

Evaluarea Intreprinderii

Intalnire 1. Evaluarea intreprinderii.
Abordări în evaluare. Analiza
diagnostic. Abordarea prin comparatie

Stagiul CECCAR
Anul III



CECCAR

*Contați pe Noi. Contați, cu Noi.
Întotdeauna!*



Agenda întâlnirii

1. Întreprinderea ca obiect al evaluării. Factorii ce determină valoarea întreprinderii
2. Situațiile care fac necesară evaluarea întreprinderii
3. Standardele internaționale de evaluare;
4. Standardele și premisele valorii.
5. Etapele procesului de evaluare
6. Analiza diagnostic a afacerii (Tipologia diagnosticului; Contabilitatea suport pentru diagnosticul întreprinderii, evaluarea previziunii managementului)
7. Tipologia abordărilor în evaluare (abordarea prin piață (comparației), abordarea prin venituri, abordarea prin cost)
8. Metode de evaluare: abordarea prin comparație



Întreprinderea ca obiect al evaluării. Factorii ce determină valoarea întreprinderii



Evaluarea

Activitatea de **evaluare** este *un complex de operațiuni, desfășurate pe baza unor metode și respectând standarde de evaluare.*

- Standardele Internaționale de Evaluare, (elaborate de Comitetul Internațional pentru Standardele de Evaluare IVSC)
- Standardele de evaluare naționale (elaborate de ANEVAR).

Evaluarea are în vedere stabilirea unei valori de piață.

Evaluarea întreprinderii trebuie realizată având în vedere multe aspecte, pornind de la structura sa de producție, până la rolul acesteia în societate



Valoare vs preț

- Valoarea de piață nu reprezintă un fapt, ci **o estimare a celui mai probabil preț care va fi plătit de cumpărător pentru bunuri și servicii, la o anumită data.**
- Conceptul de valoare presupune o sumă de bani asociată unei tranzacții.
- ANEVAR - **valoarea de piață** este suma estimată pentru care o proprietate va fi schimbată, la data evaluării, între un cumpărător decis și un vânzător hotărât, într-o tranzacție cu prețul determinat obiectiv, după o activitate de marketing corespunzătoare, în care părțile implicate au acționat în cunoștință de cauză, prudent și fără constrângere.
- **Prețul** reprezintă suma de bani care a fost cerută de vânzător și oferită sau plătită de cumpărător pentru un bun economic/activ.



Ce evaluam...

atunci cand evaluam o intreprindere?

- Activele intreprinderii
- Valoarea capitalurilor investite
 - Capitaluri proprii
 - Capitaluri imprumutate pe termen mediu si lung



Factorii determinanti ai valorii intreprinderi

- Activele detinute;
- Profitul, fluxul de numerar generat;
- Modul de finantare;
- Modul de distribuire a profiturilor;
- Evolutia mediului economic si a sectorului din care face parte;
- Strategia de dezvoltarea acesteia;
- Aliantele prezente sau viitoare etc.



Standardul international de practica in evaluare

Factorii ce trebuie luati in considerare de catre evaluatorul de intreprinderi:

- Drepturile, privilegiile sau conditiile aferente dreptului de proprietate;
- Natura intreprinderii si istoricul ei;
- Mediul economic ce ar putea afecta intreprinderea in cauza;
- Conditiiile si perspectiva domeniului de activitate;
- Activele, datoriile, capitalul si situatia financiara
- Capacitatea intreprinderii de a obtine profit si de a plati dividende;



Standardul international de practica in evaluare

Factorii ce trebuie luati in considerare de catre evaluatorul de intreprinderi:

- Existenta activelor necorporale;
- Tranzactiile anterioare in care au fost implicate drepturile de proprietate ale intreprinderii in cauza;
- Marimea relativa a participatiei care trebuie evaluata;
- Cotatiile de piata ale actiunilor tranzactionate pe o piata reglementata, preturile de achizitie ale participatiilor sau ale intreprinderilor implicate in acelasi domeniu de activitate;
- Alte informatii de piata, respectiv orice alte informatii considerate de evaluator ca relevante;



Situațiile care fac necesară evaluarea întreprinderii



Situațiile care fac necesară evaluarea întreprinderii

- **Evaluarea pentru vânzarea – cumpărarea întreprinderii**
- Evaluarea pentru vânzare/cumpărare este supusă tuturor forțelor ce acționează asupra cererii și ofertei, inclusiv factorii economici relevanți ce apar la momentul evaluării și în condițiile pieței întreprinderii subiect (piața poate fi gândită ca reprezentând toți vânzătorii și cumpărătorii potențiali ai întreprinderilor de tipul celei evaluate).
- **Evaluarea pentru vânzarea – cumpărarea unui pachet de acțiuni**
- Valoarea unei participații la capitalul propriu al întreprinderii poate sau nu poate să fie pro rata din valoarea totală sau, altfel spus, în funcție de împrejurări, suma valorilor participațiilor la o întreprindere poate sau nu poate să coincidă cu valoarea întreprinderii evaluate ca întreg.



Situațiile care fac necesară evaluarea întreprinderii

- **Evaluarea pentru garantarea împrumutului**
- Cei mai mulți cumpărători nu au suficienți bani pentru a achita integral prețul de vânzare. Aceștia plătesc o parte din prețul de achiziție din fondurile proprii, diferența împrumutând-o de la instituțiile de credit. Deseori, creditele de la bănci și de la alte instituții financiare sunt garantate cu drepturile debitorului asupra bunului. Elementul comun este acela că creditorul are capacitatea să-și recupereze creditul prin preluarea controlului asupra garanției, în cazul incapacității de plată a debitorului.
- **Evaluarea pentru impozitare**
- Începând cu 1 ianuarie 2016, urmare a modificării prevederilor Codului fiscal cu privire la impozitarea clădirilor, valoarea impozabilă a clădirilor deținute de persoane juridice și a clădirilor cu destinație nerezidențială deținute de persoanele fizice este determinată de către evaluatori autorizați, prin realizarea unor evaluări conforme cu Standardele de evaluare a bunurilor în vigoare.



Situațiile care fac necesară evaluarea întreprinderii

- **Evaluarea pentru raportare financiară**
- Legea contabilității din România și Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) prevăd obligativitatea reevaluării imobilizărilor corporale deținute de o societate, în scopul determinării valorii juste a acestora la data bilanțului. Valoarea justă se determină pe baza unor evaluări efectuate de regulă de evaluatori autorizați, conform Standardelor de evaluare a bunurilor în vigoare, evaluări având ca scop raportarea financiară (înregistrarea valorii juste în evidențele contabile).
- **Evaluarea pentru asigurare**
- Unui evaluator i se poate solicita să estimeze valoarea de asigurare a unei clădiri, în scopul stabilirii obligației ce-i revine unui asigurator în cazul în care clădirile sunt deteriorate sau distruse.



Standardele internaționale de evaluare



Principiile evaluării întreprinderii conform Standardelor Internaționale de Evaluare

1. Principiul anticipării sau al beneficiilor viitoare

- Valoarea economică a unui bun reflectă fluxul beneficiilor economice viitoare generate de deținerea bunului respectiv.

2. Principiul substituției

- Atunci când mai multe bunuri similare sau identice sunt disponibile pe piață, acela care are cel mai mic preț atrage cea mai mare cerere și cea mai largă distribuție. Altfel spus, un cumpărător rațional nu va plăti pentru un bun un preț mai mare decât cel cu care poate cumpăra bunul de pe piață sau cu care poate recrea un bun identic



Principiile evaluării întreprinderii conform Standardelor Internaționale de Evaluare

3. Principiul cererii și ofertei. Prețul de echilibru

- Prețul unui bun variază direct, dar nu în mod necesar proporțional cu cererea, și invers, nu neapărat proporțional cu oferta. Dacă oferta pentru un bun crește sau cererea scade, se tinde spre reducerea prețului bunului pe piață.

4. Principiul schimbării sau legea cauză - efect

- Ca efect al continuei modificări a forțelor care influențează valoarea întreprinderilor, prețurile de tranzacționare ale acestora sunt în continuă schimbare. Această schimbare este inevitabilă și continuă în timp.



Principiile evaluării întreprinderii conform Standardelor Internationale de Evaluare

5. Valoarea minimă a întreprinderii

- Limita minimă a valorii unei întreprinderi este *activul de lichidare* al întreprinderii (AL).
- Limita minimă a valorii capitalului propriu al unei întreprinderi este *activul net de lichidare al întreprinderii* (ANL).

6. Valoarea controlului

- Valoarea unei acțiuni/părți sociale dintr-o participație de control sau majoritară în capitalul unei întreprinderi este *superioară* valorii unei acțiuni/părți sociale dintr-o participație minoritară în capitalul unei întreprinderi.



Principiile evaluării întreprinderii conform Standardelor Internationale de Evaluare

7. Valoarea lichidității titlurilor de co-proprietate (de exemplu, acțiuni) emise de întreprindere

- Valoarea de piață a unei întreprinderi sau a unei participații într-o întreprindere este influențată de gradul de lichiditate al titlurilor de co-proprietate emise de întreprindere.

8. Principiul alternativelor

- În orice tranzacție ipotetică oricare dintre părți are diferite variante de urmat în tranzacție.
- De exemplu, vânzătorul ipotetic al unui bun are de ales dacă vrea cu adevărat să vândă, ce preț să solicite, cui să vândă, în ce condiții etc.



Standardele și premisele valorii



Standardele și premisele valorii

Cea mai bună utilizare

- Cea mai bună utilizare este utilizarea care, din perspectiva unui participant pe piață, are ca rezultat cea mai mare valoare a unui activ. Deși acest concept se aplică cel mai frecvent activelor nefinanciare, deoarece multe active financiare nu au utilizări alternative, pot totuși exista circumstanțe unde se impune luarea în considerare a celei mai bune utilizări a activelor financiare.
- Cea mai bună utilizare a unui activ poate fi utilizarea sa curentă sau existentă, atunci când activul este utilizat optim. Cu toate acestea, cea mai bună utilizare poate să difere de utilizarea curentă, putând fi chiar și o vânzare ordonată.



