesului de proiectare. Proiectul tehnic cuprinde atât părți desenate (structura, arhitectura, instalații) cât și părți scrise (memoriu tehnic, borderoul piedelor desenate, caiete de sarcini, programul de faze determinante, extrase de armătură, centralizatoare de cantități).

D.3 Obținere avize cerute prin certificatul de urbanism

E. OBȚINEREA AUTORIZAȚIEI DE CONSTRUIRE

Autorizația de construire reprezintă actul final de autoritate al administrației publice locale pe seama căreia se poate începe execuția lucrărilor de construcții corespunzător măsurilor prevăzute de lege cu privire la amplasarea, conceperea, realizarea, exploatarea și postutilizarea construcțiilor.

F. RACORDUL LA UTILITĂȚI

Primul pas important în funcționarea unei clădiri în parametri optimi îl reprezintă racordul la utilități (apă, curent electric, canalizare, gaz natural, telecomunicații). După depunerea cererii de emitere a avizelor, urmează semnarea

București, 14 Iunie 2019

contractelor cu furnizorii. Următoarele etape sunt reprezentate de execuția propriu zisă a lucrării, recepția și punerea în funcțiune a bransamentului sau racordului.

G.NEGOCIEREA CONTRACTELOR; ALEGEREA DIRIGINTELUI DE ȘANTIER

Anterior începerii execuției propriu zise, o altă fază importantă a investiției o reprezintă negocierea contractelor și alegerea dirigintelui de șantier.

H.FAZA DE CONSTRUCȚIE PROPRIU ZISĂ

H.1 Organizarea de șantier –

H.2 Realizarea lucrărilor de structură

H.3 Realizarea lucrărilor de arhitectură și instalații

H.4 Realizarea anvelopei clădirii

H.5 Realizarea lucrărilor exterioare de amenajare

H.6 Efectuarea probelor/testelor + remedieri

I.FAZA POST CONSTRUCȚIE

I.1 Realizarea recepțiilor la terminarea lucrărilor

Recepția la terminarea lucrărilor reprezintă acea etapă prin care se certifică, în condițiile legii, finalizarea lucrărilor, cu respectarea cerințelor fundamentale din autorizația de construire, precum și din cartea tehnică a construcției. Recepția se face de către investitor, la comunicarea din partea executantului a momentului în care activitățile prevăzute în contract au fost finalizate.

I.2 Semnarea certificatului final de acceptare

Certificatul final de acceptare este acea parte critică din proiect care reprezintă confirmarea lucrărilor finalizate satisfăcător de către contractor și care subliniază faptul că acesta poate genera venituri de acum încolo.

I.3 Intabularea clădirii

Intabularea este procesul care certifică apartenența asupra imobilului, prin înscrierea sa în cartea funciară. Fără realizarea acesteia, nu se poate efectua nicio tranzacție în care este inclus imobilul. Documentele necesare intabulării sunt

I.4 Dezmembrarea apartamentelor

București, 14 Iunie 2019

Etapa de dezmembrare este procesul cadastral prin care imobilul se împarte în mai multe părți cu suprafețe egale/inegale. În cazul proiectului de față, dezmembrarea este necesară pentru împărțirea în apartamente, pentru ca ulterior, acestea să poată fi vândute.

I.5 Obținerea certificatului energetic

Certificatul energetic este documentul care stabilește, pe baza inspecției imobilului, performanța energetică a acestuia.

I.6 Atestare edificare construcție

3.GRAFICUL ACTIVITĂȚILOR

Pentru realizarea unui grafic al activităților se vor parcurge următorii pași:

- Definirea activităților necesare pentru implementarea proiectului
- Estimarea duratelor activităților
- Ordonarea activităților într-o succesiune logică
- Realizarea condiționărilor între activități
- Aplicarea constrângerilor

Cele patru tipuri de relații între activitățile unui proiect

- Finish-to-Start (Sfârșit-la-Început)
- Start-to-Finish (Început-la-Sfârșit)
- Start-to-Start (Început-la-Început)
- Finish-to-Finish (Sfârșit-la-Sfârșit)

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

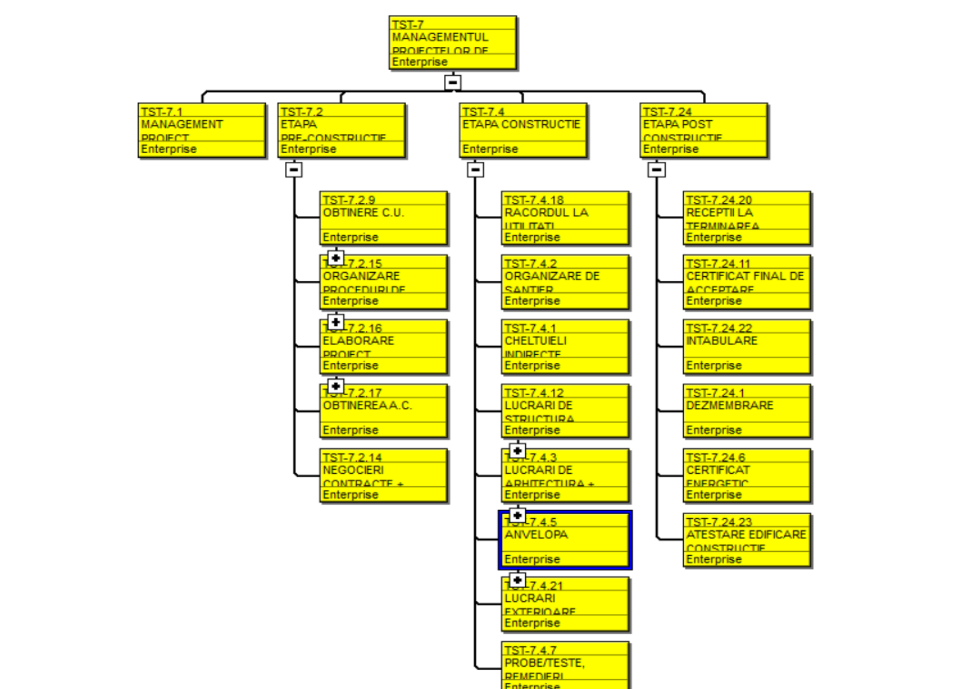


Figura 1. Structura WBS a proiectului

4.BUGETUL PROIECTULUI

Bugetul proiectului pe categorii de cheltuieli presupune gruparea costurilor pe categorii (resurse umane, avize și acorduri necesare, construcția propriu-zisă, faza pre-construcție) și prezentarea lor într-o eșalonare, ceea ce va permite identificarea costurilor.

În cazul de față, principalele tipuri de cheltuieli aferente proiectului sunt:

- ✓ Cheltuielile din faza de pre-construcție în valoare de 134 072 € care se împart în:
 - Cheltuieli cu obținerea certificatului de urbanism
 - Cheltuieli cu organizarea procedurilor de licitație
 - Cheltuieli cu elaborarea proiectului
 - Cheltuieli cu obținerea autorizației de construire
- ✓ Cheltuielile din faza de construcție în valoare de 1 935 411 € care se împart în:

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"

M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

- Cheltuielile cu racordul la utilități
- Cheltuielile cu organizarea de șantier
- Cheltuielile cu lucrările de structură
- Cheltuieli cu lucrările de arhitectură și instalații
- Cheltuieli cu anvelopa, lucrările exterioare
- Cheltuielile cu probe/teste și remedieri
- ✓ Cheltuielile din faza de post-construcție în valoare de 4961 € care se împart în:
 - Cheltuieli cu intabularea, dezmembrarea
 - Cheltuieli cu obținerea certificatului energetic
 - Cheltuieli cu atestarea edificării construcției

5.ASIGURAREA CALITĂȚII

Managementul calității în proiecte include ansamblul de activități necesare pentru a asigura că proiectul va satisface necesitățile pentru care a fost întreprins. Managementul calității în proiecte se desfășoară pe toată durata proiectului, pornind de la ideea inițială de proiect, activitățile întreprinse, managementul echipei de proiect, până la finalizarea proiectului. Procesul de management include etapele:

- *Planificarea calității* - presupune identificarea unei baze de raportare (standarde de calitate) față de care să se poată îndeplini obiectivele calității. Identificarea unei calități dorite a proiectului ajută la dimensionarea și programarea activităților, resurselor și costurilor.
- *Asigurarea calității* - presupune totalitatea proceselor implementate în cadrul sistemului calității care impun satisfacerea standardelor de calitate din cadrul proiectului sau cerințelor referitoare la calitate.
- *Monitorizarea calității* - implică tehnici pentru evaluarea constantă, pe toată durata de desfășurare a proiectului a rezultatelor sale specifice și pentru eliminarea tuturor riscurilor care pot aduce rezultate nesatisfăcătoare.

6.ECHIPA DE PROIECT

Managementul proiectelor urmărește planificarea și execuția unui proiect definit prin obiectivele sale, fiind considerat un ansamblu aplicat de principii,

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

metode și tehnici de lucru. Toate acestea se vor face cu ajutorul unei echipe de proiect și a unui manager de proiect care o conduce. Coordonarea managementului proiectului este activitatea principală a titularului funcției de manager de proiect dintr-o organizație

Tabelul 1. Bugetul echipei de proiect

Denumire activitate	Ore alocate/ zi	Ore alocate/ saptamana	P.U./ ora [€]	Valoare totala fara taxe [€]	Valoare totala cu taxe/luna [€]	Total [€]
Project Manager	8.00	40.00	13.75	2,200.00	3,740.00	112,200.00
Asistent Manager de proiect	8.00	40.00	3.75	600.00	1,020.00	20,400.00
Sef de lucrare (tehnici)	8.00	40.00	6.25	1,000.00	1,700.00	27,200.00
Administrator contract	3.00	15.00	3.75	600.00	1,020.00	20,400.00
Diriginte de santier	4.00	20.00	10.00	800.00	1,360.00	21,760.00
Responsabil cu calitatea lucrarilor (CQ)	2.00	10.00	4.76	200.00	340.00	5,780.00
PR	4.00	20.00	2.38	400.00	680.00	13,600.00
Total/ luna					9,860.00	221,340.00

7. COMUNICAREA ÎN PROIECT, BUGETUL PROMOVĂRII, LISTA MATERIALELOR DE PROMOVARE

7.1 Comunicarea în proiect

Comunicarea în cadrul proiectului asigură legăturile între diferitele categorii de participanți, care contribuie esențial la succesul proiectului.

Managementul comunicării în cadrul proiectului include 4 procese:

- Planificarea comunicării (ce informații sunt necesare, cine are nevoie de ele, când și cum vor fi oferite)
- Distribuirea informațiilor prin care se asigură difuzarea la timp a informațiilor către diferite părți
- Raportarea performanței (colectarea și diseminarea informațiilor privind performanțele: raportul privind starea proiectului, stadiul de execuție al lucrărilor)
- Încheierea administrativă a proiectului (generarea, colectarea și diseminarea informațiilor necesare la încheierea proiectului)

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

7.2 Lista materialelor de promovare

Procesul de promovare este, poate unul din cele mai importante în activitatea de investiții. O promovare eficientă rezultă în general dintr-un mix între metodele de promovare online și offline. Promovarea offline se adresează atât persoanelor care petrec un timp îndelungat în mediul online, cât și potențialilor clienți care preferă metodele clasice, non-digitale.

7.3 Bugetul promovării

Bugetul promovării va fi în valoare de 5155.6 €, după cum reiese în tabelul de mai jos.

Tabelul 2. Bugetul promovării

BUGETUL PROMOVĂRII						
OFF-LINE				ON-LINE		
ARTICOL	BUC	PRET/BUC [€]	COST TOTAL [€] + INCHIRIERE	ARTICOL	PRET/LUNA [€]	COST TOTAL [€]
BANNERE	4	23.4	1093.6	PACHET PROMOVARE ONLINE	115	2300
CARTI DE VIZITA	700	0.04	28			
BROSURI+PLIANTE	600	0.39	234			
PARTICIPARE TARGURI			1500			
TOTAL			2855.6	TOTAL		2300

8. RISCURI ÎN PROIECT

8.1 Identificarea și analiza riscurilor

Realizarea proiectelor de construcții presupune identificarea și asumarea unor riscuri multiple, legate de specificul acestui domeniu de activitate. Aceasta trebuie să ia în considerare atât riscurile interne, cât și cele externe. Riscurile interne sunt riscuri pe care echipa care realizează proiectul le poate controla sau influența, în timp ce riscurile externe nu se află sub controlul acesteia.

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Tabelul 3. Riscuri cu efect pozitiv

RISCURI CU EFECT POZITIV (OPORTUNITĂȚI)				
NR. CRT.	CATEGORIA DE RISC	EVENIMENT DE RISC	CAUZA	EFFECT
1	MANAGEMENT DE PROIECT	Proiectul de încadrează în bugetul și timpul alocat	Experiență în derularea proiectelor	Îmbunătățirea imaginii pe piață
2	ORGANIZAȚIONAL	Crearea de noi spații de locuit	Dezvoltarea zonei	Creșterea nivelului de trai
3	ORGANIZAȚIONAL	Crearea de noi locuri de muncă	Dezvoltarea zonei	Creșterea nivelului de trai
4	EXTERN	Promovare	Necesitatea creșterii reputației	Creșterea gradului de încredere
5	TEHNIC	Creșterea vânzărilor	Îmbunătățirea statusului financiar	Creșterea cifrei de afaceri

Tabelul 4. Riscuri cu efect negativ

RISCURI CU EFECT NEGATIV (AMENINȚĂRI)				
NR. CRT.	CATEGORIA DE RISC	EVENIMENT DE RISC	CAUZA	EFFECT
1	ORGANIZAȚIONAL	Obținerea acordurilor și avizelor cu întârziere	Inexistența actelor necesare	Întârzierea lucrărilor
2	ORGANIZAȚIONAL	Fluctuație de personal	Condiții nefavorabile de muncă	Creșterea costurilor cu forța de muncă
3	TEHNIC	Execuție defectuoasă	Probleme tehnice, vreme nefavorabilă	Întârzierea termenului de finalizare, ocupării blocului
4	TEHNIC	Alegerea unor parteneri slabi	Cost mai scăzut	Întârzierea execuției
5	EXTERN	Condiții meteorologice nefavorabile	Desfășurarea în aer liber	Sistarea lucrărilor

8.2 Reacția de răspuns la risc

Prin intermediul acestui plan de răspuns la risc se va încerca să se exploateze riscurile cu efect pozitiv existente în cadrul proiectului, prin încurajarea acțiunilor produse de acestea, iar pentru riscurile cu efect negativ se va reduce, elimina sau transfera efectul acestora

Tabelul 5. Reacția de răspuns la risc

Planul de raspuns la risc - riscuri cu efect pozitiv							
Nr. Crt.	Categorie de risc	Risc	Impact				
			1	2	3	4	5
1	MANAGEMENT DE PROIECT	Proiectul se încadrează în bugetul și timpul alocat				x	Exploatare
2	ORGANIZAȚIONAL	Crearea de noi spații de locuit				x	Exploatare
3	ORGANIZAȚIONAL	Crearea de noi locuri de muncă				x	Exploatare
4	EXTERN	Promovare				x	Exploatare
5	TEHNIC	Creșterea vânzărilor				x	Exploatare

