

PLAN DE AFACERE

S.C. SNOW WHITE S.A.

CUPRINS

I STRATEGIA UNITĂȚII

1.1 Nivel tehnic

1.2 Prognoza

II MANAGEMENTUL ȘI MARKETINGUL

2.1 Strategia de produs

2.2 Strategia de preț

2.3 Strategia de distribuție

2.4 Strategia de promovare

III SISTEMUL INFORMAȚIONAL DECIZIONAL

IV LOGISTICA ȘI CAPACITATEA DE PRODUCȚIE

V CALCULE DE COST

VI PLAN DE INVESTIȚII

6.1 Date generale privind optimizarea proiectului de investiții

6.2 Evaluarea proiectului de investiții cu ajutorul indicatorilor statici de eficiență economică a investiției

VII.BILANȚUL VENITURILOR ȘI CHELTUIELILOR

OBIECTIVUL GENERAL

Denumirea firmei: S.C. Snow White S.R.L.

Sediul: București

Data înființării: anul V

ACTIVITATEA FIRMEI:

Creșterea vacilor în sistem zootehnic

Obținerea și prelucrarea laptelui

Comercializarea produselor

Vânzarea animalelor în urma măririi efectivului de animale ca urmare a reproducerii acestora

Întreținerea pășunilor

Aprovizionarea societății de prelucrare a laptelui

Achiziționare de nutrețuri concentrate

DOTARE

100 vaci rasă Bălțată Românească

2 tractoare și toată gamă de utilaje

Grajduri

Pășune aprox. 50ha

Aparate de muls automatic

Instalații pentru dezinfecția și curățarea vacilor și a grajdurilor

Echipamente pentru prelucrarea laptelui

Recipiente de colectare a laptelui

Depozite pentru nutrețuri

Capital social :51.948 euro

În vederea obținerii unei cantități și calități ridicate s-a urmărit achiziționarea de animale cu un potențial genetic ridicat, Bălțata Românească o rasă recunoscută de specialiști.

1. STRATEGIA UNITĂȚII

Pentru realizarea unei strategii cât mai viabile pentru unitate se recomandă parcurgerea unor etape :

- Prezentarea scopurilor unității;
- Analiza și diagnosticarea mediului intern și extern;
- Stabilirea obiectivelor;

Dictonul unității este unul direct și concret : “Lapte bun și sănătos mereu avem”.Pentru ca produsul să ajungă la consumator într-o stare cât mai naturală, unitatea urmărește colaborarea cu clienți care procesează laptele natural.

Clienții care au aceeași viziune asupra produsului finit sunt fără îndoială satisfăcuți de calitatea produsului, respectiv laptele.

Scopul firmei este de a scoate pe piață un produs cât mai natural, cu diferite tipuri de grăsimi, cu calciu, care să se ridice la standardele pieței-deci ale consumatorului. Pentru a satisface cerințele fiecărui consumator în parte trebuie ca piața să fie segmentată în mai multe categorii. Consumatorii sunt grupați în mai multe categorii: muncitori, funcționari, cadre cu pregătire superioară, diplomați, tineri căsătoriți, familii tinere, ecologiști, consumatori vegetarieni, etc. În funcție de aceste categorii producători își pot da seama de cantitatea de lapte consumat zilnic

Produsul trebuie să satisfacă nevoile de consum. Acesta se definește prin următoarele caracteristici:

- Calitatea laptelui și caracteristicile sale legate de compoziția acestuia (grăsimi, calciu, proteine și fermenți activi);
- Caracteristicile acorporale: un litru de lapte este vândut pe piață cu 0.649 euro/litru;

Orice produs se caracterizează prin trei funcțiuni:

- accesibilitatea de transport , de stocare;
- posibilitatea de protejare a produselor;
- facilitatea în utilizare.

Partea integrală a prezentării unui produs, etichete, permite transmiterea de:

- informații comerciale: numele mărcii, adresă producătorului sau distribuitorului, mod de folosință;
- informații de legalitate, reglementări, informații deontologice.