Standardele și premisele valorii

Utilizarea curentă/existentă

- Utilizarea curentă/existentă reprezintă *felul în care este utilizat(ă) în prezent un activ, o datorie sau un grup de active și/sau de datorii*. În evaluarea întreprinderii, se folosește în mod uzual premisa **continuării activității**.
- Utilizarea curentă poate să fie totodată cea mai bună utilizare, deși nu este obligatoriu.



Standardele și premisele valorii

Vânzarea ordonată

- Vânzarea ordonată descrie valoarea care s-ar putea realiza prin vânzarea unui grup de active, în cadrul procesului de lichidare, având la dispoziție o perioadă de timp rezonabilă pentru a găsi un cumpărător (sau cumpărători), vânzare în care vânzătorul este constrâns să vândă activele în starea și în locul în care se află acestea.
- Perioada rezonabilă pentru a găsi un cumpărător (sau cumpărători) poate varia în funcție de tipul activului și condițiile de piață.



Standardele și premisele valorii

Vânzarea forțată

- Termenul „vânzare forțată” se utilizează deseori în situațiile când un vânzător este constrâns să vândă și, în consecință, nu are la dispoziție o perioadă de marketing adecvată și cumpărătorii ar putea să nu realizeze analizele proprii necesare. Prețul care ar putea fi obținut în aceste situații va depinde de natura presiunii exercitate asupra vânzătorului și de motivele pentru care nu poate să dispună de o perioadă de marketing adecvată. De asemenea, ar putea reflecta consecințele asupra vânzătorului cauzate de imposibilitatea de a vinde în perioada disponibilă.



Etapele procesului de evaluare



Etapele procesului de evaluare

Etapele procesului de evaluare sunt:

- 1) stabilirea termenilor de referință ai evaluării;
- 2) culegerea și analiza datelor (analiza diagnostic);
- 3) aplicarea abordărilor în evaluare;
- 4) analiza rezultatelor și concluzia asupra valorii;
- 5) raportarea evaluării.



1.Stabilirea termenilor de referință ai evaluării

- La începutul procesului de evaluare, precum și pe parcursul acestuia, evaluatorul stabilește termenii de referință ai evaluării, care vor fi agreeți cu clientul și vor fi precizați în scris într-un document contractual.
- **Termenii de referință ai evaluării** includ următoarele aspecte:
 - Identificarea evaluatorului și a competenței acestuia
 - Identificarea clientului și, după caz, a altor utilizatori desemnați sau persoane care pot avea acces la raportul de evaluare
 - Scopul evaluării
 - Identificarea întreprinderii sau a participației la întreprinderea subiect al evaluării
 - Tipul valorii
 - Data evaluării
 - Documentarea necesară pentru efectuarea evaluării
 - Natura și sursa informațiilor pe care se va baza evaluarea
 - Ipoteze și ipoteze speciale
 - Restricții de utilizare, difuzare sau publicare
 - Declararea conformității evaluării cu standardele de evaluare aplicabile în România sau explicarea cauzei nonconformității
 - Descrierea raportului



2. Culegerea și analiza datelor (analiza diagnostic)

- În stabilirea misiunii de evaluare, este esențială *identificarea și înțelegerea problemei clientului*. Numai după identificarea acesteia, evaluatorul își poate defini misiunea, colecta informațiile necesare și alege metodele cele mai adecvate conform standardelor, iar apoi să-și formeze o echipă cu experiența și profesionalismul necesar.
- Deoarece fiecare evaluare (întreprindere, proprietate de tip industrial, agricol, comercial, echipamente, instrumente financiare) este un caz particular, *scopurile* sunt și ele diferite: transfer al dreptului de proprietate, fuziune, lichidare etc. Totodată, în funcție de modalitățile de colectare a datelor și informațiilor necesare pentru evaluare, se impune o anumită componență a echipei de evaluare și un anumit program de lucru.



3. Aplicarea abordărilor în evaluare

- Această fază reprezintă cheia raportului de evaluare, pentru că începe prin alegerea celor mai adecvate metode de evaluare, conform standardelor. Selectarea și argumentarea abordărilor, metodelor și tehnicilor de evaluare adecvate depinde de calitatea, cantitatea și credibilitatea informațiilor disponibile, precum și de raționamentul profesional al evaluatorului, raționament ce trebuie prezentat în raportul de evaluare.
- Din cele trei abordări în evaluare recunoscute de *Standardele de evaluare a bunurilor*, pentru evaluarea unei întreprinderi sau a unei participații la capitalul întreprinderii, abordările principale care pot fi aplicate sunt *abordarea prin piață* și *abordarea prin venit*.
- În mod normal, nu poate fi aplicată *abordarea prin cost*, deoarece nu este o abordare propriu-zisă în evaluare, valorile activelor și datoriilor individuale obținându-se din aplicarea uneia sau mai multor abordări principale în evaluare, înainte de a fi însumate.



4. Analiza rezultatelor și concluzia asupra valorii

- În această etapă, cel mai important aspect îl constituie abilitatea evaluatorului autorizat de a sintetiza un **nivel al valorii finale**, selectat dintr-o gamă de valori obținute în urma aplicării metodelor de evaluare adecvate. Acest proces este unul de **raționament profesional de selecție** și nu unul de calcul al unei medii aritmetice simple sau ponderate.
- Valorile estimate după criteriile cele mai adecvate, conform standardelor, au la bază atât elemente ce pleacă de la parametrii specifici (active, fluxuri de numerar, riscuri etc.), precum și de la activele necorporale neînregistrate în bilanțul contabil.



Raportarea evaluării

- Redactarea finală a raportului de evaluare, după discuțiile comune ale echipei de lucru și după ultimele ajustări efectuate și finalizate prin recepția raportului de către beneficiar, constituie etapa de încheiere a misiunii de evaluare.



Tipologia abordărilor în evaluare (abordarea prin piață (comparatia), abordarea prin venituri, abordarea prin cost)



Abordări în evaluare

- a) **Abordarea prin cost (active)** – oferă o indicație asupra valorii prin utilizarea principiului economic conform căruia un cumpărător nu va plăti pentru un activ mai mult decât costul necesar obținerii unui activ cu aceeași utilitate, fie prin cumpărare, fie prin construire.
- b) **Abordarea prin piață (comparație)** – oferă o indicație asupra valorii prin compararea activului-subiect cu active identice sau similare ale căror prețuri se cunosc.
- c) **Abordarea prin venit** – furnizează o indicație asupra valorii prin convertirea fluxurilor de numerar viitoare într-o singură valoare curentă.



Analiza diagnostic a afacerii



Definire diagnostic

☛ Terminologie

Cuvântul “diagnostic” este de origine greacă și înseamnă “*apt de a discerne*”.

☛ Definire

Diagnosticarea poate fi definită ca o *cercetare complexă a aspectelor economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ce caracterizează activitatea unei organizații prin care se identifica punctele forte și slabe, cauzele care le-au generat și se formulează recomandări de eliminare sau diminuare a aspectelor negative și /sau de valorificare a celor pozitive, se stabilește “*terapia*”.*



Definire diagnostic economico-financiar

Preluat din medicina umană în management, diagnosticul sugerează **necesitatea consultării periodice a organizației pentru a-i identifica starea de sănătate, vigoarea și capacitatea de a se adapta unor schimbări previzibile ale mediului**

Diagnosticul economico-financiar reprezintă un instrument la îndemâna managerilor care permite formularea unor judecăți de valoare calitative și /sau cantitative privind starea, dinamica și perspectivele unei entități.



Sistemul informațional contabil – sursa principală pentru diagnosticul economico- financiar

Contabilitatea -cea mai reprezentativă sursă informațională pentru entitate



Argumente

- *Se exprimă în unități monetare*
- Realizează *legătura între toate celelalte sisteme informaționale* importante ale entității (Marketing, Personal, Producție, Cercetare, Comercial)
- Oferă utilizatorilor interni și externi de informații contabile *furnizarea unei imagini de ansamblu* asupra întregii activități.



Metoda SWOT

Este cea mai utilizată metodă de diagnosticare a unei organizații la nivel mondial.

Denumirea S.W.O.T. reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești:

- „**Strengths**” (Forte, Puncte forte),
- „**Weaknesses**” (Slăbiciuni, Puncte slabe)
- „**Opportunities**” (Oportunitati, Sanse)
- „**Threats**” (Amenințări).

Primele doua privesc firma si reflecta situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul si oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei.

Analiza-diagnostic de tip SWOT prezintă deci două dimensiuni:

- **Analiza factorilor interni (a potențialului intern)** adică a punctelor forte (*strengths*) și a punctelor slabe (*weaknesses*);
- **Analiza factorilor externi (ai mediului ambiant)** adică a oportunităților (*opportunities*) și amenințărilor (*threats*) cu care se confruntă entitatea.



Metoda SWOT

► ***Punctele forte*** ale firmei sunt caracteristici sau competente distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurențe, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor.

Pentru identificarea punctelor forte se pot utiliza următoarele întrebări:

- Ce avantaje deține firma analizată?
- Ce merge bine în firma analizată?
- La ce resurse importante are acces firma analizată?
- Ce puncte forte văd ceilalți la firma analizată?



Metoda SWOT

► ***Punctele slabe*** ale firmei sunt caracteristici ale acesteia care îi determina un nivel de performanțe inferior celor ale firmelor concurente.