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

Tabelul 6. Reacția de răspuns la risc

Planul de raspuns la risc - riscuri cu efect negativ								
Nr. Crt.	Categorica de risc	Risc	Impact					Măsura de raspuns la risc
			1	2	3	4	5	
1	ORGANIZAȚIONAL	Obținerea acordurilor și avizelor cu întârziere					x	Eliminare aspectelor de la începutul proiectului
2	ORGANIZAȚIONAL	Fluctuație de personal			x			Eliminare Crearea condițiilor favorabile de muncă
3	TEHNIC	Execuție defectuoasă				x		Diminuare Instruirea corespunzătoare
4	TEHNIC	Alegerea unor parteneri slabi					x	Transfer Aplicarea de penalizări
5	EXTERN	Condiții meteorologice nefavorabile				x		Acceptare Recuperarea întârzierii

9. LISTA ACHIZIȚIILOR, METODA ACHIZIȚIILOR, GRAFICUL DE ACHIZIȚII

Achizițiile au o importanță majoră în desfășurarea optimă a investiției, reprezentând baza tuturor tranzacțiilor realizate. În cazul de față, metoda de efectuare a achizițiilor este cea prin licitație, având loc următoarele tipuri:

- Achiziția serviciului de proiectare a clădirii care presupune: achiziția studiului geotehnic, a studiului de fezabilitate, a proiectului tehnic, a avizelor
- Achiziția serviciului de construcție/execuție a clădirii care reprezintă alegerea constructorului (antreprenorul general)
- Achiziția materialelor publicitare enumerate în cadrul capitolului anterior, atât cele realizate on-line, cât și cele off-line
- Achiziția serviciilor de dirigenție de șantier

"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019

ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

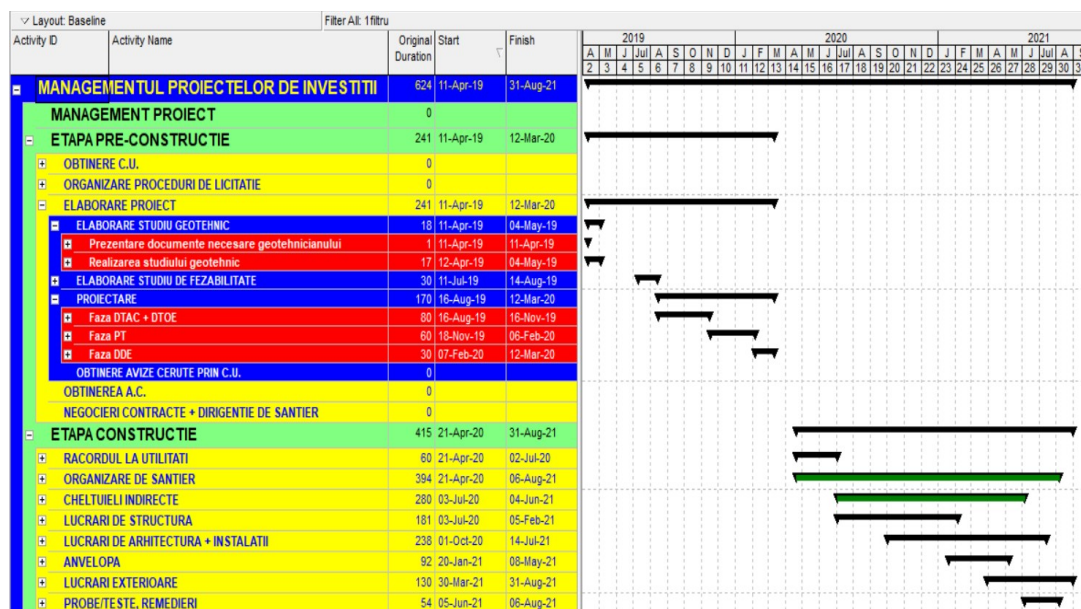


Figura 2. Graficul achizițiilor

10. CONTRACTE

În cadrul acestui proiect, s-au utilizat contractele fidic, care sunt contracte standard din domeniul construcțiilor, ce reprezintă modele pe plan internațional. Scopul acestora este de a fi luate drept standarde de contracte care pot fi utilizate pentru o varietate de proiecte. În cazul de față, contractele realizate sunt:

- Contract cu o firmă care se va ocupa de realizarea studiului geotehnic (prestatorul se obliga sa presteze servicii de elaborare documentație studiu geotehnic aferent obiectivului proiectului)
- Contract de servicii privind elaborarea studiului de fezabilitate pentru blocul de locuințe
- Contract de servicii cu firma ce va realiza materialele publicitare aferente proiectului
- Contract de servicii cu firma ce va presta servicii de proiectare a clădirii menționate
- Contract cu firma ce va construi imobilul (antreprenorul general)
- Contract cu utilități (energie electrica, apa s.a.)

10. CONCLUZII

Investiția de față se va derula pe parcursul a 764 zile și propune construirea unui bloc de locuințe și obținerea profitului după vânzarea celor 49 apartamente existente în interiorul acestuia. Costul total al investiției (faza pre-construcție, faza construcție, faza post-construcție, cost promovare, cost echipa de proiect) este în valoare de 2 300 940 € fără TVA.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. *"A guide to the project management body of knowledge"* – PMBOK GUIDE 2017
- [2]. P. ROBERTS: *"Ghid pentru managementul proiectelor"*
- [3]. <http://art-proiect.ro/avize>
- [4]. <http://www.ocpism.ro/servicii/tarife>
- [5]. https://ro.wikipedia.org/wiki/Managementul_calitat%C4%83%C8%9Bii_%C3%AEn_proiecte#Asigurarea_calitat%C4%83%C8%9Bii_%C3%AEn_proiecte
- [6]. <https://www.noulcodfiscal.ro/titlu-9/capitol-5/articol-474.html>
- [7]. <https://legestart.ro/certificatul-de-urbanism-in-ce-situatii-se-emite-ce-autoritati-il-pot-elibera-si-ce-acte-sunt-necesare-pentru-obtinerea-acestuia/>
- [8]. <https://hidrogeofor.ro/studiu-geotehnic/>
- [9]. <https://www.scribd.com/doc/14586204/Managementul-Proiectelor-de-Constructii>
- [10]. <https://www.certificatenergeticbucuresti.com/certificat-energetic-pret.html>
- [11]. <https://inginerconstructii.weebly.com/realizarea-unei-constructii.html>
- [12]. <http://art-proiect.ro/avize>
- [13]. <http://idealproiect.ro/scenariu-de-securitate-la-incendiu/>
- [14]. <https://www.ps2.ro/index.php/acte-necesare/urbanism/56-eliberare-certificat-de-atestare-a-edificarii-constructiei-2>
- [15]. M.GAITAN, *"Curs practic de management de proiect în construcții civile, industriale, infrastructură și instalații"* – Management de proiect

București, 12 Septembrie 2019

Metode de motivare a angajaților

Autor: ing. Leonte Valentin - Nicolae, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Managementul Proiectelor în Construcții, anul II, e-mail: valentinleonte@yahoo.com

Îndrumător: Grasu Raluca, șef lucrări doctor inginer, Universitatea Tehnică de Construcții, București, e-mail: raluca_tonciu@yahoo.com

Rezumat

De la începutul noului mileniu, sensul expresiei "carieră fără frontiere" a fost, inevitabil poate, extins pentru a include și o extindere a carierei, care este literalmente, geografică. Noul muncitor este astăzi mai puțin constrâns decât înainte de granițele naționale și limitările imigrației. Au apărut noi unități de măsură pentru barierele geografice aflate în calea dezvoltării carierei. Pe această nouă piață a muncii, teoretic larg deschisă, emigranți talentați se orientează nu numai spre zonele urbane locale, ci tind să se grupeze din toate colțurile lumii, în noi orașe globale. Piața muncii în U.E. este caracterizată printr-un șomaj ridicat în mai multe regiuni și sectoare, iar în altele, dimpotrivă, prin lipsă de personal calificat. Discrepanțele se înregistrează și pe categorii de vârstă. Dacă media șomajului în U.E. este de 9%, la tineri el se apropie de 19%. O mai mare mobilitate ar ajuta la egalizarea acestor "vârfuri" nedorite.

Mobilitatea activează abilități latente ale individului. Un român care a lucrat în Spania este mai bine pregătit pentru schimbare decât unul care a stat acasă. Schimbarea locului de muncă îi dezvoltă omului abilitățile profesionale și personale, îi îmbogățește cunoștințele, îi oferă mai multă satisfacție a muncii și, pe ansamblul societății, crește gradul de angajare a forței de muncă.

Contextul globalizării impune și el o mai multă mobilitate angajaților. Schimbarea țării în care lucrezi poate fi benefică, chiar dacă implică eforturi și sacrificii.

Prima problemă dificilă este găsire unui loc de muncă într-un mediu necunoscut, uneori chiar ostil, care implică schimbarea limbii de comunicare, a locuinței, a vecinilor și a prietenilor. Apar costuri legislative, administrative și personale în legătură cu mutarea dintr-o țară în alta. Oamenii dinamici, întreprinzători, harnici, printre ei mulți români, își vor asuma riscurile, vor renunța la comoditatea cotidiană în căutarea unui venit suplimentar.

Un studiu întreprins la nivel internațional asupra unui număr de 33000 de companii din 23 de țări de către compania Manpower, relevă faptul că 40% din angajatorii mondiali au probleme în acoperirea necesarului de personal, iar tot mai puțini oameni vor intra pe piața muncii în următorii 20 de ani.

București, 12 Septembrie 2019

Cauzele care vor accentua penuria de forță de muncă sunt:

- *îmbătrânirea populației;*
- *scăderea ratei natalității;*
- *migrația;*
- *globalizarea;*
- *practicile antreprenoriale (outsourcing, offshoring etc.).*

Studiul de caz își propune îmbunătățirea productivității angajaților și redresarea economico-financiară a societății Delta ACM 93 prin motivarea angajaților, prin alte metode decât cele financiare.

Cuvinte cheie: motivație, satisfacție, muncă, manager, angajat

1. POLITICA MOTIVĂRII – ELEMENT STRATEGIC ÎN DEZVOLTAREA AFACERILOR

Politica în domeniul motivării muncii constituie un factor indispensabil în construcția și estimarea transformărilor ce au loc în activitatea economică. Arhitectura sistemului de recompensare este, la un nivel al ocupării, un element determinant al echilibrului economiei moderne, iar pentru agenții economici reprezintă o condiție esențială a viabilității lor.

Politica motivării, ca instrument concret de ajustare a cererii și ofertei de muncă, trebuie să răspundă concomitent și unor cerințe:

– în primul rând, este necesar să stimuleze creșterea productivității muncii, acționând deopotrivă ca mijloc de reglementare a partajului în interiorul firmei, a profitului obținut, prin aceasta îndeplinindu-și concomitent și rolul de stabilizare macroeconomică;

– în al doilea rând, să fie rezultatul și, totodată, să asigure concentrarea intereselor agenților economici sau grupurilor de agenți economici, a partenerilor sociali atât sub aspectul recompensării (participării la muncă), cât și pentru stimularea rentabilizării și sporirea producției, inclusiv a surselor necesare pentru reinvestire și dezvoltare.

Transformarea și adaptarea factorului uman la cerințele economiei de piață moderne este un proces de durată, pe drept cuvânt, cea mai delicată și dificilă latură a tranziției, iar sensibilizarea și cointerесarea factorului uman pentru schimbarea ca sarcină cea mai complexă, oricând se poate gândi. Pârghia motivării va reprezenta unul dintre pilonii de bază, instrumentarea sa influențând direct credibilitatea și crearea condițiilor desfășurării afacerilor în noile condiții, cele ale economiei de piață.

Metodele de motivare însă nu rezolvă problema motivării, ele sunt doar

București, 12 Septembrie 2019

măsurile auxiliare. Combinarea lor corectă pentru a asigura un echilibru în care efectul general să fie într-atât de pozitiv încât să satisfacă toți lucrătorii trebuie să devină scopul fiecărei întreprinderi. Totodată, trebuie să se țină cont că ceea ce-l motivează pe om astăzi, mâine poate să devină firesc, banal și să nu mai prezinte interes.

2. TIPURI DE MOTIVATIE LA NIVELUL INSTITUTIILOR

a. **Motivația economică** → apare în urma acțiunii unor stimuli materiali;

b. **Motivația profesională** → se bazează pe munca desfășurată și condițiile ei (conținutul muncii, condițiile fizice ale muncii, finalitatea muncii); apare din raportarea individului la muncă, la particularitățile de desfășurare ale acesteia; munca devine un mijloc prin care se asigură satisfacerea unor trebuințe, ea devine un scop în sine.

c. **Motivația psihosocială** → provocată de interacțiunea membrilor grupului de muncă și se referă la faptul că pe de o parte, munca favorizează realizarea contactelor sociale, iar pe de altă parte, prin apartenența la grupul de muncă, oamenii se simt satisfăcuți nevoia de cooperare și afiliere, de securitate, stimă și statut social.

De ce muncesc oamenii?

În esență, munca reprezintă orice activitate și modalitate concretă prin care oamenii își manifestă capacitățile fizice și psihice pentru a produce bunuri și valori ce le permit satisfacerea nevoilor și trebuințelor, pentru ei și pentru alți oameni.

În încercarea de a răspunde la întrebarea „De ce muncesc oamenii?” și pentru a înțelege și a explica motivația a apărut teoria lui Maslow.

Piramida nevoilor lui Maslow reprezintă un concept pe care psihologul **Abraham Maslow** îl lansează în lucrarea din 1943 – **A Theory of Human Motivation**, vrând să descifreze motivațiile care stau la originea acțiunilor umane, ajungând la concluzia că interesul propriu este forța motrică și că acest interes poate fi ierarhizat, omul este o ființă care dorește tot mai mult, iar ceea ce dorește depinde de ceea ce are deja. Astfel, trebuințele umane sunt aranjate pe mai multe niveluri într-o ierarhie, în funcție de importanța lor.

București, 12 Septembrie 2019



3. Studiu de caz.

Motivarea angajatilor SC Delta ACM 93 fara a implica o marire salaruala in situatia intrarii societatii in insolventa.

Societatea comercială SC Delta ACM 93 SRL, cu sediul în București, este o firmă cu capital integrat privat autohton, înființată în 1993 și care este astfel organizată încât să poată desfășura în condiții de calitate mai multe tipuri de activități, dintre care le enumerăm pe principalele după cum urmează:

- Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale;
- Lucrări de construcții a drumurilor și autostrăzilor;
- Construcția de poduri, tunele, pasaje subterane și supraterane ;
- Lucrări de construcție a proiectelor utilitare pentru fluide (alimentări cu apă și canalizare.