A produce cu costuri mai scăzute în sistemul intensiv de producție conduce la a produce mai mult pe animal cheltuind mai mult capital, muncă și consumuri intermediare, dar într-o proporție mai mică decât creșterea producției. În acest caz cheltuielile de producție cresc, dar costul unitar de lapte se diminuează.

Acest model de producție, în țările dezvoltate, în etapa actuală, prezintă unele inconveniente, ținând cont de excedentul la unele produse și de poluarea pe care o produce.

În țara noastră, unde nu există surplus de produse, se poate practica acest sistem intensiv, dar cu un control sistematic al costurilor, cu o politică de creditare avantajoasă, cu subvenții.

Producerea cu costuri de producție scăzute într-un sistem de producție excesiv, dar cu un control sistematic al costurilor, conduce la o creștere mare a numărului de animale, cu producții pe cap mai scăzute și cu tehnologie specifică. Acest tip de agricultură are un potențial de dezvoltare ridicat deoarece prezintă avantaje, cum ar fi: reducerea surselor de poluare și permit întoarcerea în natură.

Pentru analiza portofoliului, se folosește metoda valorii ponderate:

Coordonate analizate	Pondere	Nota	Nota ponderată pentru produs
Activitatea pieței			
- marimea pieței	0.25	9	0.85
- rata anuală de creștere a pieței	0.2	8	1.00
- limita profitului anterior	0.15	8	0.65
- identitatea competiției	0.15	6	0.20
- cerințe tehnologice	0.06	5	0.55
- vulnerabilitatea în fața inflației	0.05	7	0.10
- cerințe energetice	0.10	5	0.05
- impactul asupra mediului	0.04	5	0.05
Total:	1		1.80
Potențialul firmei			
- segmentul de piață obținut	0.10	9	0.45
- cererea segmentului	0.15	7	0.25
- calitatea produsului	0.18	9	0.45
- reputația mărcii	0.16	8	0.45
- rețeaua de distribuție	0.05	9	0.20
- eficiența promovării	0.05	9	0.20
- capacitatea de producție	0.05	8	0.10
- eficiența producției	0.05	8	0.10
- costuri	0.10	7	0.40
- resurse materiale	0.03	8	0.30
- performanță, cercetare-dezvoltare	0.05	7	0.25
- management	0.05	9	0.25
Total:	1.00		3.40

Matricea de evaluare a unor factori interni (MEFI) pentru S.C. Snow White S.R.L.:

Nr.crt	Factori interni Denumirea factorilor interni F_i	Coeficientul de importanță γ_i	Nota acordată N_i	Punctaj ponderat
1	Calitatea managementului	0.15	8	0.25
2	Realizarea de produse noi	0.20	8	0.25
3	Mecanizarea producției	0.05	6	0.20
4	Controlul calității	0.15	9	0.50
5	Distribuția produselor	0.10	8	0.20
6	Satisfacerea nevoilor clienților	0.10	9	0.40
7	Pregătirea personalului	0.10	9	0.45
8	Plata datoriilor	0.05	6	0.05
9	Rata profitului	0.10	8	0.45
		1.00		2.75

Tabel de evaluare a factorilor externi (MEFE) pentru societatea S.C. Snow White S.R.L.:

Nr. crt	Factori externi Denumirea factorilor externi F_i	Coefficientul de importanță γ_i	Nota acordată N_i	Punctaj ponderat
1	Impunerea pe piață a produselor lactate naturale	0.25	9	0.40
2	Tendința expansionistă a principalilor competitori	0.25	8	0.40
3	Import – Export	0.10	7	0.20
4	Rata schimbului valutar	0.15	6	0.20
5	Introducerea taxelor vamale pentru produsele lactate	0.15	7	0.20
6	Inflație 14% anual (conduce la scăderea puterii de cumpărare internă)	0.10	7	0.25