Pentru identificarea punctelor slabe ale unei firme se pot utiliza și întrebările:

- Ce merge foarte prost în firma analizată?
- Ce elemente poate să le îmbunătățească firma analizată?
- Ce trebuie să evite firma analizată?



Metoda SWOT

- *Oportunitățile (ocaziile) mediului* reprezintă factori de mediu externi pozitivi pentru firma, altfel spus șanse oferite de mediu, firmei, pentru a-si stabili o noua strategie sau a-si reconsidera strategia existenta in scopul exploatarii profitabile a oportunităților apărute.

Pentru identificarea oportunităților se pot pune următoarele întrebări:

- Care sunt tendințele interesante pe care le identificați?
- Unde există oportunități ce pot avantaja firma analizată?



Metoda SWOT

- ***Amenințările mediului*** sunt factori de mediu externi negativi pentru firmă, cu alte cuvinte situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsura semnificativă, capacitatea firmei de a-si realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performantelor ei economico-financiare.

Pentru identificarea amenințărilor se poate recurge la următoarele întrebări:

- Care sunt tipurile de obstacole cu care se confruntă firma analizată ?
- Cum acționează principalii săi competitori ?
- Care sunt specificațiile produselor sau serviciilor firmei analizate pe cale să se schimbe ?
- Schimbările tehnologice îi afectează poziția ?
- Are probleme cu datoriile sau cu fluxul de numerar ?
- Vreunul dintre punctele slabe ar putea să-i afecteze în mod serios afacerea ?



Metoda SWOT

Etapele de aplicare a analizei SWOT constau în următoarele:

- **Evaluarea potențialului entității (analiza punctelor forte, punctelor slabe)**
- **Evaluarea mediului concurențial (oportunităților și a riscurilor)**
- **Formularea alternativelor strategice (situații de acțiune)**



Diagnosticul intreprinderii

Economico-
financiar

Comercial

Juridic

Operational

Resurse umane si
management

ESG



Diagnosticul economico-financiar



Diagnosticul economico-financiar

Conținutul situațiilor financiare în România

Întreprinderile **mari** sunt obligate la a întocmi:

- Bilanț – poziție financiară
- Cont de profit și pierdere - performanțe
- Situația modificărilor capitalului propriu
- Situația fluxurilor de trezorerie
- Note explicative la situațiile financiare anuale.

Întreprinderile **mici și mijlocii** întocmesc situații financiare anuale simplificate care cuprind:

- Bilanțul prescurtat
- Contul de profit și pierdere
- Note explicative la situațiile financiare anuale simplificate.
- Opțional se pot întocmi situația modificărilor capitalului propriu și/sau situația fluxurilor de trezorerie.



Componente

- Diagnosticul poziției financiare
 - Diagnosticul performanțelor financiare
 - Diagnosticul fluxurilor de numerar
 - Diagnosticul riscurilor
-
- Aspecte discutate la Finante si Management Financiar



Diagnosticul comercial



Diagnosticul comercial

Obiectiv: estimarea pietei actuale si potentiale a intreprinderii si a pozitiei sale pe piata

- **Piata**

- ☐ Evolutia vanzarilor
- ☐ Studiarea concurentei
- ☐ Analiza furnizorilor

- **Produse/servicii**

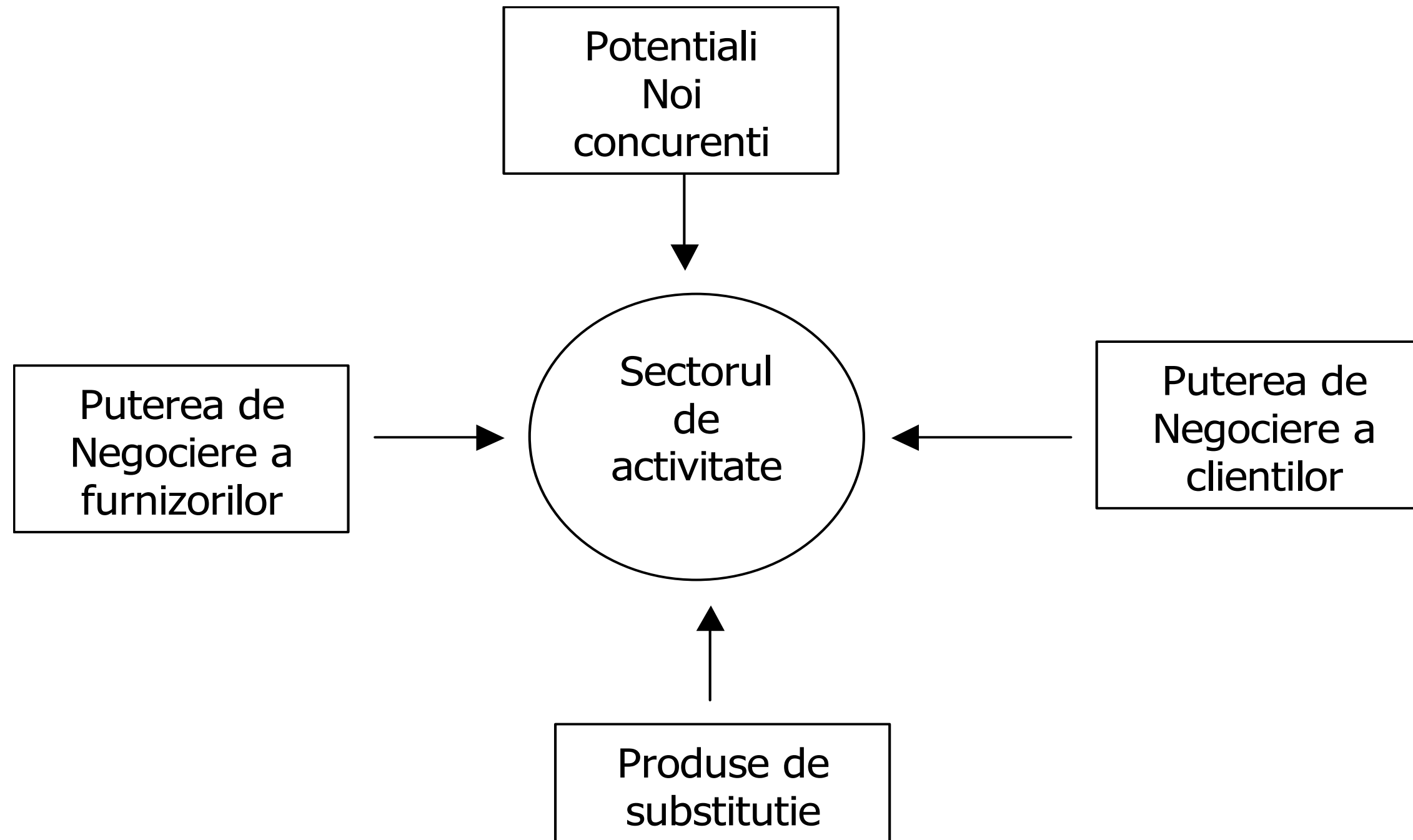
- ☐ Analiza vanzarilor pe produse si piete de desfacere

- **Pretul**

- **Promovarea**



Diagnosticul comercial



Schema de analiza a mediului concurențial elaborata de catre M. Porter



A. Diagnosticul rivalității concurențiale

Rivalitatea între firme (la nivelul sectorului) se poate manifesta în principal la nivelul prețului, publicității, calității, lansării de produse noi, ameliorării serviciilor acordate clienților.

Intensitatea rivalității între firme rezultă din interacțiunea următorilor factori structurali:

- **Gradul de concentrare al concurenței**
- **Ritmul de creștere al sectorului**
- **Gradul de diferențiere al produselor pe piață**
- **Dimensiunea costurilor de stocare și a costurilor fixe**
- **Modificările de capacitate de producție**
- **Diversitatea concurenților**
- **Barierile de ieșire**



B. Diagnosticul amenințării noilor concurenți potențiali în sector

Mărimea pericolului reprezentat de nou-intrații pe o piață este direct proporțională cu importanța, natura barierelor de intrare și cu reacția concurenților deja instalați, la apariția și manifestarea unor potențiali competitori.

Tipologia **barierelor la intrarea pe o piață** este vastă, drept pentru care discutarea lor se rezumă la prezentarea următoarelor:

- ✦ **costurile de transfer** sunt cele ocazionate de schimbarea furnizorului la unul sau mai multe produse, în situația în care noul venit este un furnizor la rândul său;
- ✦ **producția de masă**, care se caracterizează prin tendința de scădere a costului unitar al unui produs fabricat, odată cu creșterea volumului producției într-o anumită perioadă de timp;
- ✦ **fidelitatea clientului**, manifestă pentru produsele unei firme care și-a creat deja în sector o imagine de marcă;
- ✦ **volumul capitalului necesar a fi angajat la intrarea în sector**;
- ✦ **accesul la rețelele de distribuție consacrate în sector** va fi limitat pentru noii veniți, constituind astfel o barieră la intrarea pe piață, căci aspirantul va trebui să propună remize, cote-părți la publicitatea comună, reduceri și alte avantaje comerciale pentru a fi acceptat de un circuit de distribuție;
- ✦ **efectul de experiență**.