Preocupată permanent de îmbunătățirea calității activităților desfășurate de societate și obținerea satisfacției clienților, în cadrul politicii generale promovate de către conducere, s-au parcurs următorii pași:

- În anul 1999 s-a elaborat primul manual de asigurare a calității
- În anul 2003, pe baza noului referențial SR EN ISO 9001:2001 s-a restructurat întregul conținut al sistemului, redenumit – Sistem de Management al Calității
- În 2009 s-a efectuat tranziția de la SR EN ISO 9001:2001 la SR EN ISO 9001:2008.

București, 12 Septembrie 2019

- În anul 2010 a fost introdus Sistemul de management al energiei, conform SR EN 16001:2009

- În anul 2012 s-a efectuat tranziția de la SR EN 16001:2009 la SR EN 50001:2011.

- În septembrie 2013 s-au făcut modificări în urma intrării în vigoare a Regulamentului (UE) nr. 305/2011 al Parlamentului European și al Consiliului

Prin aplicarea acestor sisteme, orientate pe o abordare procesuală a activităților și prin creșterea rolului managementului de vârf, societatea garantează clienților realizarea cerințelor și exigențelor lor, cu respectarea cerințelor legale și de reglementare, în condiții de eficiență și calitate deosebită, venind chiar în întâmpinarea dorințelor acestora, pentru a putea obține la final măsura satisfacției acestora.

Studiul de caz analizează îmbunătățirea performanțelor angajaților SC Delta ACM 93 prin alte metode decât mărirea salarială, aspect nerealizabil din cauza intrării în insolvență a societății. Sintetizând, cheia succesului pentru societate este comunicarea, plata la timp a angajaților și seriozitate în livrarea construcțiilor.

De regula, oamenii nu părăsesc compania, chiar dacă aceasta intră în insolvență, așteptând să vadă ce se întâmplă, dar trebuie să fie informați, ca să nu lase zvonurile să facă pui. Din această cauză motivarea angajaților este esențială în supraviețuirea societății.

Conform teoriei lui Maslow, salariul ar trebui să aibă un efect motivațional, îndeosebi asupra oamenilor cu nevoi de nivel inferior. O soluție magică nu există pentru motivare. Însă există alte căi de motivare și încurajare a angajaților:

- sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfacție și o perspectivă promițătoare de promovare;
- eforturile pe care le depun sunt recunoscute și apreciate;
- beneficiază de încrederea și întregul sprijin al șefilor;
- pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârșit;
- lucrează într-un mediu plăcut și armonios.

Orice forță de muncă educată, motivată și beneficiind de un management modern constituie un avantaj strategic în orice domeniu prin aplicarea a 7 practici ce pot duce la creșterea motivației angajaților:

1. asigurați locul de muncă să fie potrivit cu valorile și nevoile angajaților;
2. creșterea atractivității locului de muncă, ținând cont de valorile și nevoile angajaților;
3. stabilirea unor obiective de lucru clare, atrăgătoare și realizabile;
4. asigurarea necesarului de resurse
5. crearea unui climat social suportiv;

București, 12 Septembrie 2019

6. reîntărirea performanței

7. armonizarea tuturor acestor elemente într-un sistem socio-tehnic

Pentru aplicarea celor 7 practici ce pot duce la creșterea motivației angajaților propun următoarele 11 măsuri :

1. Un catalizator în echipă

Trebuie să înțelegem că moralul este contagios, se ia rapid. Cu cât sunt mai mulți oameni cu un moral ridicat, cu atât șansele ca acesta să se extindă sunt mai mari. Uneori într-un departament este de ajuns o singură persoană cu un moral foarte ridicat pentru a ridica moralul tuturor celorlalți angajați. Alteori este de ajuns ca un angajat să aibă un moral foarte scăzut astfel încât să-i "infecteze" pe toți ceilalți angajați. Prin urmare, soluția este simplă, anume, dacă nu ai un catalizator în echipă ar fi timpul să-l găsești. Această "problemă" poate fi rezolvată într-un mod foarte simplu încă de la faza de recrutare.

Astfel că atunci când faci recrutarea, apleacă puțin atenția și la moralul celui pe care-l angajezi. Poate fi un criteriu foarte bun mai ales atunci când sunteți indecis între doi potențiali angajați. Caută acești oameni, găsește-i și angajează-i !

Reține, atunci când o idee nu funcționează, nu insista, schimb-o și încearcă altceva. Toate ideile de mai jos pot duce la o atmosferă mai plăcută în companie și la un sistem de motivare non-financiară ce are în spate principiile recompensei și al recunoașterii

2. Mesaje motivatoare de recunoaștere

Afizează mesaje motivatoare în locuri vizibile. Pot fi scrisori de mulțumire de la clienți sau de la parteneri. Aceasta este o ocazie de a reaminti că se poate, că sunt oameni care apreciază munca lor. Dacă sunteți șefi puteți încerca chiar și varianta unei scrisori de mulțumire din partea dumneavoastră.

3. Cadouri din vacanță

Cadoul din vacanță devine obligatoriu mai ales când ești șef. În cazul în care ai foarte mulți angajați ofera macar celor aflați în imediata ta subordine. Nu trebuie să fie cadouri scumpe, trebuie să fie mai mult simbolice, ca un semn de apreciere, un semn al reîntoarcerii. Ele transmit mesajul "V-am dus dorul și mă bucur să vă vad"

București, 12 Septembrie 2019

4. Concedierile

Orice companie face angajari si concedieri totodata. Aceasta idee nu isi are meritul de a crea o atmosfera placuta, ci mai degraba acela de a preveni un eventual disconfort la locul de munca. Trebuie, ca manager, sa ai un sistem transparent de "concedieri". Practic, orice concediere trebuie sa aiba un pas anterior. O discutie privind performantele, un avertisment ferm inainte de concediere. Oamenii nu trebuie sa stea cu o grija de genul: "Oare cine urmeaza, oare eu urmez eu?" Atunci cand concediezi transmiți un mesaj foarte puternic catre angajati si nu conteaza atat concedierea, cat maniera in care o faci. Sunt multi manageri care-i "lasa sa stea cu stres, sa stie ca daca nu-si fac treaba ii dau afara". Poti sa-i lasi sa stea in stres, insa asteapta-te sa plece cu prima ocazie ivita. Trebuie sa invatam sa facem o diferenta foarte fina intre respect si frica. **Solutia este simpla, nu trebuie sa concediezi pur si simplu, exceptand cazurile grave, ci trebuie sa ai o procedura cunoscuta de angajati , o discutie in care li se atrage ferm atentia ca urmeaza o concediere in cazul in care nu cresc performantele sau nu-si revizuiesc performantele, in functie de situatia respectiva.**

5. Angajatul lunii

Este o metoda destul de sensibila si ca orice metoda de motivare non financiara suporta riscurile ei. Este posibil sa functioneze foarte bine sau din contra, poate sa nu functioneze deloc. Functioneaza de obicei dintr-un motiv simplu. Sunt oameni care au nevoie de competitie si de provocari. Oferiti aceste lucruri cu masura si veti aduce un plus de atmosfera placuta in companie.

6. Cât de multe știi?

Pentru oameni, inainte de toate nu conteaza cat de multe stiti, ci cat de mult va pasa. Este valabil nu doar pentru sefi, ci si pentru angajati. Aici este momentul in care fiecare dintre angajati poate aduce un aport atmosferei de lucru.

7. E-mail-uri de mulțumire

Nu te costa nimic sa trimiti un e-mail de multumire. De obicei trimitem numai emailuri cu ragaminti sau taskuri. Am putea trimite si cu mesaje de multumire sau de apreciere. Nu trebuie sa fie emailuri lungi si elaborate, ci pot fi scurte si la obiect: Ai facut o treaba excelenta. Felicitari! O sa ajung in biroul tau sa-ti multumesc, pana atunci insa iti scriu. Apreciez ajutorul tau!

București, 12 Septembrie 2019

8. Comunicarea rezultatelor

Este bine sa-ti asumi merite, mai ales atunci cand acestea exista. Adu-ti inasa aminte de cei care au contribuit la succes si comunica-le acest lucru. Nu felicita numai team leaderul, felicita intreaga echipa! La capatul opus, chiar am un exemplu real recent care mi-a ajuns la urechi: "Haideti mobilizati-va sa avem rezultate ca pierd excursia in Ibitza".

In concluzie, comunica rezultatele in mod corect, apreciaza corect, iar daca oferi premii, ofera-le tuturor celor care au avut o contributie.

9. Plătește-ți angajații să facă voluntariat

Dăruiește-le angajaților o zi plătită pe care o pot dedica prin voluntariat unei cauze. Astfel se vor cunoaște mai bine, vor interacționa și vor comunica mult mai bine.

10. Răsplătește-ți angajații cei mai dedicați

La fiecare 5 ani petrecuți în companie oferă-le o lună întreaga de concediu.

11. Creează un program de recomandări

Oamenii tăi cei mai buni îți pot recomanda oameni la fel de buni. Recompensează-i pentru fiecare recomandare care rămâne în companie cel puțin 1 an.

1. CONCLUZII

Oamenii reprezintă o resursă-cheie, vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora.

Eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde, într-o măsură din ce în ce mai mare, de eficacitatea folosirii resurselor umane.

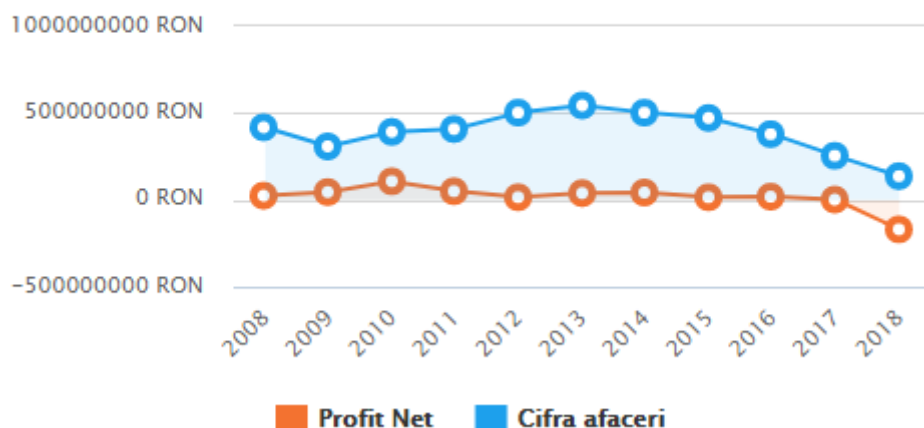
Managementul eficient al resurselor umane este esențial pentru succesul întreprinderii. Atunci când resursele umane sunt neglijate sau conduse necorespunzător, organizația încetează de a mai fi prosperă și poate chiar să regreseze.

Prin aplicarea celor 11 măsuri se intenționează ca societatea să revină la cifra de afaceri și profitul net din perioada post crizei economice din anul 2007.

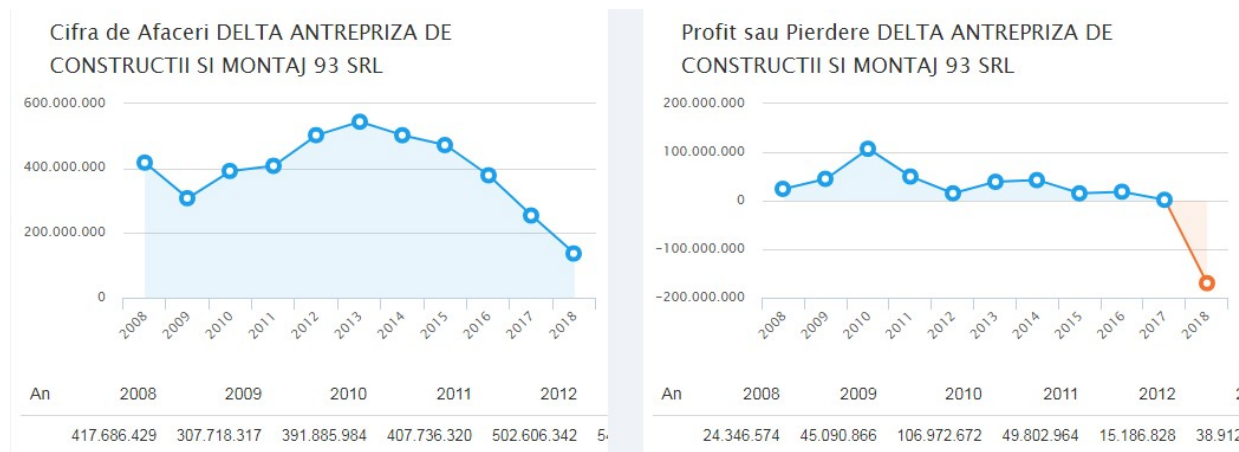
Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 12 Septembrie 2019

**Date Financiare DELTA ANTREPRIZA DE
CONSTRUCTII SI MONTAJ 93 SRL**



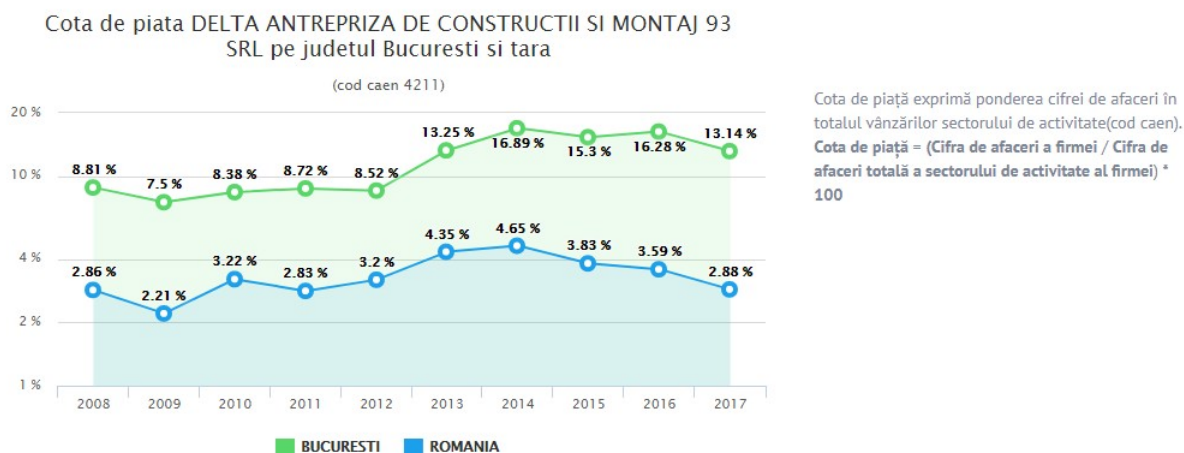
În anul 2008 societatea a înregistrat o cifră de afaceri de 417.686.429 RON și un profit net de 24.346.574 RON. În anul 2018, anul ce precede intrarea în insolvență, societatea a înregistrat o cifră de afaceri de 136.671.865 RON și un profit net de -169.990.738 RON.