1.1 NIVELUL TEHNIC

Caracteristicile nutritive ale produsului (lapte/100g):

Firmele concurente. Caracteristici	S.C.Cedra S.A.	S.C. Napolact S.A.	S.C. Covalact S.A.	S.C. Mili S.A.	S.C. Brena S.A.	S.C. Snow White S.A.
1. Grasimea laptelui (%)	3.0	2.65	2.5	1.8	3.5	3.7
2. Continutul de calciu (mg)	125	126	125	115	124	130
3. Valoarea energetica (kcal)	57	52.7	54	50	55	60
4. Carbohidrati (g)	4.4	4.2	4.3	4.1	4.5	4.8
5. Proteine (g)	3.3	3.2	3.3	3.1	3	3.5

$C_1 P C_5 P C_2 P C_4 P C_3$

Conform meteorologiei prezentate (algoritmul STEM), se calculează coeficienții de ponderare γ_i

Determinarea coeficienților de pondere γ_i

$i j$	C1	C2	C3	C4	C5	Σa_{ij}	γ_i
C1	0	2	4	4	1	11	0.229
C2	4	0	4	2	1	11	0.229
C3	4	4	0	1	4	13	0.270

C4	4	1	2	0	4	11	0.229
C5	2	2	4	4	0	12	0.25
						$\Sigma \Sigma a_{ij}=48$	$\Sigma \gamma_i=1$

$$N_{tCedra} = 1000 * (3/3.7)^{0.229} * (125/130)^{0.229} * (57/60)^{0.27} * (4.4/4.8)^{0.229} * (3.3/3.5)^{0.25} = 1258.9$$

$$N_{tBrenac} = 1000 * (2.65/3.7)^{0.229} * (126/130)^{0.229} * (52.7/60)^{0.27} * (4.2/4.8)^{0.229} * (3.3/3.8)^{0.25} = 842.31$$

$$N_{tNapolact} = 1000 * (2.5/3.7)^{0.229} * (125/130)^{0.229} * (54/60)^{0.27} * (4.3/4.8)^{0.229} * (3.3/3.8)^{0.25} = 846.1$$

$$N_{tCovalact} = 1000 * (1.8/3.7)^{0.229} * (124/130)^{0.229} * (55/60)^{0.27} * (4.1/4.8)^{0.229} * (3/3.5)^{0.25} = 734.36$$

$$N_{tMili} = 1000 * (3.5/3.7)^{0.229} * (130/130)^{0.229} * (60/60)^{0.27} * (4.8/4.8)^{0.229} * (3.5/3.5)^{0.25} = 904.51$$

$$N_{tSnowWhite} = 1000 * (3.7/3.7)^{0.229} * (130/130)^{0.229} * (60/60)^{0.27} * (4.8/4.8)^{0.229} * (3.5/3.5)^{0.25} = 1000$$

1.2 PROGNOZA

Importanța zootehniei pentru economia unei țări este dată de multiplele ei funcțiuni: asigură hrană oamenilor, materii prime pentru diverse industrii, locuri de muncă, venituri pentru fermieri, valorificarea superioară a producției vegetale.

Acest sector al economiei românești a cunoscut însă în ultimii zece ani un alarmant recul, comparativ cu perioada anterioară în ceea ce privește efectivele de animale și producții totale.

Ca urmare al acestui recul există un mare deficit de lapte.