C. Diagnosticul gradului de amenințare produselor de substituție

Cele două categorii de produse de substituție care prezintă pericole pentru produsele firmei și care trebuie luate în considerație sunt:

- ☛ cele care **tind să-și amelioreze raportul calitate-preț** față de cel al produselor din sectorul analizat;
- ☛ cele care **sunt fabricate în sectoare ce asigură rate medii de profit ridicate**;

În acest sens un rol important revine următorilor **indicatori de măsurare a calității produselor**:

- ***Dinamica refuzurilor din partea beneficiarilor*** - prin determinarea ponderii produselor refuzate în totalul producției livrate;
- ***Dinamica reclamațiilor din partea beneficiarilor*** - prin determinarea numărului de reclamații sau valoarea produselor reclamate într-o perioadă de timp;
- ***Dinamica cheltuielilor cu remedierile în termenul de garanție*** - exprimată ca suma absolută sau ca nivel ce revine la 1 milion (1 miliard) lei producție;
- **Indicatorii tehnico-economici specifici fiecărei ramuri** (ex: randamentul instalațiilor, consumul de combustibil, durabilitatea, gradul de finisare etc.);



D. Analiza-diagnostic a puterii de negociere a clienților

Va evidenția în principal următoarele aspecte:

- ✓ **numărul clienților;**
- ✓ **repartiția clienților;**
- ✓ **fragilitatea relațiilor cu clienții;**
- ✓ **ponderea clienților interni față de cei externi și dinamica acestora pe o perioadă de 3-5 ani;**
- ✓ **fidelitatea și soliditatea financiară a principalilor clienți**
- ✓ **organizarea distribuției**
- ✓ **stabilirea cotei de piață (poziției pe piață)**

Organizarea distribuției

Analiza-diagnostic are ca scop, în acest caz, **identificarea rețelilor de distribuție, eficiența serviciilor de vânzare și performanțele serviciilor după vânzare**. Aceste date se reîntregesc cu o serie de informații referitoare la:

- ✓ acțiuni promoționale;
- ✓ acordarea de servicii postvânzare
- ✓ acordarea de discounturi clienților fidele;
- ✓ forma juridică a distribuitorului (exclusiv concesionar);
- ✓ obiective pentru rețeaua de distribuție;
- ✓ obligațiile rețelei de distribuție și modul de respectare a acestora (constituirea de stocuri, angajări de vânzători etc.);
- ✓ obligațiile societății față de rețeaua de distribuție;
- ✓ situația conflictuală și natura litigiilor cu distribuitorii.



Cota de piață (poziția pe piață)

Poziția firmei pe piață se poate calcula ca un raport procentual între cifra de afaceri netă a acesteia (CAN) și cifra de afaceri netă a liderului (CANL) pieței, adică:

$$P_F = \frac{CAN}{CAN_L} \cdot 100$$

Dacă indicatorul tinde spre 100% înseamnă că poziția firmei pe piață se întărește din punctul de vedere al competiției.



E. Diagnosticul puterii de negociere a furnizorilor

Va evidenția în principal următoarele aspecte:

- ✓ numărul furnizorilor
- ✓ structura furnizorilor;
- ✓ criteriile care au stat la baza selectării furnizorilor (distanță, relații tradiționale, preț, calitate, facilități de plată, facilități de transport, garanții acordate etc.)
- ✓ raportul de dependență față de anumiți furnizori
- ✓ calitatea serviciilor în termenele de garanție etc.



Sinteza diagnosticului mediului concurențial

ETAPE:

- *Selectarea unui eșantion de indicatori (criterii) reprezentativi pentru reflectarea poziției concurențiale;*
- *Stabilirea punctelor forte și a punctelor slabe ale activității concurenților constatate la nivelul criteriilor selectate precum și a efectelor acestora asupra societății analizate sub forma amenințărilor și oportunităților induse acesteia;*
- *Acordarea de punctaje de la 1 la 5 pentru aspectele de mediu concurențial reprezentative*
- *Acordarea de coeficienți de importanță fiecărui indicator în funcție de poziția ocupată în grila de evaluare, ținând seama și de specificul sectorului de activitate.*
- *Calculul notei medii și ierarhizarea firmelor pe piață punând astfel în evidență avantajul concurențial al fiecărei firme.*

Nota medie sa va determina după relația:

$$\bar{N} = \sum_{i=1}^n p_i \times N_i$$



Diagnosticul mediului concurențial

Nr. crt.	Indicatori	pi (%)	Firma analizată F		Firma competitorare F1		Firma competitorare F2	
			Ni	Pi x Ni	Ni	Pi x Ni	Ni	Pix Ni
1.	Poziția de piață (măsurată prin cota de piață)							
2.	Tendința de creștere							
3.	Strucura concurenței							
4.	Gradul de diferențiere a produselor/ Varietatea serviciilor							
5.	Preț / Calitate							
6.	Fidelizarea clienților							
7.	Organizarea distribuției							
8.	Amplasamentul							
9.	Calitatea sistemului logistic							
10.	Imaginea de marcă etc.							
	Total	(100%)						



Nr. crt.	Criterii	Observații	Diagnostic SWOT	Punctaj	Pondere de importanță*	Punctaj agregat	Măsuri necesare
1.	Poziția de piață (măsurată prin cota de piață)	Societatea deține o bună poziție pe piață la majoritatea produselor și serviciilor prestate în special pentru bunurile de larg consum.	Stare și tendință	N1	P1=18 %	N1xP1	
2.	Tendințe de creștere	-veniturile firmei în ușoară creștere -cererea este în creștere - sectorul este în creștere	Stare și tendință	N2	P2=16 %	N2xP2	
3.	Structura concurenței	- nivel concurențial ridicat - nu creează probleme pe piața internă - au apărut multe firme particulare flexibile	Stare și tendință	N3	P3=14 %	N3xP3	
4.	Piața de desfacere	- Există relații tradiționale cu beneficiarii. - Clienții tradiționali sunt semnificativi ? - cresc veniturile la export	Stare și tendință	N4	P4=15 %	N4xP4	
5.	Caracteristicile clienților	- Relații stabile cu clienții - Creșterea numărului de clienți; - Preocupări pentru m modificarea structurii clientelei în direcția acoperirii unei palete mai largi de clientelă	Stare și tendință	N5	P5=7 %	N5xP5	
6.	Fidelizarea clienților	- Servicii postvânzare - Se acordă discounturi - Acțiuni promoționale	Stare și tendință	N6	P6=9 %	N6xP6	
7.	Gradul de diferențiere a produselor/- gamă diversificată	- complementaritate	Stare și tendință	N7	P7=5 %	N7xP7	
8.	Preț /Calitate	-accesibilitate ca preț - integrarea în standardele de calitate cerute pentru produsele sale.	Stare și tendință	N8	P8=12 %	N8xP8	
9.	Amplasament Organizare distribuției	-direct din depozite +rețea proprie de distribuție	Stare și tendință	N9	P9=3 %	N9xP9	
10.	Imaginea de marcă	Este semnificativă ?	Stare și tendință	N10	p10=1 %	N10xP10	
A.	Diagnosticul general al mediului concurențial-punctaj total	OPORTUNITATE – AMENINȚARE			100 %	$\bar{N} = \sum NiPi$	

Diagnosticul juridic



Diagnosticul juridic

Obiectiv: Analizarea aspectelor legale privind activitatea firmei evaluate.

Analiza elementelor specific referitoare la:

- drepturile de proprietate;
- luarea deciziilor conform *actelor constitutive ale întreprinderii*;
- *relatii contractuale ale societatii comerciale cu statul, partenerii comerciali, banci, angajatii, sau litigii in care este implicata firma.*



Diagnosticul juridic

- Realizarea diagnosticului juridic presupune analiza elementelor specifice din următoarele domenii:

1) **Dreptul societății comerciale**

În acest domeniu juridic se verifică:

- Contractul de societate
- Statutul
- Registrul adunării generale a acționarilor
- Registrul acționarilor



Diagnosticul juridic

2) Dreptul civil

Se analizeaza si se verifica actele si contractele privind dreptul de proprietate asupra principalelor active:

- Situatia juridica a terenurilor intreprinderii (dreptul de proprietate, contractual de inchiriere/asociere);
- Situatia juridica a imobilizarilor corporale si necorporale (de natura brevetelor, licentelor, marcilor inregistrate);
- Situatia imobilizarilor financiare, situatia imprumuturilor primite, garantiile constituite, etc.;
- Situatia asigurarii societatii prin efectul legii.



Diagnosticul juridic

3) Dreptul comercial

Se verifica:

- contractele de vanzare-cumparare;
- de inchiriere;
- contractele de asociere.



Diagnosticul juridic

4) Dreptul fiscal

In acest domeniu juridic, se verifica:

- Relatiile companiei cu autoritatea fiscala;
- Situatiile achitarii obligatiilor legale datorate (impozite, taxe, contributii, etc);
- Situatiile platilor restante, comparative cu termenele exigibile;
- Ultimul control fiscal si rezultatele sale.



Diagnosticul juridic

5) Dreptul muncii

Se verifica existenta:

- Contractelor colective si individuale de munca;
- Regulamentului de ordine interioara;
- Contractului de management;

Puncte importante: **existenta acordurilor de neconcurenta cu angajatii-cheie, sume compensatorii in cazul concedierilor.**



Diagnosticul juridic

6) Dreptul mediului

Se analizeaza daca activitatea firmei evaluate se desfasoara in cadrul impus de legislatia de mediu.

- Firma evaluata are un studiu de impact?
- Au fost obtinute autorizatiile de mediu?
- Exista litigii cu alte intreprinderi sau cu autoritatile?