Prin aplicarea celor 11 măsuri se încearcă menținerea unei cote de piață în Municipiul București de minim 5% față de maximumul din anul 2014 de 16,89% și o cota de piață de minim 1,5% față de maximumul din anul 2014 de 4,65%.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 12 Septembrie 2019



Cea mai dificilă problemă pentru reușita unei organizații în etapa de tranziție este propria ei schimbare. Politica de schimbare este un proces complex de ajustare structurală ținând seama de mediul socioeconomic, cultural, politic, educativ, legislativ, tradițional, în continuă modificare. Aceste schimbări pot fi asigurate numai de un management performant al resurselor umane, prin motivarea eficientă a resurselor umane, precum și de obținerea unui comportament cât mai eficient al personalului. Comportamentul uman este influențat, în cea mai mare parte, de **motivatie**, și este caracterizat prin intensitate, orientare și persistență în îndeplinirea sarcinilor.

Baza motivării este constituită din nevoile individului care sunt satisfăcute și care îi activează comportamentul. Necesitățile explică de ce individul acționează, dar nu și de ce adoptă un anumit comportament. Nevoile individului sunt principalele elemente care activează comportamentul în muncă.

Oamenii sunt mai susceptibili să se simtă motivați, dacă muncesc într-un mediu în care sunt pretuiți pentru ceea ce sunt și ceea ce fac. Trebuie recunoscută necesitatea unei munci care să le ofere angajaților mijloace prin care își pot atinge scopurile, un grad rezonabil de autonomie și posibilități de fructificare a aptitudinilor și competențelor proprii.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. Ciocârlan, V., *Automodelarea spirituală*, București, Editura Politică, 1988
- [2]. Golu, P., *Fenomene și procese psihologice*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1989.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 12 Septembrie 2019

- [3]. Georgescu, T., Caraiani, Gh., *Managementul afacerii*, Bucuresti, Editura Sylvi, 2002
- [4]. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, editia a treia, Bucuresti, Editura Economică, 2001
- [5]. PRODAN A.: "*Performanțele individuale și satisfacția personalului*", București, Editura Economică, **1997**
- [6]. VAGU PARASCHIV, STREGĂROIU ION: "*Motivarea în muncă: de la teorie la practică*", Târgoviște, editura Bibliotheca, **2000**
- [7]. Prodan, A., *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Iasi, Editura Polirom, 1999
- [8]. Stepher, P. R., *Adevărul și numai adevărul despre Managementul Personalului*, Bucuresti, Editura Meteor Press, 2006.

București, 14 Iunie 2019

MIX-UL POLITICILOR DE MARKETING ÎN DOMENIUL CONSTRUCȚIILOR

Elaborarea planului de marketing privind promovarea pe piața construcțiilor a unui ansamblu rezidențial situat în Curtea de Argeș, de către firma SWE SAR CONSTRUCT

Autor: Găureanu Iuliana Mădălina, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, Managementul Proiectelor în Construcții, anul II, e-mail: iulianamădălina02@yahoo.com

Îndrumător: Grasu Raluca, șef lucrări doctor inginer, Universitatea Tehnică de Construcții București, e-mail: raluca_tonciu@yahoo.com

Rezumat

În prezenta lucrare, tema abordată este „Mix-ul Politicilor de Marketing în Domeniul Construcțiilor- Elaborarea planului de marketing privind promovarea pe piața construcțiilor a unui ansamblu rezidențial”. Și astăzi multe companii operează încă cu planuri formale. Managerii sunt atât de ocupați încât nu mai au timp pentru planificare. Printre firmele care operează cu planuri formale se află și SC SWE SAR CONSTRUCT SRL, deoarece managerii argumentează că s-au descurcat întotdeauna, fără planificare, rezultând că aceasta nu este chiar atât de importantă.

Într-adevăr a planifica nu este deloc ușor și, în plus necesită timp, dar compania are nevoie de planificare. Dacă nu reușești să planifici, planifici, de fapt, să nu reușești. Planificarea aduce beneficii tuturor firmelor, indiferent că sunt mari sau mici, nou înființate sau mature.

Procesul de planificare este la fel de important ca planul însuși. Planificarea sprijină echipa de management să analizeze în mod sistematic evenimentele trecute, prezente și viitoare. Firma trebuie să își definească mai bine obiectivele și politicile. Prin urmare, în urma studiului de caz realizat, firma SWE SAR CONSTRUCT a decis că planificarea riguroasă ajută compania să anticipeze, să răspundă rapid schimbărilor și să reacționeze pozitiv la posibilele situații noi.

O planificare strategică se bazează pe definirea clară a companiei, pe stabilirea obiectivelor, pe conturarea unui portofoliu de afaceri și coordonarea strategiilor funcționale. Astfel strategia generală adoptată de firmă, reprezintă un ansamblu de opțiuni strategice, pentru care firma a optat în vederea îmbunătățirii indicatorilor de performanță ai acesteia.

Ca o concluzie privind demersul de prezentare a principalelor aspecte referitoare la marketingul în construcții, consider că acest domeniu trebuie să fie astfel conceput încât să devină accesibil tuturor structurilor organizaționale ale întreprinderii și să poată răspunde nevoilor strategice și operaționale ale acesteia, devenind așadar un mijloc managerial permanent la toate nivelurile, atât sub aspectul obținerii și analizei informațiilor, cât și cel al fundamentării și susținerii acțiunilor ce urmează a fi întreprinse în cadrul mediului de afaceri.

Cuvinte cheie: planificare, marketing, manageri, politici

București, 14 Iunie 2019

1. STUDIU DE CAZ

1.1 Fundamentarea programului de promovare

1.1.2 Stabilirea obiectivelor firmei

Stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă firma este o etapă deosebit de importantă în cadrul activității de marketing a SWE SAR CONSTRUCT, deoarece are în vedere alegerea scenariului cel mai realist și cel mai probabil. Pentru alegerea acestui scenariu *obiectivele strategice* trebuie să fie formulate astfel:

- sub aspect numeric, cantitativ (volum de contractări pe piața țintă, volumul beneficiului, rata rentabilității, cotă de piață etc.);
- calitativ (nivelul rentabilității, imaginea întreprinderii pe piața vizată, notorietatea produsului etc.).

O altă problemă care se ridică în legătură cu această secțiune se referă la necesitatea de a se evita orice contradicție între obiectivele din cadrul proiecției pe termen scurt (un trimestru, un semestru, cel mult un an) și obiectivele pe termen lung ale întreprinderii.

Pentru a analiza micromediul firmei pe piața Argeșului, este necesară o evaluare a mediului intern:

Concurenții - în zona Argeșului sectorul construcțiilor este foarte bine reprezentat, atât ca execuție cât și ca producere de materiale specifice acestui domeniu. Deci sunt multe unități de profil care au posibilitatea de a executa lucrări de o amploare mai mare, cum este cazul produsului în cauza.

Clienții - în Argeș a existat în permanență o criză a locuințelor. De asemenea, foarte mulți locuitori își doresc o locuință, de preferat poziționată central. Având în vedere aceste aspecte, considerăm că ponderea potențialilor clienți ai firmei este dată de persoanele de vârstă medie, cu venituri de peste 800 Euro/membru de familie. Se impune deci studierea atentă a comportamentului acestei categorii de populație.

Partenerii și intermediarii de distribuție - Aici apare o problemă importantă pentru firma de construcții, respectiv alegerea celor mai buni parteneri de afaceri – partenerii strategici. Avem în vedere unitățile specializate în proiectare, cele specializate în prestații cu utilaje și mașini specifice, organizații de auditul calității sau analiză economico-financiară în construcții, unități specializate în realizarea instalațiilor tehnico-sanitare etc.

București, 14 Iunie 2019

Firma *S.C. SWE SAR CONSTRUCT* a luat ființă în anul 2013 și a fost înființată pe baza unei vaste experiențe acumulate, la propriu, pe șantierele de construcții suedeze și a cerințelor de execuție conform standardului suedez. Categoriile de lucrări:

- ✓ Zidarie;
- ✓ Renovări exterioare;
- ✓ Amenajări exterioare;
- ✓ Amenajări interioare/exterioare;
- ✓ Șape și structuri din beton;
- ✓ Placări ceramice;
- ✓ Renovări interioare;
- ✓ Realizare învelitoare;
- ✓ Construcții case la cheie;
- ✓ Lucrări de consolidare;
- ✓ Lucrări specifice precum: încălzire prin pardoseală, membrane de izolație;
- ✓ Decopertări și demolări;
- ✓ Instalații electrice;
- ✓ Instalații sanitare și termice;

ANALIZA SWOT

Luarea deciziilor privind misiunea pe care firma o va alege, stabilirea obiectivelor generale și specifice, alegerea strategiei necesare îndeplinirii acestora, precum și planul pentru punerea în practică a strategiei respective, se bazează pe un proces amplu de analiză și evaluare a mediului intern și extern firmei, a situației concurenței în acest mediu și a situației firmei.

Metoda de analiză oferită de către practica de specialitate în acest sens, este cea cunoscută sub denumirea SWOT. Prin aceasta dorim să facem câteva aprecieri generale, care să ne permită să identificăm punctele forte și punctele slabe ale firmei, oportunitățile și amenințările din mediu, ce pot să ne afecteze activitatea și care implică acțiune asupra criteriilor de obținere a avantajelor concurențiale.

Puncte tari

- implementarea sistemului calității în cadrul organizației;
- creșterea productivității muncii în perioada analizată;
- creșterea capitalului propriu;
- creșterea continuă a cifrei de afaceri calculată în prețuri comparabile cu un ritm superior celui de creștere al indicelui general al prețurilor;
- aplicarea unei tehnologii moderne de execuție.

Puncte slabe

București, 14 Iunie 2019

- fluctuațiile mari de personal în cadrul organizației, ceea ce determină lipsa unui personal permanent competitiv;
- nerespectarea celei mai importante corelații economice între indicele creșterii salariilor și indicele productivității muncii;
- apariția unor stocuri de materii prime și materiale, cu efect asupra costurilor de administrare a firmei.

Oportunități

- ritmul foarte susținut de creștere a activității în domeniul construcțiilor din ultima perioadă;
- existența a numeroși potențiali clienți, prin creșterea permanentă a numărului de persoane (familii) având venituri cu mult peste medie, sau apariția în România a numeroase organizații economice cu capital mixt sau în totalitate străin;
- existența anumitor breșe de piață, cum ar fi în domeniul instalațiilor termico-sanitare pentru clădiri de locuit colective, al construcțiilor de locuințe individuale pe structuri ușoare, al lucrărilor subterane pentru rețele edilitare etc.;
- îmbunătățirea rating-urilor de țară și scăderea progresivă a dobânzilor bancare, ceea ce creează premisele pentru continuarea creșterii economice.

Amenințări

- concurența puternică de pe piața construcțiilor, datorită existenței a numeroase organizații de profil, dintre care multe cu tradiție și experiență, iar altele cu tehnologie avansată de lucru;
- modificări mult prea dese ale legislației și ale normelor ce reglementează activitatea domeniului sau care au efect asupra sectorului construcțiilor;
- sistemul public de administrație, încă deficitar în ceea ce privește oportunitatea acțiunilor proprii și receptivitatea la nevoile unei societăți moderne;
- fiscalitatea încă foarte ridicată;
- puterea de cumpărare foarte scăzută a majorității populației din țara noastră.

Analiza mediului intern al firmei presupune o evaluare a resurselor proprii și a potențialului firmei, astfel încât să se poată identifica punctele forte și punctele slabe ale acesteia. Această analiză ține cont și de etapa din ciclul de viață în care se află produsele și firma pe piața Argeșeană, dar și de activitatea anterioară a întregii firme, pe ansamblu. Aspectele pozitive ale creșterii vânzarilor firmei, provin din serviciile oferite consumatorilor față de concurență, printr-o mai mare apropiere de către aceștia, datorită personalului tânăr și energic.

București, 14 Iunie 2019

Ca principal punct slab al firmei Swe Sar este cel care privește *distribuția* din perspectiva relației cu furnizorii. În unele situații, furnizorii nu reușesc să respecte condițiile și termenele de livrare ale produselor, iar firma se confruntă cu o incapacitate de a satisface cererea venită din partea clienților. Pe termen lung, acest aspect poate să conducă la pierderea unei părți a clienților și în timp a întregii activități. Serviciile pentru clienți reprezintă căutarea neîncetată a excelenței, pentru a-ți păstra clienții atât de mulțumiți, încât să le povestească și altora despre modul în care au fost tratați în firma ta.

1.2. Utilizarea metodei PERT pentru programarea eficientă a acțiunilor necesare planului de marketing

Metoda permite alocarea eficientă a resurselor disponibile pentru realizarea obiectivelor programului de promovare, identificarea activităților critice cărora trebuie să li se acorde o atenție specială, înțelegerea relațiilor dintre activități și posibilitatea controlării permanente a modului de derulare a programului respectiv.

Pentru aplicarea metodei PERT este necesară o listă de activități, care vor alcătui proiectul. Proiectul este considerat îndeplinit când fiecare activitate ce-l compune a fost realizată.

- *stabilirea listei activităților și determinarea relațiilor dintre activități:*
- A- Luarea deciziei privind lansarea pe piața a unui tip de clădire rezidențială;
 - B- Lansarea activității de cercetare (încheierea contractului de colaborare cu o organizație specializată în cercetări și studii de piață, culegerea, prelucrarea și interpretarea informațiilor etc.)-A
 - C- Luarea deciziei privind produsul de construcție și a modalităților de promovare a acestuia pe piață-B
 - D- Stabilirea principalelor elemente privind produsul (încheierea contractului de colaborare cu o organizație specializată în proiectare, stabilirea modelelor, a variantelor de design, a documentației necesare și a numărului maxim de produse ce pot fi lansate simultan în execuție)-C
 - E- Stabilirea altor tipuri de produse din aceeași gamă care ar urma să fie promovate ulterior pe piața vizată-D
 - F- Stabilirea prețului promoțional pentru produsul stabilit-C
 - G- Stabilirea clauzelor contractuale (termene și modalități de plată, rabaturi ce pot fi acordate, modalități de finanțare și creditare, alte clauze)-F
 - H- Stabilirea evoluției prețului în funcție de etapele ciclului de viață al produsului-G

București, 14 Iunie 2019

- I- Stabilirea zonelor-țintă de lansare a construcțiilor și elementele sistemului de distribuție-C
- J- Stabilirea principalelor coordonate ale canalului de distribuție – modalități de distribuție, parteneri strategici, intermediari, colaboratori ocazionali, reprezentanți ai autorităților etc-I
- K- Stabilirea rețelei de distribuție și ale principalelor elemente ale logisticii distribuției-J
- L- Stabilirea mesajului promoțional-C
- M-Stabilirea elementelor sistemului de promovare (organizații specializate, canale media, materiale publicitare)-L
- N- Lansarea campaniei de promovare (monitorizarea campaniei media, organizarea și coordonarea mini-centrelor de prezentare)-M
- O- Elaborarea programului de instruire a personalului implicat-C
- P- Selectarea, instruirea și verificarea personalului în vederea aplicării programului-O
- Q- Analiza tehnico-economică a derulării programului de promovare-E;H;K;N;P
- R- Efectuarea de noi studii de piață-Q
- S- Luarea deciziilor în funcție de noile condiții de pe piața construcțiilor din Argeș-R

- *estimarea timpului necesar pentru fiecare activitate*
Este necesară calcularea duratei unei activități.

$$t_{ei} = \frac{a_i + 4m_i + b_i}{6} \quad (1)$$

Unde:

- estimarea optimistă (a_i);
- cel mai scurt timp de realizare a activității "i"; durata cea mai probabilă (m_i);
- cel mai realist timp de realizare; estimarea pesimistă (b_i);
- durata probabilă de realizare a activității "i", (t_{ei}), se calculează.