Evoluția efectivelor de animale în România

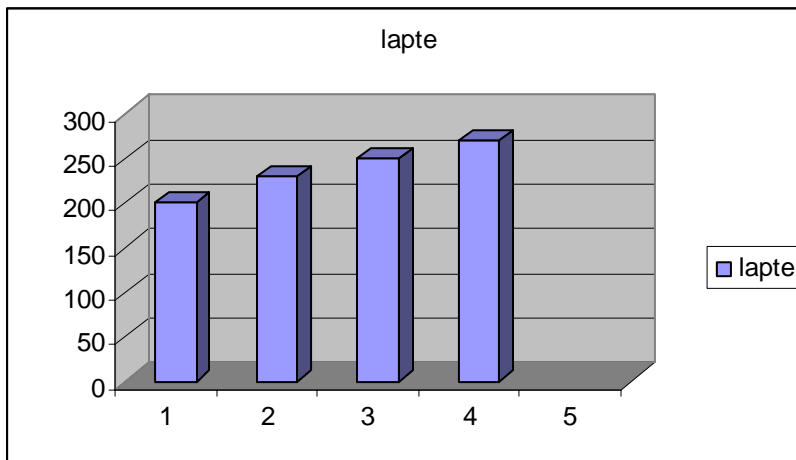
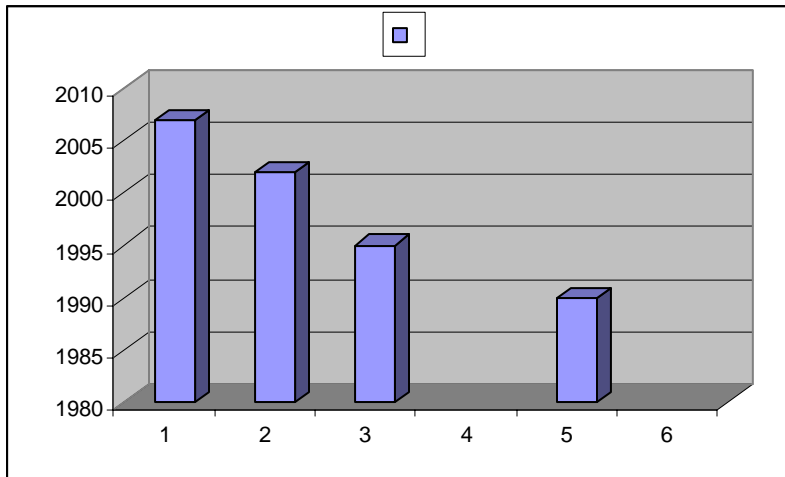
Specificare	U.M.	I	II	III	IV	V
Bovine	Mii cap	6485	5381	3481	2925	2070

Sursa: manualele statistice ale MAA (Ministerul Agriculturii și Alimentației)

Pe lângă acest recul al efectivului de animale se constată și se ia în calcul o creștere a consumului de lapte pe locuitor:

Produs	U.M.	IV	V
Lapte	l	201	270

Ca urmare a acestor doi indicatori se observă o cerere mai mare decât oferta existentă recurgându-se la importul de produse lactate care au un preț mult mai ridicat.
bovine



Această caracteristică reprezintă o cerere elastică în raport cu prețul, altfel spus, creșterea prețului de lapte (Δp) este inferioară creșterii cererii pentru produsul respectiv (Δc). Putem spune că avem o piață nesaturată, așadar se recomandă o creștere a ofertei de lapte.

$$\frac{\Delta c}{\Delta p} < 1$$

Potențialul pieței este dat de totalitatea cererii de bunuri și servicii la un preț stabilit. Piața unui produs este o piață complexă și pentru a o putea cunoaște și domina este necesară segmentarea ei în subdiviziuni omogene întrucât se manifestă particularități în formarea și manifestarea cererii din partea consumatorului la nivelul exigențelor pentru calitatea și structură ofertei.

Pentru realizarea segmentării pieței se pot crea diferite criterii cum ar fi:

- Natura cumpărătorilor;
- Criteriul socio-economic (criterii pe vârstă);
- Criteriu geografic;
- Stilul de viață și comportamentul de cumpărare

Realizarea segmentării pieței unui produs permite producătorului să identifice grupele de clienți și să adapteze pentru fiecare dintre ei o strategie comercială specifică.