Diagnosticul tehnic



Diagnosticul resurselor tehnice

În cadrul acestui segment se au în vedere următoarele **aspecte**:

- *amplasamentul societății comerciale și al eventualelor sucursale sau filiale;*
- *utilizarea suprafețelor productive;*
- *clădirile, caracteristicile clădirilor, posibilitățile de extindere a clădirilor, evaluarea tehnică a acestora;*
- *căile (mijloacele) de acces;*
- *echipamentele de producție și de transport;*
- *valoare și structura imobilizărilor corporale.*
- *valorii și structurii imobilizărilor corporale*

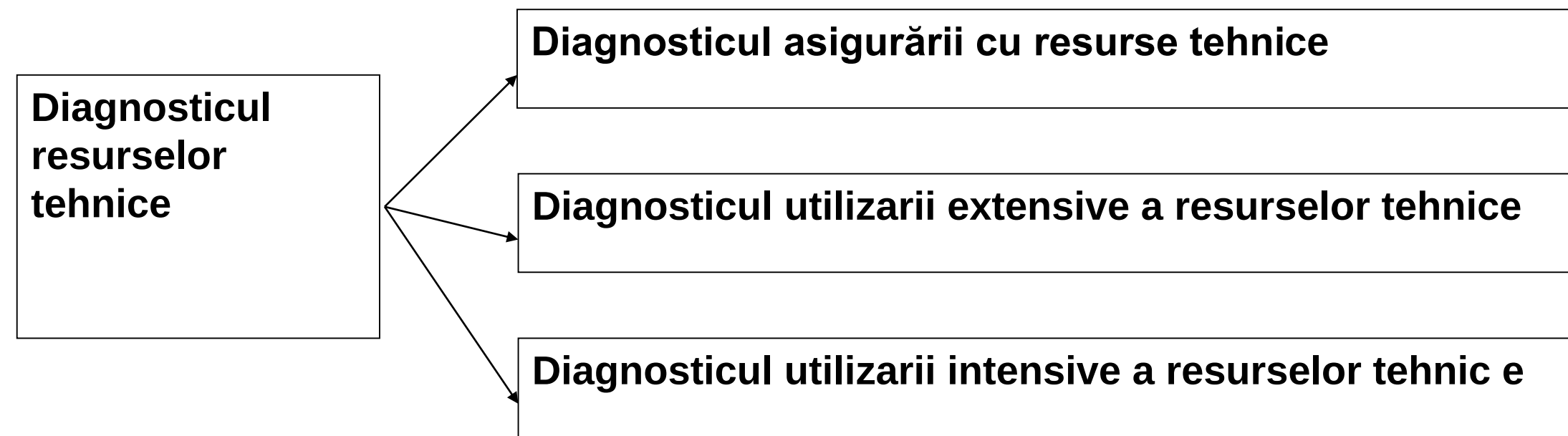
Surse informaționale

- **programul tehnic al firmei;**
- **balanța timpului de lucru al utilajelor exprimate în pre-utilaje;**
- **dărilor de seamă statistice;**
- **evidența contabilă;** în cadrul evidenței contabile, un rol important îl au:
 - *fișa fiecărei imobilizări corporale;*
 - *informațiile din situațiile financiare în speță informațiile cuprinse în Nota 1 „Active imobilizate”.*



Diagnosticul resurselor tehnice

În mod sintetic diagnosticul resurselor tehnice se prezintă astfel:



Diagnosticul asigurării cu resurse tehnice

Vizează următoarele aspecte:

- Dinamica și mărimea capacităților de producție;
- Starea capacităților de producție;
- Structura capacităților de producție;

A.Diagnosticul asigurării cu resurse tehnice din punct de vedere al mărimii și dinamicii acestora

Indicatori:

a) *Modificarea absolută a imobilizărilor corporale:* $\Delta I_c = I_{c1} - I_{c0}$

b) *Modificarea relativă a imobilizărilor corporale:* $\nabla I_c = \frac{\Delta I_c}{I_{c0}} \times 100$

c) *Coeficientul intrărilor de imobilizări corporale:* $K_I = \frac{I}{I_c} \times 100$

d) *Coeficientul ieșirilor de imobilizări corporale:* $K_E = \frac{E}{I_c} \times 100$

e) *Coeficientul mișcării globale a imobilizări corporale:* $K_I = \frac{I + E}{I_c} \times 100$



B. Diagnosticul asigurării cu resurse tehnice din punct de vedere al stării acestora

a) *Coeficientul uzurii imobilizărilor corporale (ku):*

$$\mathbf{Ku} = \frac{\mathbf{A}}{\mathbf{Ic}} \times 100$$

A= amortizare
Ic= valoarea acestora de la sfârșitul perioadei

b) *Coeficientul reînnoirii parcului de echipamente, mașini, utilaje și instalații (ki):*

$$\mathbf{k_r} = \frac{\mathbf{I_{inv}}}{\mathbf{Ic}} 100$$

(I_{inv} valoarea intrărilor de echipamente prin investiții)



C. Diagnosticul asigurării cu resurse tehnice din punct de vedere al structurii acestora

a) Din punct de vedere al prezentării în situațiile financiare

- terenuri și construcții;
- instalații tehnice și mașini;
- alte instalații, utilaje și mobilier;
- avansuri și immobilizări corporale în curs de execuție.

b) Din punct de vedere al repartizării immobilizărilor pe funcții ale societății:

- Aprovizionare;
- Producție;
- Distribuție;

c) După forma de proprietate se pot evidenția:

- immobilizări corporale deținute cu acte de proprietate;
- immobilizări corporale deținute în regim de leasing financiar.

d) Din punct de vedere al utilizării lor efectiv pentru activitatea de exploatare

- immobilizări corporale active sau de exploatare
- immobilizări corporale nonactive sau în afara exploatarii



Diagnosticul utilizării extensive a resurselor tehnice

Analiza folosirii extensive a resurselor tehnice se referă la gradul de utilizare a parcului de mașini și utilaje și de folosire a timpului de lucru.

Indicatori:

A. Indicatori bazați pe numărul de utilaje:

a) Coeficientul de folosire a parcului total (Kpt):

$$K_{pt} = \frac{N_i}{N_t}$$

- N_i :numărul total de utilaje instalate indiferent dacă acestea funcționează sau nu,
- N_t : numărul total de utilaje existente în inventarul societății

b) Coeficientul de folosire a parcului de utilaje instalat (Kpi):

$$K_{pi} = \frac{N_f}{N_i}$$

- N_f :numărul de utilaje aflate în funcțiune
-- N_i : numărul total de utilaje instalate



B. Indicatori bazați pe timpul de funcționare al utilajelor

a) *Fondul de timp calendaristic (Fc)* reprezintă limita maximă de timp de funcționare a utilajelor:

$$F_c = \bar{N} \times T_c \times 24$$

- $\bar{N}$ reprezintă numărul mediu de utilaje instalate în cursul perioadei;
- T_c reprezintă timpul calendaristic a perioadei (exprimat în zile).

b) *Fondul de timp maxim disponibil (Fmax) :*

$$F_{max} = F_c - P \text{ și } P = T_{op} + T_{rp} + T_{sr}$$

- F_c - fondul de timp calendaristic ;
- P - timpul total neutilizabil ;
- T_{op} - timpul aferent opririlor tehnologice ;
- T_{rp} - timpul aferent reparațiilor și reviziilor programate;
- T_{sr} - timpul aferent zilelor de sărbătoare și repaos.

c) *Fondul de timp efectiv lucrat (Te);*



Pe baza indicatorilor de mai sus, se poate pune în evidență *gradul de utilizare a timpului de funcționare a utilajelor* astfel:

e) Gradul de utilizare a fondului de timp calendaristic:

$$G_{Fc} = \frac{T_e}{F_c} \times 100$$

- Te reprezintă timpul efectiv lucrat exprimat în ore-utilaj ;
- Fc reprezintă fondul de timp calendaristic exprimat în ore-utilaj.

f) Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil :

$$G_{Fmax} = \frac{T_e}{F_{max}} \times 100$$

- Te reprezintă timpul efectiv lucrat exprimat în ore-utilaj ;
- Tmax reprezintă fondul de timp maxim disponibil, exprimat în ore-utilaj ;



C. Indicatori bazați pe capacități de producție:

Coeficientul de utilizare a capacității de producție

$$K_{ct} = \frac{Q_{ex}}{Q_{exmax}}$$

- (Q_{ex}) producția exercițiului realizată
- (Q_{exmax}) producția maximă posibilă de realizat conform fișei utilajului

Pe baza caracteristicii principale a utilajului, gradul de utilizare intensivă se mai poate determina după relația:

$$K_{ct} = \frac{Q_{ex}}{V \times T}$$

- Q_{ex} reprezintă volumul producției exercițiului efectiv obținute în cursul unei perioade de timp T ;
- V reprezintă caracteristica dimensională a utilajului;
- T reprezintă timpul de funcționare a utilajului.



**CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR
PRIN FORMARE CONTINUĂ**

PROIECT COFINANȚAT DE UNIUNEA EUROPEANĂ DIN FONDUL SOCIAL EUROPEAN PRIN
PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014-2020



B. Performanțele ce revin la o unitate valorică de imobilizări corporale

a) *Producția exercițiului (Qex) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$Qex_{1000}^{Ic} = \frac{Qex}{Ic} \times 1000$$

b) *Cifra de afaceri (CAN) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$CAN_{1000}^{Ic} = \frac{CAN}{Ic} \times 1000$$

c) *Valoarea adăugată (VA) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$VA_{1000}^{Ic} = \frac{VA}{Ic} \times 1000$$

d) *Venturi din exploatare (VEXP) ce revin la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$VEXP_{1000}^{Ic} = \frac{VEXP}{Ic} \times 1000$$

e) *Venturi totale (VT) ce revin la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$VT_{1000}^{Ic} = \frac{VT}{Ic} \times 1000$$

f) *Profitul din exploatare (REXP) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$REXP_{1000}^{Ic} = \frac{REXP}{Ic} \times 1000$$

g) *Profitul brut (RBE) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$RBE_{1000}^{Ic} = \frac{RBE}{Ic} \times 1000$$

h) *Profitul net (RNE) ce revine la o 1.000 lei imobilizări corporale (Ic):*

$$RNE_{1000}^{Ic} = \frac{RNE}{Ic} \times 1000$$



Sinteza diagnosticului resurselor tehnice

1. *Selectarea unui **eșantion de indicatori (criterii) reprezentativi** pentru reflectarea stării și evoluției resurselor tehnice;*
1. *Stabilirea **punctelor forte și a punctelor slabe** privind infrastructura, procesul productiv și procesul investițional.*
2. *Acordarea de **punctaje (Note) de la 1 la 5** utilizând metoda grilelor de evaluare simplă și/sau sub formă de matrice;*
3. *Acordarea de **punctaje de importanță fiecărui indicator**, ținând seama și de specificul activității. Se va ține seama că în industria grea gradul de adaptabilitate a capacităților productivitate la cerințele pieței este din start mult mai redus decât în alte sectoare.*
4. *Calculul **notei medii** ce revine stării și evoluției resurselor tehnice;*
5. *Elaborarea **interpretărilor, recomandărilor, strategiilor de acțiune** viitoare în vederea administrării „terapii” de redresare a stării resurselor tehnice.*