- *trasarea rețelei PERT*

Pentru fiecare activitate există un set de activități, numite activități predecesoare, care trebuie să fie realizate înaintea începerii activității curente. Graful este utilizat la reprezentarea legăturii dintre activități. În continuare activitățile vor fi prezentate prin arce directe, iar terminarea unor seturi de activități prin noduri. Acest tip de graf este numit activitate pe arc.

București, 14 Iunie 2019

➤ *stabilirea drumului critic*

Drumul critic constă în succesiunea de activități care constituie cel mai lung traseu între momentul începerii programului și cel al finalizării sale, cu durata minimă posibilă, iar lungimea drumului critic este cel mai scurt interval de timp în care programul poate fi realizat; activitățile situate pe drumul critic se numesc critice, iar realizarea lor trebuie să înceapă cât mai repede posibil; pentru realizarea programului înainte de termenul stabilit, trebuie ca cel puțin o activitate critică să fie redusă ca durată de realizare; totodată, orice întârziere în desfășurarea unei activități critice conduce la mărirea duratei de realizare a întregului program; având în vedere toate aceste aspecte, sunt necesare următoarele:

- înscrierea *duratei fiecărei activități* (t_e) în nodurile rețelei; pentru fiecare activitate se va stabili *termenul de începere* (TI) și *termenul de finalizare* (TS), calculat pe baza formulei: $TS = TI + t_e$; determinarea *celui mai târziu termen de începere* (TTI) și respectiv al *celui de finalizare* (TTS): $TTI = TTS - t_e$;

- *calcularea rezervei de timp* (RT), care indică cât timp poate fi amânată realizarea unei activități fără să se prelungească durata minimă a programului și care se calculează cu formula: $RT = TTI - TI = TTS - TS$;

- se constată că activitățile care nu au rezervă de timp sunt cele critice; duratele activităților sunt considerate variabile aleatoare, deci este necesară o perspectivă probabilistică asupra rețelei; pentru a se stabili în ce interval de timp se va încadra durata reală a programului, trebuie calculată abaterea standard corespunzătoare drumului critic, scop în care se determină dispersia variabilei timp pentru fiecare activitate critică (σ^2) prin formula:

$$\sigma^2 = \frac{(b-a)^2}{36} \quad (2)$$

unde a este cel mai optimist timp de îndeplinire a activității, b cel mai pesimist, iar abaterea standard corespunzătoare întregului drum critic (σ_c) se calculează cu ajutorul relației:

$$\sigma_c = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2} \quad (3)$$

unde σ_i^2 = dispersia corespunzătoare activității critice, $i = 1, \dots, n$ = activitățile de pe drumul critic. În continuare vom calcula factorul de probabilitate Z , cu ajutorul acestuia și a tabelului 5, se determină probabilitatea de realizare a proiectului.

București, 14 Iunie 2019

$$Z = \frac{T_p - T_e}{\sigma_c} \quad (4)$$

Deci rețeaua PERT ce reprezintă schematic procesul de promovare a produsului de construcții pe piața vizată va avea următoarea formă:

	A		
TI	t_e	TS	
TTI	RT	TTS	

unde:

t_e = durata probabilă a unei activități;

A = activitatea;

TI = termenul cel mai apropiat când poate începe activitatea;

TS = cel mai apropiat termen de finalizare a acțiunii;

TTI = cel mai târziu termen de începere a acțiunii;

TTS = cel mai târziu termen de finalizare a acțiunii;

RT = rezerva de timp.

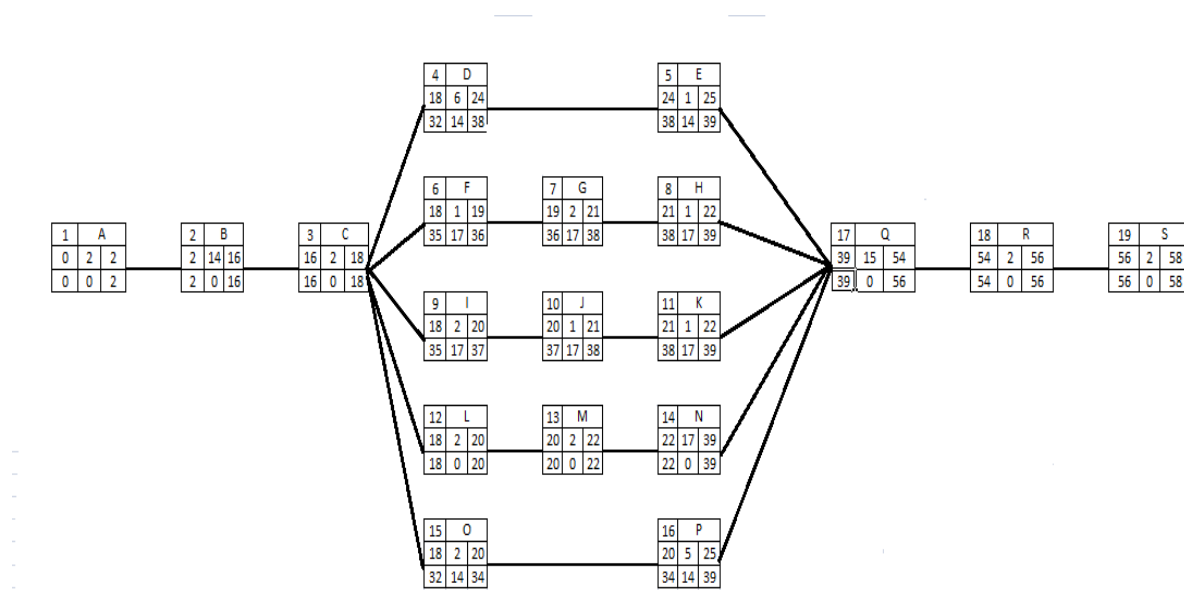


Figura 1. – Graficul rețelei PERT pentru programarea acțiunilor de marketing a construcției pe piața vizată

→ din figură se constată că drumul critic este alcătuit din acțiunile **A – B – C – L – M – N – Q – R – S**.

București, 14 Iunie 2019

Datele necesare calculării dispersiei σ^2 variabilei timp pentru activitățile critice au fost centralizate în tabelul următor:

Activitatea critică	a	b	m	t_e	σ^2
A	1	3	2	2	0.11
B	12	16	14	14	0.44
C	1	3	2	2	0.11
L	1	3	2	2	0.11
M	1	3	2	2	0.11
N	15	23	17	17	1.78
Q	10	18	15	15	1.78
R	1	3	2	2	0.11
S	1	3	2	2	0.11
Total	-	-	-	58	4.67

Tabelul 1. – Centralizator de date pentru calculul dispersiei σ^2 a variabilei în timp pentru activitățile critice ale programului de marketing

→ abaterea standard σ_c corespunzătoare întregului drum critic este

$$\sigma_c = \sqrt{4,67} = 2,16 \sim 2 \text{ zile} \quad (5)$$

➤ determinarea timpului (T) de finalizarea programului, precum și a probabilității (P) privind terminarea programului în timpul stabilit

Programul privind lansarea produsului poate fi terminat într-un interval de timp $[T - 3 \sigma, T + 3 \sigma]$, deci într-un interval cuprins între 52 și 64 zile, unde T (durata totală de realizare a programului) = 58 zile.

Probabilitatea P privind realizarea programului în termenul calculat (58 zile) se poate calcula astfel: vom calcula factorul de probabilitate Z

$$P(T \leq 58) = P\left(\frac{T - 56}{2} \leq \frac{58 - 56}{2}\right) = P(Z \leq 2,16), P = 0,8413 \quad (6)$$

→ sunt **84,13 %** șanse ca programul să fie finalizat în 58 zile.

Deci, în final, se pot desprinde următoarele concluzii:

- durata probabilă de realizare a programului este de 58 zile;
- probabilitatea ca acesta să fie finalizat în 58 zile este de 84,13 %;

- programul de marketing conține 9 activități critice (A, B, C, L, M, N, Q, R, S), iar realizarea acestora la termenele stabilite va permite finalizarea promovării produsului de construcții conform celor prevăzute inițial; pentru realizarea celorlalte 10 activități, firma dispune de rezerve de timp cuprinse între 14 și 17 zile.

1.3 Stabilirea bugetului necesar aplicării programului de promovare

Prima fază pentru stabilirea bugetului necesar este evaluarea mediului operațional și a resurselor interne ale firmei. Această fază cuprinde:

- analiza indicatorilor economiei naționale - se are în vedere în mod special evaluarea predicțiilor pentru indicatorii referitori la activitatea de construcții și de amenajare a teritoriului în zona vizată pentru promovarea produsului;

- determinarea dimensiunilor și a structurii pieței vizate, precum și a altor domenii de activitate adiacente care interesează organizația - are rolul de a furniza informațiile necesare referitoare la:

1. potențialii beneficiari ai produsului ce se dorește promovat pe respectiva piață (puterea lor economică, ponderea cheltuielilor pentru investiții și pentru consum din totalul cheltuielilor diferitelor categorii de populație, structura zonală a clienților, structura motivației și a intențiilor de cumpărare etc.);

2. dimensiunile pieței totale, precum și dimensiunile și caracteristicile segmentelor de piață componente considerate cele mai avantajoase pentru întreprindere; structura produsului oferit pieței țintă; rețeaua de distribuție, posibilitățile de transport, de aprovizionare cu materiale, utilități existente în zonă – apă, energie electrică, canalizare, rețea de gaze etc.;

3. modalitățile de promovare a produsului; regimul de prețuri și tarife practicat, atât pe piața Argeșului, cât și pe piața construcțiilor din România; date referitoare la concurență (capacitatea și structura unităților de construcții care acționează pe acea piață, segmentele de piață care revin fiecăreia, modul de acceptare a produsului, caracteristicile activității de promovare, modificări posibile în ceea ce privește produsul, prețul, căile de distribuție și promovare).

- evaluarea capacităților interne ale firmei - pentru stabilirea bugetului necesar derulării programului, se are în vedere identificarea punctelor nevralgice și stabilirea orientărilor privind cercetările, canalele de distribuție, logistica distribuției, metodele de promovare specifice produsului stabilit etc. Potențialul organizației va fi analizat și din perspectiva extinderii rețelei de distribuție și a promovării de noi produse pe piața țintă.

București, 14 Iunie 2019

Calculul necesarului de fonduri a avut în vedere 7 grupe de acțiuni, precum și repartitia cheltuielilor pe materiale, personal și respectiv plăți către organizații externe specializate în vederea asigurării derulării activității de marketing în cauză.

Fonduri necesare cercetării de promovare în vederea fundamentării programului: cheltuieli materiale (consumabile, convorbiri telefonice, energie electrică, combustibil etc.) – 350 RON + cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 600 RON + contracte cu organizații specializate în cercetări de marketing – 1700 RON → Total 2650 RON.

Fonduri necesare proiectării și perfecționării produsului cheltuieli materiale – 200 RON + cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 800 RON + contracte cu organizații specializate în proiectarea construcțiilor – 1500 RON → Total 2500 RON.

Fonduri necesare realizării structurii sistemului contractual cheltuieli materiale – 150 RON + cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 400 RON + contracte cu organizații specializate în consultanță financiar-bancară – 1050 RON → Total 1600 RON.

Fonduri necesare asigurării derulării corespunzătoare a procesului de distribuție: cheltuieli materiale, inclusiv logistica distribuției (asigurarea organizării de șantier, a aprovizionării cu materiale, transport, utilități, consumabile, convorbiri telefonice, combustibil etc.) – 650 RON; cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 700 RON; contracte cu parteneri strategici și furnizori de materiale – 2000 RON → Total 3350 RON.

Fonduri necesare derulării acțiunilor comunicaționale: cheltuieli materiale, inclusiv asigurarea funcționării mini-centrelor de prezentare – 4500 RON; cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 2000 RON; contracte cu organizații specializate în promovare și advertising, organizații media etc. – 6500 RON → Total 13000 RON.

Fonduri necesare gestionării resurselor umane: cheltuieli materiale – 850 RON; cheltuieli de personal (cursuri, premieri etc.) – 2500 RON; contracte cu organizații specializate în pregătirea și perfecționarea în domeniul marketingului – 1850 RON → Total 5200 RON.

Fonduri necesare efectuării de noi studii de piață: cheltuieli materiale – 150 RON; cheltuieli de personal (transport, diurnă etc.) – 800 RON; contracte cu organizații specializate în cercetări de marketing – 1350 → Total 2300 RON.

În vederea realizării programului de marketing stabilit, firma SC SWE SAR CONSTRUCT SRL va trebui să aloce o sumă de aproximativ 30450 RON.

București, 14 Iunie 2019

1.4 Evaluarea eficienței programului de marketing

Efectul mini-centrelor de prezentare, organizate de *SC SWE SAR CONSTRUCT SRL.*, poate fi considerat de succes dacă, pe lângă clienți obișnuiți, vor fi convinși de calitățile noului produs lansat pe piața Argeșului și specialiști din domeniul construcțiilor (arhitecți, proiectanți, diriginți de șantier, agenți imobiliari etc.). Acești specialiști nu numai că vor influența, la rândul lor, un număr foarte mare de persoane de avantajele contractării acestui tip de clădire, dar vor recomanda totodată pe toate căile achiziționarea produsului, constituindu-se în adevărați agenți de promovare a contractărilor.

După aproximativ o lună de la finalizarea campaniei promoționale, se poate trece la analize ce vizează verificarea prin chestionare a stadiului de notorietate a produsului de construcții, a gradului de cunoaștere a calităților acestuia, precum și a nivelului de încredere acordat produsului de către clienți.

Astfel, dacă scopul activității promovare a fost atins, se estimează că încrederea specialiștilor din domeniul construcțiilor s-a consolidat, iar aceștia vor fi convinși prin însușirea concluziilor studiilor care le-au fost prezentate și, prin urmare, vor recomanda clienților respectivul produs. În aceste condiții, cererea pentru acest tip de construcție va crește simțitor, având în vedere autoritatea specialiștilor și atributul acestora de formatori de opinie.

Ca o consecință firească, creșterea cererii va determina, la rândul ei, un interes tot mai accentuat din partea intermediarilor din domeniul construcțiilor - antreprenori sau agenți imobiliari - pentru produs.

Se remarcă deci propagarea unui fenomen în lanț, cu efecte de durată îndelungată, care va determina automat o cerere mai mare de produse de construcții ce pot fi realizate de *SC SWE SAR CONSTRUCT SRL*, ceea ce va conduce la creșterea progresivă a nivelului de valorificare a lucrărilor specifice acestei firme.