Nr. crt.	Criterii	Observații	Diagnostic SWOT	Punctaj	Pondere de importanță*	Punctaj agregat	Măsuri necesare
1.	Amplasamentul capacităților productive și căile de acces	Calea de acces necesită mijloace de transport .	Stare și tendință	N1	P1 = 7 %	N1xP1	
2.	Valoarea și structura imobilizărilor corporale	• mijloacele fixe sunt achiziționate din împrumuturi •structura corespunde specificului activității	Stare și tendință	N2	P2 = 16 %	N2xP2	
3.	Asigurarea cu utilaje și echipamente	• la nivelul cerințelor • excedent de capacitate	Stare și tendință	N3	P3 = 13 %	N3xP3	
4.	Starea utilajelor și echipamentelor/Calitate tehnologii	• grad de uzură scăzut • nivel tehnic îmbunătățit • grad de înnoire în creștere	Stare și tendință	N4	P4 = 15 %	N2xP2	
5.	Utilizare extensivă a utilajelor și echipamentelor	• grad mediu de utilizare a capacităților de producție	Stare și tendință	N5	P5 = 1 %	N5xP5	
6.	Utilizarea intensivă a utilajelor și echipamentelor	•Veniturile totale/Profitul brut și Profitul net la 1000 lei imobilizări corporale sunt în creștere, în creștere	Stare și tendință	N6	P6 = 18 %	N6xP6	
7.	Întreținere și reparații	-atelier de reparații propriu -program de reparații	Stare și tendință	N7	P7 = 2%	N7xP7	
8.	Investiții	- există plan de investiții - investițiile finanțate din credite -grafic de execuție a obiectivelor	Stare și tendință	N8	P8 = 4 %	N8xP8	

9.	Fluxul de producție	- tehnologii învechite - lipsă de capacitate de producție la nivelul cererii;	Stare și tendință	N9	P9 = 9 %	N9xP9	
10.	Aspecte ecologice	- există un grad de poluare semnificativ; -- avizele de mediu nu sunt integral acordate, există acorduri în curs.	Stare și tendință	N1	P10 = 15 %	N10xP10	
C.	Diagnosticul general al resurselor tehnice-punctaj total	PUNCT SLAB – PUNCT FORTE			100 %	$\bar{N} = \sum NiPi$	



Diagnosticul resurselor umane



Diagnosticul resurselor umane si al managementului

Evolutia, structura, comportamentul si eficienta resurselor umane

- *prezentarea si analiza echipei de conducere.*

Indicatori:

- dimensiune, structura, comportament;
- eficienta potentialului uman.



Diagnosticul managementului și resurselor umane

Factorul uman reprezintă factorul cheie care pune în mișcare și mobilizează toate celelalte resurse de la nivelul entității. De modul de gestionare a factorului muncă depind astfel în mare măsură performanțele generale realizate de orice entitate.

Sursele informaționale :

- Structura organizatorică
- Balanța de plan a utilizării timpului de lucru (exprimat în ore-om);
- Rapoarte statistice privind utilizarea timpului de lucru a salariaților;
- Fișa postului;
- Statele de salarii;
- Informațiile din situațiile financiare Ț Nota 8 „Informații privind salariații, administratorii și directorii”, informații privind:
 - ✓ indemnizațiile acordate membrilor organelor de administrație, conducere și de supraveghere;
 - ✓ obligațiile contractuale cu privire la plata pensiilor către foștii membri ai organelor de administrație, conducere și supraveghere, indicându-se valoarea totală a angajamentelor pentru fiecare categorie.
 - ✓ valoarea avansurilor și a creditelor acordate membrilor organelor de administrație, conducere și de supraveghere în timpul exercițiului: rata dobânzii; principalele clauze ale creditului; suma rambursată până la acea dată; obligații viitoare de genul garanțiilor asumate de entitate în numele acestora;
 - ✓ salariați: *număr mediu, cu defalcarea pe fiecare categorie; salarii plătite sau de plătit, aferente exercițiului; cheltuieli cu asigurările sociale; alte cheltuieli cu contribuțiile pentru pensii.*



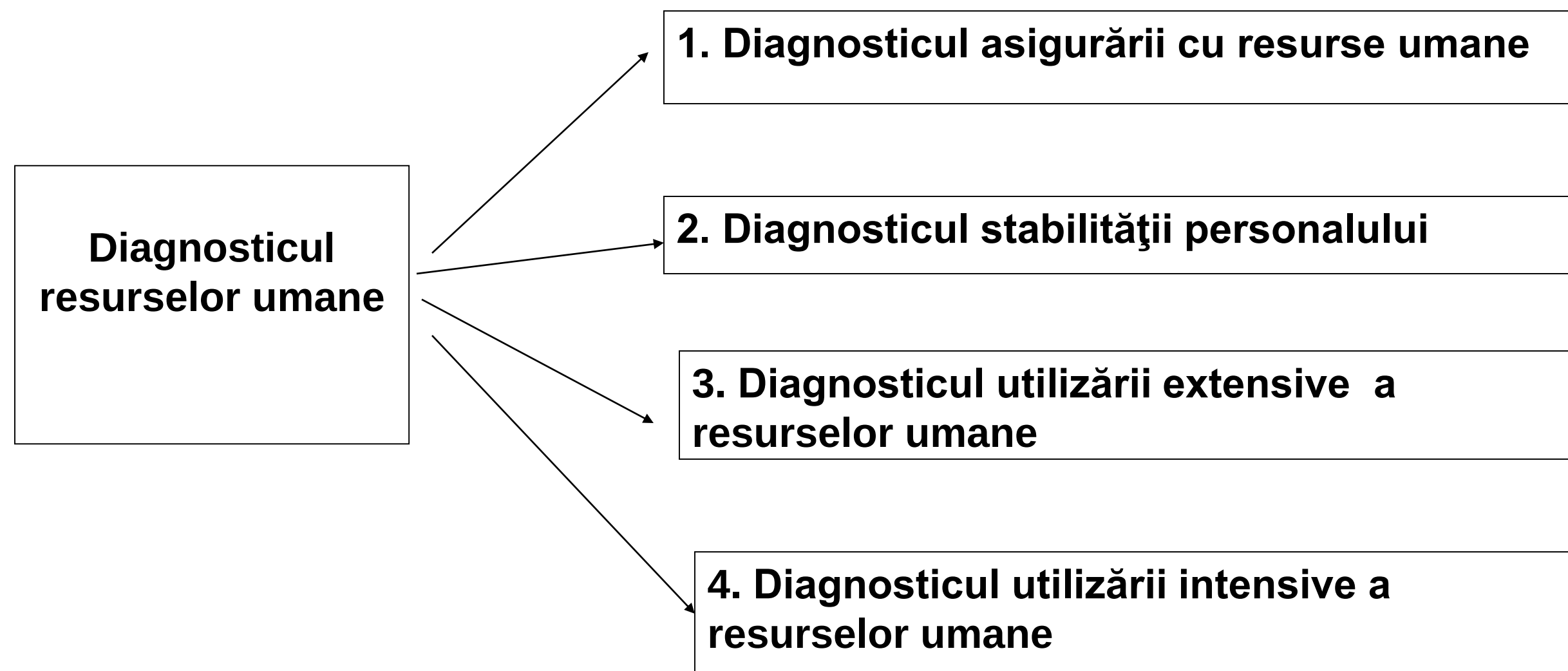
Diagnosticul managementului

În cadrul acestui segment se au în vedere următoarele aspecte:

- **nivelul și utilizarea potențialului managerial** caracterizat prin:
 - ✓ structură managerială;
 - ✓ calitatea echipei manageriale;
 - ✓ structură organizatorică;
 - ✓ sistemul informațional;
 - ✓ rezultatele financiare înregistrate de societatea comercială;
- **organigrama de conducere** a societății comerciale formată din:
 - ✓ adunarea generală a acționarilor;
 - ✓ consiliul de administrație (condus de un manager sau de directorul general);
 - ✓ conducerea executivă;
 - ✓ comisia de cenzori sau auditorii financiari.
- **atribuții și competențe** ale membrilor echipei manageriale;
- **cine stabilește remunerarea lor? sunt cointeresați? au depus garanțiile legale?**
- **caracterizare:** vârstă, formare, experiență, specializare și domenii de decizie
- **stilul de conducere:** colegial sau autoritar, centralizat sau descentralizat,
- **relațiile lor:** dependență față de un grup sau de acționarii majoritari, de bănci, de mediul economico-social
- **stabilitatea într-un anumit post;** ce efecte ar avea schimbarea conducerii asupra activității



Diagnosticul resurselor umane



Diagnosticul asigurării cu resurse umane

Vizează 3 dimensiuni:

- Ca dimensiune (număr),
- Structură și
- Calificare.

a) Analiza asigurării cu personal ca număr;

a.1). Indicatori specifici

- *numărul scriptic de salariați* ce cuprinde totalitatea salariaților existenți în evidența societății în baza unui **contract de muncă**;
- *numărul scriptic de personal* ce cuprinde totalitatea salariaților existenți în evidența societății în baza unui **contract de muncă sau a unui contract de convenție civilă**;
- *efectivul de salariați/personal scriptic* prezent la lucru la un moment dat, adică prezența în unitate a personalului la un moment dat indiferent de timpul de lucru lucrat efectiv ;
- *numărul maxim de salariați/personal* adică limita maximă de personal pe care activitatea societății ar putea-o absorbi în funcție de volumul de activitate și productivitatea muncii;
- *numărul mediu de salariați/ personal (lunar, trimestrial, anual)* ce caracterizează prezența în unitate în raport cu durata calendaristică luată în calcul.