2. Concluzii

Privind demersul de prezentare a principalelor aspecte referitoare la marketingul în construcții, am considerat că acest domeniu specializat al marketingului trebuie să fie astfel conceput încât să devină accesibil tuturor structurilor organizaționale ale întreprinderii și să poată răspunde nevoilor strategice și operaționale ale acesteia, devenind așadar un mijloc managerial permanent la toate nivelurile, atât sub aspectul obținerii și analizei informațiilor, cât și cel al fundamentării și susținerii acțiunilor ce urmează a fi întreprinse în cadrul mediului de afaceri.

Sesiunea Științifică Studențească
"MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII"
M.C.P. 2019
ediția a II-a

București, 14 Iunie 2019

BIBLIOGRAFIE

- [1].C. Florescu: *Marketing*, Editura Independența Economică, Pitești, 1997, p. 200;
- [2].C. Florescu: *Strategii în politica de preț*, în lucrarea *Marketing – Dicționar explicativ*, coordonatori.C.Florescu, P. Mâlcomeț și N.Al. Pop, Editura Economică, București, 2003, p. 679;
- [3].I. Patriche: *Marketingul în domeniul construcțiilor*, Academia de Studii Economice, Facultatea de Marketing, teza de doctorat, 2005;
- [4].I. Băbăiță, A. Duță: *Piețe și prețuri*, Editura de Vest, Timișoara, 1995, p. 55;
- [5].M. Ioncică: *Economia serviciilor*, Editura Uranus, București, 2000, p. 145.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

ROLUL FACILITY MANAGEMENTULUI ÎN ADMINISTRAREA EFICIENTĂ A UNEI HALE COMERCIALE

Numele și Prenumele autorului: Bogdan Stoica, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, anul II de studiu, master Managementul proiectelor în construcții, e-mail: stoicab2000@yahoo.com

Îndrumător: Postavaru Nicolae - Prof.univ.dr.ing., e-mail: nicolae.postavaru@gmail.com

INTRODUCERE

Facility managementul este un domeniu relativ nou, atât la nivel global cât și în zona de afaceri din România. Obiectivul facility managementului este de a asigura legăturile dintre o clădire sau un ansamblu de clădiri și serviciile de care acestea au nevoie pentru a funcționa la parametrii maximi de eficiență.

Obiectivul lucrării de față este de a identifica și analiza costurile aferente activităților ce țin de domeniul facility managementului în cadrul unei hale comerciale și de a stabili care din variantele outsourcing sau in-house sunt eficiente în administrarea unui astfel de imobil.

Lucrarea tratează importanța cunoașterii costurilor de viață a unei clădiri și metodologia de calcul a acestora și elementele teoretice privind facility managementul: evoluția acestui domeniu, premisele ce au stat la baza apariției acestuia, riscurile întâlnite, precum și explicarea rolului pe care acest domeniu îl are pe piața de afaceri din România.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

Studiului de caz constă în analiza detaliată a ponderii lucrărilor realizate de angajații departamentului tehnic din cadrul complexului comercial tip cash&carry, Selgros Băneasa și a costurilor cu activitățile ce țin de domeniul facility management în cadrul acestuia, în regim in-house prin comparație cu prestațiile unei societăți specializate – regim outsourcing.

Analiza efectuată prin centralizarea datelor privind costurile activităților de facility management din cadrul complexului comercial în ultima parte a lucrării a condus la concluzia că varianta de facility management în varianta mixtă este cea mai bună pentru unitatea ale cărei date au stat la baza studiului de caz, costurile obținute pentru varianta outsourcing fiind cu 49,5% mai mari față de costurile obținute pentru varianta mixtă.

Experiența obținută în practică demonstrează faptul că, independent de performanța echipamentelor, în lipsa unor activități de întreținere în conformitate cu prescripțiile tehnice, randamentul și costurile de exploatare au mult de suferit și duc la o creștere exponențială a costului duratei de viață a unui imobil.

Cuvinte cheie:

- **Ciclu de viață**
- **Costul ciclului de viață**
- **Facility Management**
- **Facility manager**
- **Capital**
- **Outsourcing (externalizare)**
- **In-House (regie proprie)**

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

COSTUL CICLUI DE VIAȚĂ

Costul ciclului de viață al unei construcții, prescurtat LCC – life cycle costing, este reprezentat de suma costurilor ce intervin pe întreaga durată de folosință a unei proprietăți începând cu achiziția, utilizarea, întreținerea și dezafectarea reperului respectiv dar și cu totalitatea costurilor operaționale, asistență și specializare.

Conform standardului ISO 15686, costului total pe ciclu de viață are următoarea structură a costului:

- Costuri de achiziție (achiziție teren, costuri de proiectare și de execuție)
- Costuri de utilizare (asigurare, energie, utilități, gestionarea deșeurilor)
- Costuri de întreținere (reparații minore, înlocuiri, reînnoiri, redecorări)
- Costuri planificate cu reparații majore , renovări.
- Costuri privind demolarea, dezafectarea construcției. Prima grupă o vom considera costuri inițiale de realizare a investiției, de execuție, iar restul reprezintă costuri de utilizare, costuri de exploatare.

Costului ciclului de viață al clădirii, stă la baza dimensionării bugetului de investiții al companiilor pentru anii următori, ținând cont și de cheltuielile privind menținerea bunurilor actuale într-o stare cât mai bună pentru a permite desfășurarea activității.

Analiza costului pe ciclu de viață urmărește construcția pe întreaga durată de viață, analizând costul nu doar pe perioada de proiectare, execuție și punere în funcțiune dar tratează și costurile ulterioare privind exploatarea, costului pe ciclu de viață al construcției devenind astfel un component de bază în stabilirea fezabilității unui proiect.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

Costul global se definește ca suma economică dintre eforturile inițiale pentru realizarea unei investiții și cele ulterioare, legate de întreținerea și exploatarea acesteia. Formula costului global poate fi exprimată sintetic ca suma costurilor inițiale și a costurilor ulterioare.

Pentru a putea analiza costul ciclului de viață a unei facilități, este necesar estimarea costurilor cu reparațiile și mentenanța facilității de-a lungul timpului, de la începutul proiectului până la finalizarea acestuia. Costurile cu reparațiile ulterioare a unei facilități depind de politicile de mentenanță și de modul de utilizare a acesteia. Costurile pentru mentenanță se vor reduce dacă facilitate va avea parte de reparații periodice și rehabilitare la anumite intervale periodice [5]. Scopul final al cunoașterii costurilor pe tot parcursul vieții clădirii este acela de a minimiza aceste costuri [4]. Este importantă cunoașterea costurilor de facility management în toate fazele ciclului de viață al clădirii (figura 1.3) deoarece aceasta conduce la decizii manageriale de investiție pertinente și mai bine fondate prin estimarea mai completă a costurilor, ceea ce conduce la o mai bună proiectare a clădirii (luând în considerare toate aspectele legate de durata de viață a clădirii).

FACILITY MANAGEMENT

Facility management (managementul facilităților) reprezintă interfața dintre o clădire și serviciile de care aceasta beneficiază și are scopul de a facilita realizarea acestora la parametri optimi, astfel încât costurile de întreținere a clădirii să fie cât mai reduse.

În general, facility management este responsabil pentru păstrarea îndelungată a activelor unei companii. Prin utilizarea economică a resurselor, facility managementul poate reduce costurile pe întreaga durată de viață a unei clădiri. Pentru dezvoltarea unei clădiri sustenabile și eficiente

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

investițional, este important ca aspectele legate de facility management să fie implicate în toate fazele ciclului de viață al clădirii, deoarece influențează costul total al acesteia.

În domeniul facility management se pot desfășura activități potrivit conceptelor in house (prestarea serviciilor prin mijloace proprii companiei) sau outsourcing (prin parteneriate cu alte firme sau externalizarea completă a activităților). Serviciile acoperite de domeniul facility managementului sunt dintr-o gamă diversificată, dintre care amintim: servicii de curățenie, de pază, de întreținere a instalațiilor HVAC, electrice, hidraulice, PSI, spații verzi. De asemenea, facility managementul oferă o paletă largă de servicii specializate, precum: servicii de recepție, logistică de birou, dispecerat, curierat intern și extern, distribuire și recepționare, copiere documente, administrare documente, transport (logistică), servicii pentru depozitare, organizare mutări interne.

Rolul **facility manager**-ului într-o organizație este unul complex, cu o poziție importantă în definirea scopului, evaluarea și alcătuirea unui plan de capital, cu o gamă largă de responsabilități care pornesc de la atingerea obiectivelor companiei (operaționale sau strategice), targete financiare sau project management; de multe ori, administrează al doilea buget din companie.

Surplusul de **capital** din multe firme, în contextul economic actual, cu dobânzi uneori negative sau foarte apropiate de rata inflației, o legislație în continuă schimbare, puțin predictibilă, nevoia de dezvoltare a spațiilor moderne de comerț cât și de locuit au făcut investițiile imobiliare să fie o opțiune atractivă pentru investiții.

Piața FM în România a evoluat în ultimii ani spectaculos, ajungând la 6990 de firme active în anul 2018, o creștere de 7,3% față de anul 2015 și de 84% față de anul 2010 când în România pe acest segment activau aproximativ 1200 de firme.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

DESCRIEREA HALEI COMERCIALE

Spațiul aferent magazinului este compus din: spațiul alocat zonei de vânzare și de depozitare organizată deasupra zonei de vânzare; spațiile de depozitare (depozite și hale frigorifice), spații tehnice (tablou electric, centrală termică, centrala ACS, centrala frig, centrala de ventilație, camera de pompare PSI și rezervor de incendiu, stație de epurare), spații de birouri (amenajate la etaj), spații procesare (zona carmangerie, zona pește, zona lactate – brânzeturi, zona legume-fructe). Parcarea acoperită, suprastructura alcătuită din stâlpi din țeavă, incastrată în fundații pahar, grinzi cu zăbrele tridimensionale, fundații pahar din beton armat. Rezervor de apă PSI 500 mc, realizat din beton armat monolit, ca rezervor îngropat (radier, perete, stâlp central, placă de acoperiș). Cabina de la poarta magazinului este o construcție prefabricată modulară montată pe o placă radier de beton armat. Structura este alcătuită din cadre metalice cu închidere perimetrală cu panouri trisart (tablă plană și cutată la care se adaugă termizolație și tablă), acoperiș din tablă galvanizată cu termoizolație din vată minerală și hidroizolație bituminoasă. Pilonul publicitar este alcătuit dintr-un stâlp metalic de 8,0m înălțime, incastrat în fundație izolată de beton armat.

Energiile și combustibilii utilizați în hala comercială sunt constituite din:

- Energie electrică pentru nevoile utilităților (centrale de tratare a aerului, grupuri frig, compresoare aer comprimat, iluminat interior și exterior, diverse motoare electrice);
- Gaz natural pentru centrala termică, necesar încălzirii și preparării apei calde sanitare pe timpul sezonului rece.
- Apă de la rețeaua orașului și forajele proprii.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

Întreținerea instalațiilor și a traseelor, în bună stare de funcționare este asigurată de către serviciul tehnic al magazinului.

Pentru intervenții, reparații și operații de mentenanță asupra echipamentelor rooftop, climatizare și frig industrial sunt încheiate contracte cu firme specializate.

Pe durata de viață a clădirii, considerate a fi 50 de ani, pot apărea mai multe costuri greu de prognozat. Printre acestea sunt: evoluția cursului de schimb; de aceea în prezentul material am lucrat direct în euro, dar raportat la o perioadă de 50 ani pot apărea modificări majore; costurile utilităților – apă, energie electrică, gaz; evoluția prețurilor consumabilelor și a forței de muncă; necesitatea de înlocuire a elementelor cu cicluri de viață mai scăzute, în funcție de specificațiile tehnice.

Pentru **analiza in-house vs outsourcing**, am analizat principalele puncte ce trebuiesc verificate conform normativelor, astfel:

- Instalații electrice: stația de distribuție electrică - 20/0,4kv; 31 de tablouri locale de distribuție circuite; grup generator de rezervă; UPS – sursă neîntreruptibilă; priză de împământare.
- Instalații HVAC: centrale de tratare aer CTA; chillere – echipamente de răcire; sisteme split de aer condiționat; centrală termică.
- Instalații de Securitate incendiu: hidranți și sisteme de sprinklere; detecție și semnalizare incendiu; trape de fum evacuare gaze și fum.
- Utilaje de prelucrare, implicate în activitatea curentă.
- Instalație utilizare gaze.
- Sisteme de Securitate, protecții la incendiu.

Mentenanță clădire și amenjări exterioare.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

COSTURI TOTALE OUTSOURCING VS IN-HOUSE

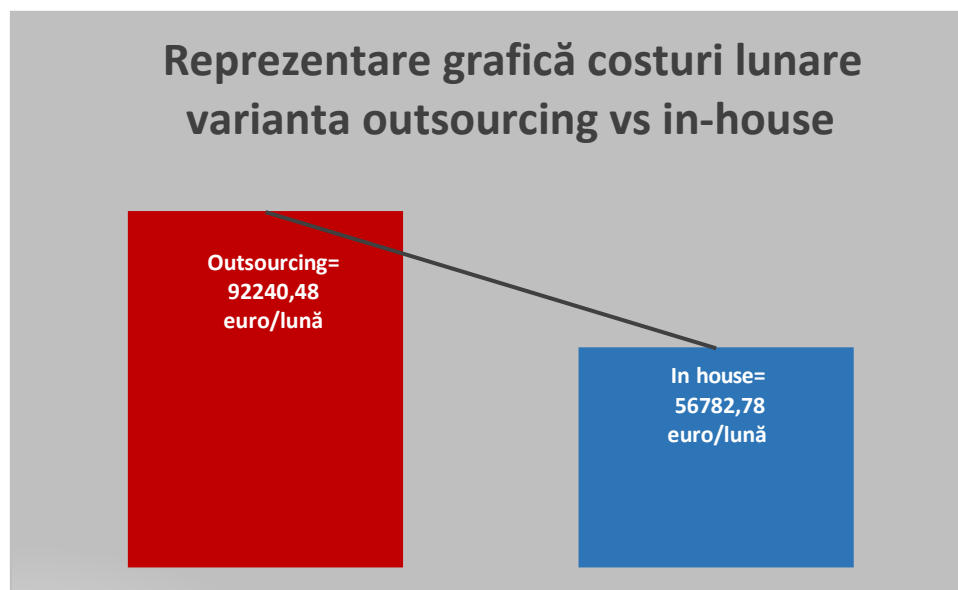
Varianta	Outsourcing		In-house		Outsourcing	In-house
Activitate	total E/an	total E/luna	total E/an	total E/luna	E/mp	E/mp
Total	1106885.74	92240.48	681393.37	56782.78	5.59	3.44
Mentenanță	113718.21	9476.52	31716.00	2643.00	0.57	0.16
Instalatii electrice	36670.00	3055.83	15858.00	1321.50	0.19	0.08
HVAC	10150.00	845.83	6343.20	528.60	0.05	0.03
Inst gaze	820.00	68.33	317.16	26.43	0.00	0.00
Inst security	29392.00	2449.33	0.00	0.00	0.15	0.00
Protecția la incendiu	4800.00	400.00	1268.64	105.72	0.02	0.01
Echipamente cladire	19819.21	1651.60	0.00	0.00	0.10	0.00
Inst exterioare	1687.00	140.58	1585.80	132.15	0.01	0.01
Întreținere civilă clădire	10380.00	865.00	6343.20	528.60	0.05	0.03
Curățenie	271325.70	22610.48	24377.82	2031.49	1.37	0.12
Manag. sp verde	6750.00	562.50	0.00	0.00	0.03	0.00
Protecția împotriva incendiilor	18000.00	1500.00	7907.00	658.92	0.09	0.04
PEST Control	2250.65	187.55	0.00	0.00	0.01	0.00
Paza și monitorizare	31014.02	2584.50	0.00	0.00	0.16	0.00
Management deșeuri	46434.61	3869.55	0.00	0.00	0.23	0.00
Management property	6136.32	511.36	6136.32	511.36	0.03	0.03
Echipa de facility manag	20443.43	1703.62	20443.43	1703.62	0.10	0.10
Taxe	94,472.68	7,872.72	94,472.68	7,872.72	0.48	0.48
Utilitati	496340.12	41361.68	496340.12	41361.68	2.51	2.51
Diverse	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

Costurile lunare totale FM calculate pentru varianta outsourcing sunt de 92240,48 euro, față de numai 56782,78 euro/lună în varianta in-house.

În ceea ce privește varianta outsourcing privind facility management, cheltuielile cele mai mari sunt reprezentate de utilități 45% și curățenie 24%, mentenanța reprezentând 10% din totalul cheltuielilor anuale.



Ponderea cheltuielilor anuale în varianta in house este dominată de utilități care reprezintă 73% din totalul cheltuielilor anuale facility management (figura 4.3).

În aceste condiții rezultă faptul că varianta in-house reprezintă soluția optimă. Ținând cont de specificul anumitor activități se alege varianta mixtă, menținând serviciile de mentenanță,

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

serviciile de curățenie și protecția împotriva incendiilor pe varianta in-house, iar serviciile specializate de pază, amenajări spații verzi vor rămâne pe contracte externe –outsourcing.

În varianta aleasă, mixtă, considerată optimă, repartizarea costurilor este următoarea: servicii in-house și outsourcing, consumuri, contracte de service, egalitate.

Repartizarea costurilor în varianta mixtă

Categorie	valoare	pondere %
in-house	5333.41	8.63
outsourcing	3334.55	5.40
consumuri	41361.68	66.96
contracte service	1651.60	2.67
egalitate	10087.70	16.33
Total lună	61768.94	100.00

Pe lângă alegerea optimă din punct de vedere economic, consider că este important ca echipa de mentenanță să fie proprie, având un timp minim de răspuns, mai ales ținând cont de specificul activității obiectivului analizat. Tot odată cultura organizațională a companiei se îmbogățește cu un puternic „know-how”, aspect foarte important în această perioadă marcată de fluctuația personalului calificat, pe fondul unei crize de forță de muncă generalizate.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

CONCLUZII

Printr-o analiză detaliată a tuturor elementelor ce alcătuiesc costul ciclului de viață al întregii clădirii, detaliat pe fiecare element component din alcătuirea lui, dar și din activitatea curentă, rezultă o analiză de cost/m² exploatat ce poate fi folosit în următoarele direcții:

- Evidențierea costurilor de operare pe unitate/clădire, oferind un instrument util managementul superior, raportarea putând fi făcută pe m², etaj , corp de clădire,etc.
- Instrument solid în justificări de costuri, documentare economică-financiară.
- Oferă transparență referitoare la costurile totale și relația lor cu celelalte costuri.
- Poate fi instrument pentru optimizarea de costuri în diferite procese operaționale.
- Oferă baza pentru controlul sistematic al activităților ce țin de menținerea sau prelungirea duratei de exploatare a unui imobil.

Activitățile ce țin de facility management sunt de importanță vitală pentru funcționarea unei hale comerciale. Întreținerea clădirii și a echipamentelor la parametrii optimi de funcționare contribuie decisiv la atingerea indicatorilor de performanță din punct de vedere economic.

Facility managerii și acțiunile lor proactive, asigură o viață sănătoasă halei comerciale, prin acțiunile de prevenire și intervențiile prompte ce stau la baza desfășurării obiectului de activitate în condiții de siguranță și eficiență economică.

Sesiunea Științifică Studențească
“MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE CONSTRUCȚII”
M.C.P. 2019 ediția a I-a

București, 14 Iunie 2019

BIBLIOGRAFIE

Cărți, manuale, cursuri, articole

- [1] Toma Mihai Ioan - Abordarea conceptului de ciclu de viață al construcțiilor - referat cercetare/2014
- [2] Bambache Gabriel – Analiza de cost a ciclului de viață
- [3] Postăvaru Nicolae – Costul de viață al clădirilor și costurile aferente – articol publicat pe site-ul Bursa Construcțiilor, 2013
- [4] Mehedințu Gabriela, Icociu Cristina Vasilica – Managementul Facilităților – suport de curs – Editura Conspress, București, 2018
- [5] Postăvaru Nicolae, Drăghici Gabriela, Icociu Cristina Vasilica – Managementul Proiectelor cu aplicare în Construcții, Vol.1 Scrierea Proiectelor, Matrix Rom, București, 2011
- [6] Urbanism. Arhitectură. Construcții Vol. 2, nr. 2

Surse electronice

- [7] Pin magazine - <https://www.pinmagazine.ro/2016/12/11/facility-manager-vrajitorul-din-umbra-sau-omul-care-va-ajuta-sa-traiti-bine/>
- [8] <https://www.managerexpress.ro/companie/5-tendinte-majore-in-facility-management.html>
- [9] <https://www.tfms.ro/blog/patru-greseli-frecvente-in-facilities-management-si-cum-se-pot-evita-prin-automatizarea-proceselor/>
- [10] <https://rofmex.ro/index.php/ro/industria-romaneasca-de-facility-management-creste-de-la-an-la-an.html>
- [11] <https://www.zf.ro/business-construct/administrare-facility-management-sau-cine-are-grija-de-cladiri-4593811>

București, 14 Iunie 2019

STRATEGIA DE MARKETING A HOTELULUI BURJ AL ARAB DIN DUBAI

Pătrașcu Maria-Iulia, Facultatea de Construcții Civile, Industrial și Agricole, secția Managementul Proiectelor în Construcții, anul de studiu II, e-mail: Patrascu.maria19@yahoo.ro;

Îndrumător: Grasu Raluca, Șef Lucrări Doctor Inginer, Facultatea de Construcții Civile, Industriale și Agricole, e-mail: raluca_tonciu@yahoo.com;

Rezumat

Această lucrare urmărește să analizeze și să identifice strategia de marketing abordată de compania Jumeirah Group pentru proiectul de construcții Burj Al Arab din Dubai, singurul hotel din lume catalogat ca fiind de șapte stele.

Consider că această temă este importantă și de actualitate deoarece, pentru a alege sau a crea cea mai potrivită strategie de marketing, o firmă trebuie să țină cont de mai multe aspecte precum: poziția sa în cadrul ramurii de activitate, obiectivele fixate, oportunitățile existente și resursele disponibile. Cunoașterea în detaliu a multitudinii de variabile exogene și endogene, are rolul de a asigura funcționalitatea și de a influența pozitiv activitatea organizației, într-un mediu concurențial din ce în ce mai acerb, precum domeniul construcțiilor.

În prima etapă, lucrarea se concentrează asupra efectuării unor analize a factorilor endogeni și exogeni, prin intermediul analizei SWOT.

În cea de a doua etapă, studiul își propune să identifice profilele clienților țintă prin intermediul unui chestionar urmând ca mai apoi să se identifice strategia de marketing pe care compania Jumeirah o abordează pentru proiectul de construcții Burj Al Arab din Dubai.

În cea de a treia etapă, se vor prezenta măsurile strategice și se va elabora un plan de implementare a acestora cu scopul de a atinge obiectivele propuse, prin intermediul identificării acțiunilor ce urmează a fi întreprinse, a resurselor necesare și a rezultatelor previzionate. Se vor propune noi tactici strategice menite să sporească popularitatea hotelului pe piața hotelier-turistă și implicit să mențină sau să crească nivelurile de profit ale companiei deținătoare.

Parcurgând toate etapele menționate mai sus, doresc să îmbunătățesc planul și strategia actuală de marketing abordată de compania Jumeirah Group în cadrul hotelului Burj Al Arab din Dubai.

***Cuvinte cheie:* strategie, tactică, segmentare, plan.**

București, 14 Iunie 2019

1. Hotelul Burj Al Arab by Jumeirah Group – prezentare generală

Jumeirah Hotels & Resorts sau Jumeirah Group, este o companie internațională de management hotelier. Este considerat unul dintre cele mai inovatoare și luxoase branduri din lume, cu multe premii internaționale de turism primite de-a lungul anilor.

Portofoliul Jumeirah Hotels & Resorts Dubai cuprinde hoteluri precum: Burj Al Arab Jumeirah, Jumeirah Emirates Towers, Jumeirah Beach Hotel, Madinat Jumeirah, Jumeirah Zabeel Saray, Jumeirah Al Naseem, etc. Alte destinații globale includ Bahrain, Kuweit, Maldive, Shanghai, Frankfurt, Mallorca și Londra.

Portofoliul lui Jumeirah se axează și pe alte industrii din domeniul ospitalității și turismului. TaliseTM, cu cluburile sale de fitness din Dubai și spațiile destinate stațiunilor de relaxare, promovează un stil de viață sănătos și luxos.

Alte activități din Jumeirah includ gestionarea parcului acvatic Wild Wadi, primul parc acvatic al UAE, funcționarea Academiei de Management Ospitalier, cel mai important furnizor de educație pentru ospitalitate din Orientul Mijlociu și Jumeirah Sirius, programul său de loialitate la nivel mondial premiat.

Dintre toate cele prezentate mai sus, hotelul Burj Al Arab Dubai rămâne cel mai important obiect de investiții din portofoliul companiei.

Situat pe o insulă artificială la 300 de metri de țărm în Golful Arabic și la 20 de kilometri sud de Dubai într-o zonă plină de activități de divertisment și de petrecere a timpului liber. Hotelul are propriul helipad, precum și un serviciu privat de limuzine. Fiecare etaj al hotelului are propria recepție și servicii de majordom,

București, 14 Iunie 2019

iar hotelul oferă bucătărie și o varietate de activități de relaxare. În plus, hotelul are un restaurant unic suspendat orizontal la 200 de metri deasupra nivelului mării cu o priveliște minunată asupra Golfului Arabiei.¹

Construcția a fost începută în anul 1994, după planurile arhitectului britanic Tom Wright, iar de realizarea stabilimentului s-a ocupat firma de arhitectură Atkins – lucrările fiind coordonate de inginerul canadian Rick Gregory, firma sud-africană de construcții Murray & Roberts și Al Habtoor Engineering.

2. Analiza SWOT a hotelului Burj Al Arab din Dubai

Analiza SWOT definește rezultatul dorit din analiza formală, care trebuie să fie precedată de selectarea strategiei și formularea planurilor de punere în aplicare a acesteia.

Puncte forte (S – Strengths):

1. Infrastructura clădirii, asemănătoare unei bărci cu vele, oferă oaspeților o experiență foarte fină și diferită;
2. Personal instruit și orientat spre client;
3. Locație excelentă;
4. Servicii personalizate acompaniate de lux și confort.

Puncte slabe (W – Weaknesses):

1. Prețuri foarte mari, ceea ce limitează la o piață țintă restrânsă.

Oportunitati (O – Opportunities):

1. Orașul Dubai se dezvoltă rapid ca și o destinație comercială și turistică, situație ce va ajuta hotelul să atragă multe persoane influente;

¹ <https://www.jumeirah.com/en/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/>

București, 14 Iunie 2019

2. Dubaiul pune accent pe construirea de parcuri tematice și desfășurarea de activități sportive, menite să atraga din ce în ce mai mulți clienți.

Amenințări (T – Threats):

1. Datorită factorilor economici, financiari, politici și sociali favorabili, mulți dintre cei noi care au pătruns pe teritoriul Dubaiului au posibilitatea de a se dezvolta într-un ritm alert, ceea ce va determina o creștere a competitivității pe piața lanțurilor hoteliere;
2. Prețurile mari ale hotelului Burj Al Arab oferă un avantaj celorlalte hoteluri care percep tarife mai mici;
3. Orașul Dubai este promovat ca și destinație turistică, dar este mai mult o destinație comercială, fiind o zonă scutită de taxe, tot mai multe companii multinaționale își deschid aici reprezentanțe.

Astfel, din analiza realizată anterior, putem afirma următoarele:

- Compania deținătoare Jumeirah Group este o companie profitabilă;
- Compania are un management modern;
- Compania prestează servicii apreciate de categoria persoanelor înstărite;
- Compania are o piață de desfacere stabilă și este posibilă lărgirea ei;

3. Strategia de marketing a hotelului Burj Al Arab din Dubai

Strategia de marketing a hotelului Burj Al Arab se concentrează în mod deosebit asupra segmentării și poziționării pe piață, adică asupra divizării pieței relevante în grupuri relativ omogene de consumatori, având nevoi și dorințe similare.

Am reușit să identific această nișă strategică adoptată de Jumeirah Group prin intermediul unui chestionar realizat în totalitate de către mine. Chestionarul se

București, 14 Iunie 2019

intitulează “IDENTIFICAREA CLIEŢILOR ŢINTĂ ŞI EVALUAREA SATISFACTIEI ACESTORA”.²

Chestionarul a fost distribuit unui eşantion de 100 de persoane. Acesta a fost transmis prin e-mail celor care au realizat rezervări online la hotelul Burj Al Arab Dubai în decursul anului 2018.

În cele ce urmează voi prezenta o serie de grafice menite să contureze profilurile clienţilor care utilizează serviciile oferite de hotelul Burj Al Arab Dubai şi de ce nu, să îmbunătăţesc aceste servicii prin propunerea unor noi direcţii strategice.

Analiza rezultatelor chestionarului debutează cu răspunsurile întrebărilor 2, 3 şi 11 care au rolul de a ilustra scopul vizitelor clienţilor, regularitatea efectuării acestora şi capacitatea financiară de care dispun clienţii.

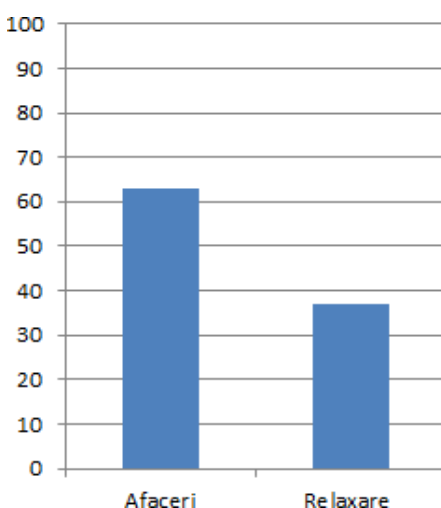


Fig. 1 – Graficul răspunsurilor pentru întrebarea nr.2 - SCOPUL VIZITEI?