Dinamica numărului de salariați trebuie apreciată în corelație cu dinamica producției vândute sau cu dinamica cifrei de afaceri și cu dinamica productivității muncii, pornind de la relația:

$$CAN = \bar{N} \times \bar{W}$$

- **CAN** reprezintă cifra de afaceri netă;
- $\bar{N}$ reprezintă numărul mediu de personal muncitor;
- $\bar{W}$ reprezintă productivitatea medie a muncii.

În baza relației de mai sus putem aprecia starea de asigurare cu salariați ca număr pe baza următoarelor **corelații**:

1. $I_{CAN} > 100$ $I_{\bar{N}} < 100$, și $I_{\bar{W}} > 100$

Situația reflectă faptul că societatea deși nu este asigurată cu personal la nivelul necesităților, ea și-a realizat contractele prin creșterea productivității muncii;

2. $I_{CAN} > 100$, $I_{\bar{N}} > 100$, $I_{\bar{W}} > 100$, și $I_{\bar{W}} > I_{\bar{N}}$

Situația reflectă faptul că societatea a realizat sporul de creștere a cifrei de afaceri pe seama ambilor indicatori dar mai ales pe seama creșterii productivității muncii.



b) Analiza asigurării personalului ca structură;

Depinde de domeniul de activitate, de structura ofertei de produse și servicii prestate.

Criterii de apreciere a structurii personalului:

- ***structura personalului în muncitori, personal tehnic productiv, personal de conducere și administrație;***
- ***structura personalului pe calificări:*** absolvenți ai școlilor profesionale, ucenici la locul de munca; absolvenți ai liceelor de specialitate; absolvenți ai învățământului superior; absolvenți ai unor cursuri de specializare
- ***structura personalului după vechime;***
- ***structura personalului după sex;***
- ***structura personalului după domiciliu etc.***



c) Analiza asigurării personalului ca și calificare;

a) *Coeficientul calificării medii al personalului:* $\bar{K}_f = \frac{\sum K_i \times N_i}{\sum N_i}$

- N_i reprezintă numărul de personal pe categorii de încadrare „i”;
- K_i reprezintă categoria de încadrare;
 $\sum N_i$ reprezintă numărul total de personal.

b) *Coeficientul calificării medii stabilit cu ajutorul tarifului mediu*

$$\bar{K}_f = \frac{\sum K_i \times T_i}{\sum T_i}$$

- T_i reprezintă numărul de ore-om lucrate de personalul muncitor pe categoria de încadrare „i”;
- K_i reprezintă categoria de încadrare;
 $\sum T_i$ reprezintă numărul total de ore-om lucrate de personalul muncitor.

:

c) *Coeficientul mediu de concordanță* $\bar{K}_c = \frac{\bar{K}_f}{\bar{K}_l}$

-exprimă concordanța între nivelul mediu de calificare al personalului și nivelul mediu de calificare solicitate de o anumită lucrare:

$\bar{K}_l$ reprezintă categoria medie de calificare solicitată de lucrări:

$\bar{K}_f$ reprezintă calificarea medie a personalului.

$\bar{K}_c > 1$ supracalificare

$\bar{K}_c = 1$ concordanta

$\bar{K}_c < 1$ subcalificare



Pentru analiza calificării personalului se mai pot folosi:

- d) Durata medie de școlarizare, numărul de clase absolvite;*
- e) Ponderea personalului cu pregătire superioară în total personal;*
- f) Vechimea în muncă în aceeași unitate sau stagiul la același loc de muncă;*

O altă abordare a aprecierii calificării personalului ar putea consta în preocupările societății pentru formarea profesională continuă a salariaților săi, care se poate pune în evidență cu următorii **indicatori**:

- *Cheltuielile pentru formare continuă (școlarizarea personalului);*
- *Ponderea cheltuielilor pentru formarea continuă în total cheltuieli salariale;*
- *Ponderea timpului pentru formarea continuă în timpul total de muncă (exprimat în ore-om)*
- *Numărul de salariați (în total sau în procente din total) care au beneficiat de cursuri de specializare.*



Diagnosticul stabilității personalului

2 indicatori principali:

- *Circulația forței de muncă* care reprezintă totalitatea intrărilor și ieșirilor dintr-o entitate din cauze **obiective**.
- *Fluctuația forței de muncă* care reprezintă ieșirilor dintr-o entitate din cauze **subiective**.

Cauze obiective :

- *ieșiri pe caz de boală, prin decese, pentru satisfacerea stagiului militar, prin transferuri;*
- *ieșiri sau intrări determinate de volumul de activitate, de modificarea gradului de înzestrare tehnică a muncii.*

Cauzele subiective:

- *concedieri de personal din cauza nerespectării disciplinei în muncă;*
- *demisia sau plecarea neanunțată a personalului din unitate.*



Indicatori de măsurare a stabilității personalului

a) *Coeficientul mobilității personalului (KM):* $K_M = \frac{I + E}{\overline{N}}$

- I reprezintă intrările de personal din cursul perioadei;
- E reprezintă ieșirile totale de personal din cursul perioadei (din cauze obiective sau subiective)
- $\overline{N}$ reprezintă numărul mediu de salariați din cursul perioadei.

b) *Coeficientul intrărilor de personal (KI):* $K_I = \frac{I}{\overline{N}}$

- F reprezintă fluctuațiile de personal mai exact ieșirile de personal din cauze subiective.

c) *Coeficientul ieșirilor de personal (KE):* $K_E = \frac{E}{\overline{N}}$

d) *Coeficientul fluctuației de personal (KF):* $K_F = \frac{F}{\overline{N}}$



Diagnosticul utilizării extensive a resurselor umane

- se referă la modul în care este utilizat timpul de muncă de către salariații din societate.
- ***Surse informaționale:***
 - *Balanța de plan a folosirii timpului de lucru;*
 - *Rapoarte statistice privind utilizarea timpului de lucru etc.*



Indicatori de măsurare a utilizării extensive a forței de muncă:

a) *Fondul de timp calendaristic (Fc):*
$$F_c = \bar{N} \times T_c$$

b) *Fondul de timp maxim disponibil (Fmax) :*
$$F_{max} = F_c - P$$

c) *Fondul de timp efectiv lucrat (Te);*

$\bar{N}$ reprezintă numărul mediu de personal;
- T_c reprezintă timpul calendaristic pe o persoană;
- F_c reprezintă fondul de timp calendaristic ;
- P reprezintă numărul de zile de pauză impuse de sărbători legale, zile de repaus legal și concedii legale.

Pe baza indicatorilor de mai sus, se poate pune gradul de utilizare a timpului de lucru astfel:

d) *Gradul de utilizare a fondului de timp calendaristic:*
$$G_{F_c} = \frac{T_e}{F_c} \times 100$$

e) *Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil*
$$G_{F_{max}} = \frac{T_e}{F_{max}} \times 100$$



Alți indicatori ce reflectă utilizarea timpului de lucru:

c) Numărul total de greve (din care spontane, de avertisment și generale)

d) Număr total de zile de grevă din cursul anului (TG);

e) Procentul timpului de grevă în total fond de timp maxim disponibil

f) Procentul de greviști în numărul mediu de salariați (PNG).



Influențe asupra modului de utilizare a timpului de lucru al salariaților asupra unor indicatori financiari semnificativi:

Ex. Influența asupra cifrei de afaceri nete (CAN):

$$CAN = \bar{N} \times \bar{T_h} \times \bar{W_h} \Rightarrow \Delta CAN(\bar{T_h}) = \bar{N}_1 \times (\bar{T_h}_1 - \bar{T_h}_0) \times \bar{W_h}_0$$

$\Delta CAN(T)$ reprezintă variația cifrei de afaceri nete datorate modificării timpului de lucru efectiv lucrat a nivelul unui muncitor;

$\bar{T_h}_1$ reprezintă timpul de muncă efectiv lucrat ce revine pe un muncitor (ore-om);

$\bar{T_h}_0$ reprezintă timpul de muncă programat a fi utilizat de un muncitor pe an

$\bar{W_h}_0$ reprezintă productivitatea orară a muncii programate.



Diagnosticul utilizării intensive a resurselor umane

Vizează eficiența folosirii resurselor umane și presupune corelarea dimensiunii lor cu efectele utile obținute în urma utilizării lor.