² Pătraşcu Maria-Iulia, Strategia de marketing a hotelului Burj Al Arab din Dubai, 2019, pag. 47.

București, 14 Iunie 2019

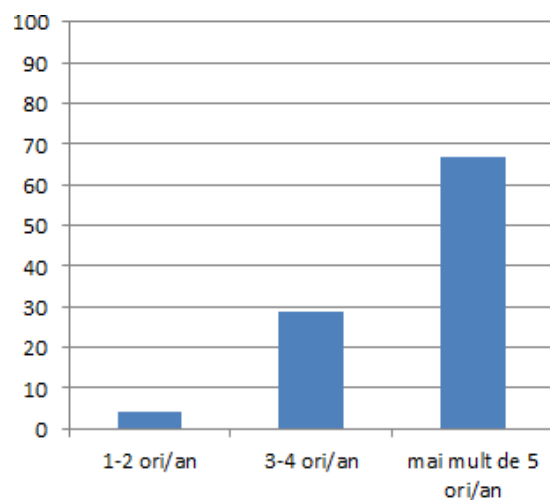


Fig 2 – Graficul răspunsurilor pentru întrebarea nr.3 - DE CATE ORI CALATORITI PE AN?

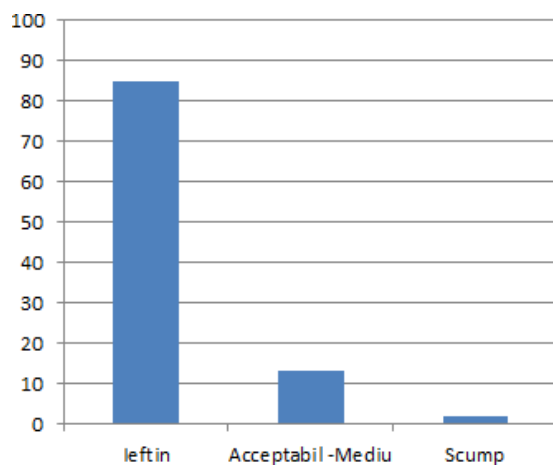


Fig. 3 – Graficul răspunsurilor pentru întrebarea nr. 11- CUM VI SE PARE TARIFUL PERCEPUT PE O NOAPTE DE CAZARE PENTRU O CAMERA SINGLE (APORX. 500+600 EURO/NOAPTE)

București, 14 Iunie 2019

În ceea ce privește calitatea serviciilor oferite de hotel, și aici discutăm despre restaurant, bar, curățenie și alte activități din incinta hotelului, răspunsurile clienților la întrebările 5, 6, 7 și 8 sunt prezentate în graficul de mai jos. Se poate observa foarte clar faptul ca oaspeții au oferit calificativul cel mai bun pentru aceste servicii.

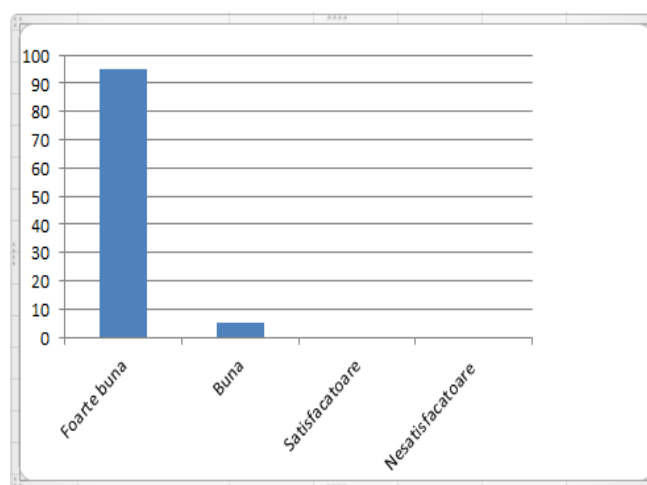


Fig. 7 – Graficul răspunsurilor pentru întrebările nr. 5,6,7,8.

Ospitalitatea și pregătirea personalului este ilustrată prin intermediul graficului de mai jos, grafic ce reflectă răspunsurile clienților la întrebările 4 și 10.

București, 14 Iunie 2019

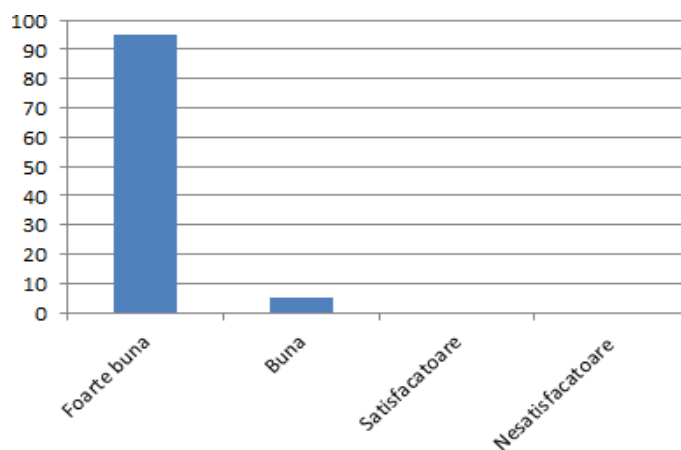


Fig. 8 – Graficul răspunsurilor pentru întrebările 4 și 10.

În ceea ce privește întrebarea nr.9, existența și diversitatea activităților pentru copii se dovedește a fi nesatisfăcătoare pentru clienți.

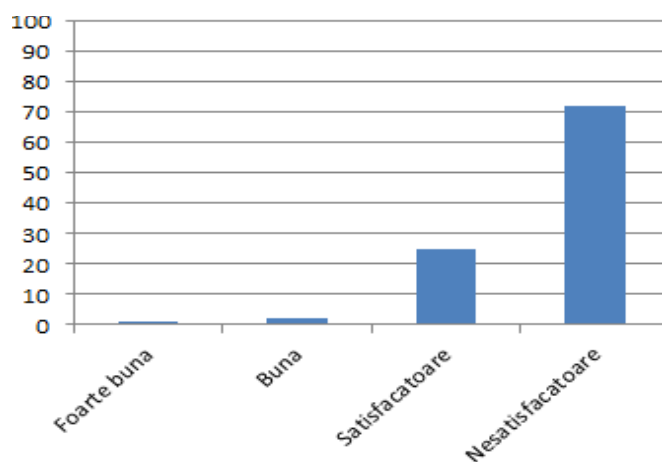


Fig. 9 – Graficul răspunsurilor pentru întrebarea nr. 9

București, 14 Iunie 2019

Ultima întrebare din chestionar este formulată cu rol de feedback din partea clienților. Conform graficului ilustrat mai jos, aproape 100% au răspuns că pentru următoarea călătorie în Dubai vor opta tot pentru Hotelul Burj Al Arab.

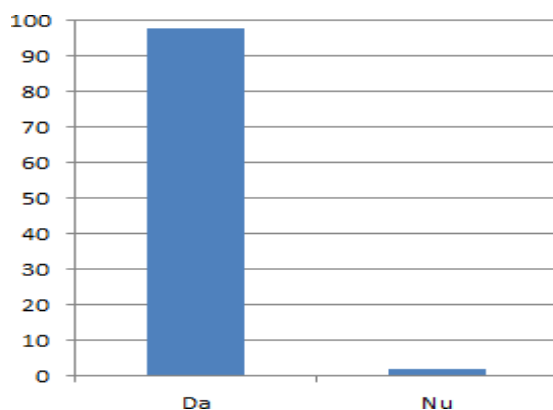


Fig. 10 – Graficul răspunsurilor pentru întrebarea nr.13 - PENTRU URMATOAREA CALATORIE VETI OPTA PENTRU HOTELUL BURJ AL ARAB?

Conform analizei realizate pe baza chestionarului propus, profilurile clienților țintă, relevante pentru proiectul de construcții Burj Al Arab sunt următoarele:

1. Oamenii de afaceri care apreciază mediile profesionale de înaltă tehnologie, care călătoresc frecvent în această regiune și care apreciază serviciile de lux.
2. Turiștii care aparțin grupurilor cu venituri mari care prețuiesc un stil de viață luxos și sunt dispuși să plătească o mulțime de bani pentru acesta. Scopul lor principal este de a se bucura de activități de agrement și /sau de cumpărături.

4.Propuneri de tactici în vederea susținerii strategiei de marketing existente

Înfaptuirea cu maximă eficiență a politicii de marketing, presupune o îmbinare armonioasă a strategiilor cu tacticile corespunzătoare. Dacă strategia este viziunea

București, 14 Iunie 2019

de ansamblu asupra modului în care vor fi îndeplinite scopurile organizației, tactica este setul de acțiuni ce transpune în practică strategia aleasă, momentul în care trebuie aplicate și de către cine vor fi îndeplinite.

Burj Al Arab ar trebui să organizeze următoarele activități în conformitate cu programul dat, pentru a le permite să își atingă obiectivele strategice dorite:

În acest subcapitol, voi propune 3 posibile strategii care ar putea fi adoptate de către hotelul Burj Al Arab, în vederea păstrării clienților actuali și atragerii unora noi. Prin prisma acestui obiectiv, măsurile strategice propuse vor ajuta la menținerea cotei de piață și a rentabilității pe piața hotelieră din Dubai.

1. Revizuirea prețurilor

Burj Al Arab ar trebui să își revizuiască strategia de stabilire a prețurilor prin includerea mai multor produse și servicii în pachetele lor. Acest lucru se datorează faptului că hotelul nu își poate reduce prețurile, deoarece ar putea avea un impact negativ asupra imaginii mărcii companiei. Compania ar trebui să acționeze pentru a oferi clienților mai multă valoare pentru banii cheltuiți, deoarece această măsură ar acționa ca un stimulent pentru clienții noi. De exemplu, hotelul poate include servicii de spa în tariful camerei pentru o perioadă limitată de timp. Un alt exemplu ar putea fi constituit de oferirea prânzurilor gratuite clienților care stau pe o durată de cel puțin trei nopți la hotel. Oferirea cardurilor de membru VIP sau a cardurilor special de fidelitate, reprezintă o altă opțiune de fidelizare a clienților. Acest tip de activități de promovare influențează clientul să rămână la brand. Astfel Burj Al Arab respectiv Jumeirah Group câștigă un avantaj competitiv față de restul competitorilor din piață.

București, 14 Iunie 2019

2. Promovarea de noi servicii

Burj Al Arab ar trebui, de asemenea, să depună eforturi pentru a promova mai mult serviciile de bussines, cum ar fi de exemplu, săli de conferințe și prezentări, săli pentru desfășurarea diverselor activități de afaceri etc. Organizarea de expoziții și evenimente în cadrul hotelului ar oferi posibilitatea unei promovări rapide și totodată, posibilitatea accesării unor noi segmente de clienți. Prin urmare, societatea ar putea să își extindă operațiunile, să-și sporească profitabilitatea și să-și mărească cota de piață vizând expozanții și oficialii de afaceri care ar folosi și celelalte servicii oferite de hotel.

3. Îmbunătățirea portofoliului de activități destinate copiilor.

După cum s-a putut observa și din analiza chestionarului, activitățile pentru copii sunt insuficiente și nesatisfăcătoare. Familiile cu copii sunt limitate din acest punct de vedere și sunt nevoite să opteze pentru un alt hotel care le poate satisface această nevoie.

Consider că această latură nu a fost fructificată suficient, Hotelul Burj Al Arab promovând mai mult climatul de afaceri. Promovarea călătoriilor familiale, ar avea un impact major asupra profitabilității și implicit asupra popularității hotelului Burj Al Arab, acesta chiar putând concura cu hotelul Atlantis, hotel resunoscut pentru atenția acordată familiilor cu copii.

5. Planul de implementare a tacticilor propuse

Implementarea tacticilor trebuie adaptată condițiilor generale ale organizației, naturii strategiei abilităților, stilului și metodelor manageriale proprii.

București, 14 Iunie 2019

În acest subacapitol am hotărât să prezint propunerea mea de plan strategic, pe care compania Jumeirah Group ar putea să îl implementeze în cadrul hotelului Burj Al Arab.

Tabel nr.1 – “De la obiectiv la rezultat”

OBIECTIV	Metoda de obtinere	Dependente	Costuri	Rezultat
Strategia de promovare	Identificarea și crearea pachetelor de servicii cu vânzări reduse (ex: servicii spa).	Departament de marketing, departament de vanzari si contractarea unor firme de PR.	Infiintarea unui departament de marketing strategic cu personal bine pregatit si instruit. Costuri cu activitatile de promovare Costuri cu dotarea camerelor-salilor in functie de specificul strategiei	Cresterea CA prin sporirea popularitatii hotelului in randul clientilor doritori de noi experiente
	Oferirea promoțiilor pe baza utilizării acestor servicii.			
Produce si servicii inovative	Brainstorming și cercetare despre noi servicii care ar adăuga valoare ofertelor hoteliere.			
Parteneriate cu alte obiective turistice importante din zona	Colaborarea cu diverse parcuri de distracții, muzee, expoziții, etc.			
Promovarea noilor servicii.	Expoziții, prezentari, conferinte si diverse astfel de evenimente.			
Îmbunătățirea portofoliului de activități destinate copiilor.	Infiintarea spațiilor de joaca pentru copii, organizarea de spectacole si piese de teatru pentru copii, oferireade pachete tarifare speciale pentru familiile cu copii, etc			

6.Concluzii

Ca și impresii finale ale lucrării, descoperim în primul rând faptul că societatea și implicit hotelul se adresează unui segment nișat de clienți și anume, oamenilor de afaceri și turiștilor care dețin o capacitate financiară promițătoare. Această nișare s-a realizat prin intermediul abordării strategiei de segmentare și selectare a pieței țintă.

București, 14 Iunie 2019

În al doilea rând, în urma studiului realizat aflăm că firma Jumeirah trebuie să evite oferirea de reduceri de prețuri și să evite adoptarea oricărei strategii care ar putea afecta imaginea și poziționarea sa pe piață. Cu toate acestea, ar trebui să acționeze pentru a oferi clienților mai multă valoare pentru banii investiți.

În al treilea rând, crearea unor activități de relaxare destinate în special copiilor ar fi putut aduce hotelului Burj Al Arab un mare plus în ceea ce privește afluxul de clienți.

Diversitatea pieteii hoteliere poate atage după sine adevărate amenințări asupra hotelului Burj Al Arab. Existența unor competitori care pot oferi aceleași servicii de excelență și aceeași valoare clienților în ceea ce privește luxul, relaxarea și divertismentul la prețuri mai ieftine, pot afecta popularitatea hotelului și implicit încasările acestuia. Cu toate acestea, compania se bucură de o imagine mai bună a mărcii decât concurenții recenți.

BIBLIOGRAFIE

[1] Pătrașcu Maria-Iulia, „*Strategia de marketing a hotelului Burj Al Arab din Dubai*”, Universitatea Tehnică de Construcții din București, Facultatea de Construcții Civile Industriale și Agricole, 19 iunie 2019, pag. 47.

[2] <https://www.jumeirah.com/en/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/>