A. Sub forma productivității muncii.

B. Sub forma profitului ce revine la un salariat.

A. Modele de analiză a productivității muncii

a) Ca raport între cifra de afaceri netă (CAN) și timpul de lucru efectuat (T) caz în care exprimă cantitatea de produse obținută pe o anumită unitate de timp.

$$\overline{W} = \frac{CAN}{T}$$

b) Ca raport între timpul de lucru efectuat (T) și cifra de afaceri netă (CAN) caz în care exprimă cât timp este alocat (cheltuit) pentru obținerea unei unități de cifră de afaceri netă:

$$\overline{W} = \frac{T}{CAN}$$

c) Ca raport între cifra de afaceri netă (CAN) și numărul de salariați (N) caz în care exprimă cantitatea de produse obținută în medie de un salariat pe o perioadă de timp:

$$\overline{W} = \frac{CAN}{N}$$



A. Modele de analiză a profitului pe salariat

$$\frac{P}{N} = \frac{CAN}{N} \times \frac{P}{CAN}$$

Profitul pe salariat Productivitatea muncii Marja profitului



Sinteza diagnosticului managementului și a resurselor umane

Etape:

- a) Selectarea unui eșantion de **indicatori (criterii) reprezentativi** pentru reflectarea stării și evoluției managementului și a resurselor umane;
- b) Stabilirea **punctelor forte și a punctelor slabe** ale stării și evoluției managementului și a resurselor umane;
- c) Acordarea de **punctaje (Note) de la 1 la 5** utilizând metoda grilelor de evaluare simplă și/sau sub formă de matrice
- d) Acordarea de **punctaje de importanță** fiecărui indicator, ținând seama și de specificul activității.
- e) Calculul **notei medii** ce revine stării managementului și resurselor umane
- f) Elaborarea **interpretărilor, recomandărilor, strategiilor de acțiune**





Nr. crt.	Criterii	Observații	Diagnostic SWOT	Punctaj	Pondere de importanță*	Punctaj agregat	Măsuri necesare
1.	Structura managerială	- pregătire și competență - experiență în activitatea de conducere	Stare și tendință	N1	P1 = 20 %	N1xP1	
2.	Calitatea echipei manageriale	- coeziune - colaborare - viziune de perspectivă - îmbinare corectă a responsabilităților pe domenii	Stare și tendință	N2	P2 = 16 %	N2xP2	
3.	Structura organizatorică	- adoptată specificul - flexibilă - delimitarea atribuțiilor, competențelor pe niveluri organizatorice	Stare și tendință	N3	P3 = 6 %	N3xP3	
4.	Sistemul informațional	- dotare cu echipamente de calcul - asigurare personalului de specialitate în informatică - extins la toate nivelele ierarhice	Stare și tendință	N4	P4 = 4 %	N4xP4	
5.	Asigurare cu personal ca număr	- asigurat integral - corelat cu productivitatea	Stare și tendință	N5	P5 = 4 %	N5xP5	
6.	Structura personalului	- vârsta personalului și în special a personalului muncitor	Stare și tendință	N6	P6 = 4 %	N6xP6	
7.	Calificarea personalului	- pregătire școlară - calificare medie - personal specializat	Stare și tendință	N7	P7 = 18 %	N7xP7	
8.	Stabilitatea personalului	- circulație redusă - fluctuație scăzută - stabilitate în creștere	Stare și tendință	N8	P8 = 8 %	N8xP8	
9.	Utilizarea timpului de lucru	- nivelul utilizării timpului de lucru - tendința de evoluție;	Stare și tendință	N9	P9 = 4 %	N9xP9	
10.	Productivitatea muncii	- mare și în creștere în creștere - corelare productivitate-salarizare	Stare și tendință	N10	P10 = 16 %	N10xP10	
B.	Diagnosticul general al managementului și resurselor umane- punctaj total	PUNCT SLAB – PUNCT FORTE			100 %		

Diagnosticul ESG



Diagnosticul ESG: Cadru general

- Definiție: evaluarea performanței de mediu (Environmental), sociale (Social) și de guvernanță (Governance) ca factori de risc și valoare
- Rol în evaluare: ajustează fluxurile de numerar previzionate și rata de actualizare (prima de risc ESG)
- Relevanță crescândă: cerințe CSRD/ESRS, presiune investitori, acces la finanțare
- Impact asupra valorii: reduce riscul → cost al capitalului mai mic → valoare mai mare



Diagnosticul de Mediu (E)

- Amprenta de carbon și consum energetic (intensitate energetică)
- Managementul deșeurilor, apei și al resurselor
- Riscuri de tranziție (reglementări, taxe carbon) și riscuri fizice (climatice)
- Conformitate cu taxonomia UE și investiții verzi
- Indicatori: emisii GES (Scope 1-3), % energie regenerabilă, cheltuieli de mediu / CA



Diagnosticul Social (S)

- Managementul capitalului uman: fluctuație personal, formare, sănătate și Securitate
- Diversitate, echitate și incluziune
- Relații cu comunitatea și lanțul de aprovizionare (drepturile omului)
- Satisfacția și fidelizarea cliențilorIndicatori: rata de retenție, rata accidentelor de muncă, investiții în formare / angajat



Diagnosticul de Guvernare (G)

- Structura consiliului de administrație (independență, competențe)
- Etică, anticorupție și transparență
- Remunerarea managementului corelată cu obiective ESG
- Protecția acționarilor minoritari și calitatea raportării
- Indicatori: % administratori independenți, existența comitetelor de audit/risc, scor de guvernare



Abordarea prin piață (comparație)



Abordarea prin comparație (piață)

- Această metodă este utilizată atunci când unei întreprinderi i se poate stabili valoarea prin comparații cu valorile cunoscute ale unor alte întreprinderi.
- Metode:
 - **Metoda comparației cu tranzacții de pachete minoritare** (acțiuni la firme cotate). **Ratele de valoare sau multiplicatorii rezultă din tranzacții realizate pe piața financiară** (în marea majoritate a cazurilor este vorba despre pachete minoritare de acțiuni).
 - Metoda comparației cu vânzări de firme necotate (piața de achiziții și fuziuni). În cadrul acestei metode baza de comparație o reprezintă tranzacțiile cu întreprinderi în ansamblul lor sau cele cu pachete majoritare, de regulă având în vedere piața întreprinderilor necotate.
 - Metoda comparației cu tranzacții anterioare cu subiectul evaluării. Modul de estimare a valorii se bazează pe tranzacții anterioare, oferte sau acorduri care vizează proprietatea asupra întreprinderii evaluate.



Abordarea prin comparație (piață)

- Cazul achizitiei unui autoturism
- Cheia pentru evaluarea prin comparație o reprezintă utilizarea unui **multiplicator** sau a unei **rate de evaluare**.
- $\text{Multiplicator} = \frac{\text{valoarea de piață a capitalului propriu sau a capitalului investit}}{\text{parametrul economic relevant}}$



Abordarea prin comparație (piață) - SEV

- Abordarea prin piață se bazează pe principiul substituției care menționează că, în cazul existenței unor alternative, la riscuri egale, investitorul va prefera cel mai mic preț. În decizia investitorului, factorul „risc” este cel mai important. Principiul substituției nu cere ca întreprinderea luată ca bază de comparație să fie identică, ci **similară și relevantă**:
 - *similară* se referă la natura întreprinderii și cuprinde atât elemente cantitative, cât și elemente calitative;
 - *relevantă* este un atribut care exprimă dorințele și așteptările cumpărătorului potențial și care se referă la gradul de risc preluat prin investiția în întreprinderea respectivă, lichiditatea investiției, performanțele probabile ale întreprinderii etc.



Abordarea prin comparație (piață)

- Avantaje:
 - sentimentul de înțelegere și susținere din partea investitorilor - pornește de la așteptările care se creează pe piață (desigur preluate de multiplicatori).
 - accesibilitate, simplitate și viteză
 - relevanță ridicată în cazul evaluării pentru intrare pe piață.
- Dezavantaje:
 - riscul de a compara „mere cu pere”
 - erori cauzate de piață (sub / supra evaluare)
 - număr insuficient de comparabile
 - necesitatea înțelegerii și aplicării unor ajustări specifice



Etapele

- 1) Alegerea multiplicatorilor - Nu există un multiplicator perfect
- 2) Detectarea întreprinderilor similare și relevante
- 3) Realizarea comparabilității datelor (normalizarea) – raportari contabile
- 4) Calculul unei valori pentru fiecare multiplicator utilizat
- 5) Ajustarea multiplicatorului:
 - ajustarea multiplicatorului pentru diferența de risc de țară
 - ajustarea pentru riscul nesistematic (pachet majoritar/minoritar)



Multiplicatori frecventi

- Multiplicatorii profitului
- **Prețul acțiunii / Profitul net pe acțiune (PER).** Reprezintă cel mai întâlnit și recunoscut multiplicator pentru estimarea valorii de piață a unei acțiuni. Nu este aplicabil în cazul întreprinderilor cu pierderi.
- **Multiplicatorul PER / g** reprezintă raportul între PER și rata de creștere sperată (g) a profitului net. Se aplică întreprinderilor care înregistrează creșteri importante (cum ar fi întreprinderile bazate pe tehnologie).
- **Prețul pe cursul acțiunii / Profit brut pe acțiune.** Este utilizat atunci când apar niveluri anormale sau diferite ale ratei de impozitare.
- **Multiplicatorul VpCi / EBIT.** Profitul înainte de impozit și dobânzi (EBIT) reprezintă o bază a profitului generat la nivelul întreprinderii și este adecvat în estimarea valorii capitalului investit. EBIT nu este afectat de îndatorarea capitalului propriu, fiind deci mai puțin sensibil la ratele de îndatorare, în comparație cu PER.
- **Multiplicatorul VpCi / EBITDA.** Profitul înainte de impozit, amortizare și dobânzi (EBITDA) este o formă uzuală a fluxului de numerar și, din punct de vedere conceptual, este recomandat mai degrabă decât EBIT.
- **VpCi = valoarea de piață a capitalului investit**



Multiplicatori frecventi

- Multiplicatorii cifrei de afaceri
- **Prețul acțiunii / Cifra de afaceri pe acțiune.** Este utilizat pentru evaluarea capitalurilor proprii ale întreprinderilor care au o bază importantă de clienți (de regulă, din domeniul serviciilor). Acest multiplicator este aplicabil în cazurile în care întreprinderile selectate au o cifră de afaceri omogenă și similară cu cea a întreprinderii evaluate. Este aplicabil la întreprinderile cu o îndatorare similară a capitalului propriu.
- **Multiplicatorul VpCi / CA.** Este similar cu cel anterior, cu diferența că se determină prin aplicarea acestuia la valoarea capitalului investit.



Vă mulțumesc!