II. MANAGEMENTUL MARKETINGULUI

S.C. Agrozootehnică Snow White S.R.L. este o companie care urmărește acoperirea deficitului de lapte și produse lactate existent la ora actuală pe piață. Aceasta urmărește în primul rând obținerea unor produse naturale utilizând tehnologii care nu modifică proprietățile și calității laptelui natural.

Concomitent cu procesul de producție, Agrozootehnică acordă o importanță ridicată protecției mediului înconjurător. Astfel, dejecțiile animale și resturile furajere sunt utilizate cu succes la fertilizarea pășunilor, realizând astfel o îmbunătățire a structurii solului și renunțându-se la utilizarea îngrășămintelor chimice.

2.1 Strategia de produs

S.C. Agrozootehnică Snow White S.R.L. a luat ființă cu scopul de a asigura clientului produse lactate naturale de cea mai înaltă calitate, de unde și logo-ul firmei „*Suntem ferma care produce lapte natural*”. Produsele fermei urmăresc satisfacerea unei piețe care recurge la unele importuri pentru a acoperi deficitul existent.

Pentru o cât mai durată valorificare a laptelui firma urmărește deschiderea unei linii de procesare și îmbutelire a laptelui cu o capacitate de 2000 l lapte/zi ceea ce ar asigura venituri lunare de cel puțin 18000\$. Această linie de producție are un rol determinant în viitoarea activitate, ea fiind responsabilă cu imaginea produsului. Pentru a asigura consumatorul de calitatea laptelui se urmărește inscripționarea pe produs a modului de îmbutelire și pasteurizare precum și marcarea termenului de valabilitate cât mai clar.

În tabelul următor este relatată importantă calității produsului:

Acțiuni în politica de produs

Specificare	Produse brute: Ouă, animale în viu, Lapte etc.	Produse prelucrate Primar: Unt, carne, făină, smântână	Produse cu grad ridicat de prelucrare: mezeluri, cașcaval, produse de panificație
1. Calitate fizică	X	X	X
2. Ambalaj	0	(0)	(0)
3. Etichetarea	(0)	(0)	X
4. Prezentare	(0)	X	X
5. Diferențiere	0	0	X

0-acțiunea este puțin importantă; (0)-acțiunea este relativ importantă pentru unele produse;
X- acțiunea este importantă.

2.2 Strategia de preț

Principala preocupare a societății este aceea de a avea o productivitate cât mai mare. Tocmai în acest sens au fost selecționate numai animale cu o productivitate mare care fac ca prețul pe litru de lapte să fie bun atât pentru firmă, cât și pentru cumpărător. Pentru a avea o cât mai mare productivitate s-a urmărit mecanizarea și automatizarea întregii activități, ceea ce duce la o precizie mai mare a produsului și o scădere considerabilă a angajaților, lucru care a dus la micșorarea costurilor. Fără îndoială prețul de producție al firmei este cel puțin cu 10% mai mic decât cel al micilor fermieri sau al crescătorilor individuali.

Prelucrarea laptelui se face cu utilaje din ultima generație ceea ce conduce la pierderi mici și un control al calității mult mai bun eliminând și problemele ce ar putea apărea. Prețul de producție afișat de producători este format din costul de producție și profitul adăugat conform relației:

Pp=CM+CS+P în care:

CM- cheltuieli materiale ce revin pe unitatea de produs;
CS-cheltuielile cu salariile ce revin pe unitatea de produs;
P-profitul adăugat pe unitatea de produs.

De aici rezultă prețul de producție care este de 0.259 euro pentru un litru de lapte.

2.3 Strategia de distribuție

Produsele perisabile, cum este de exemplu laptele, trebuie comercializate prin canale mai scurte (fără intermediari sau cu intermediari selectați), așadar prin vânzarea directă individuală pe piață, în fermă, la magazine, cofetării, restaurante sau prin forme colective de vânzare.

Pentru distribuția produselor firma urmărește distribuția cu ajutorul autoutilitarelor proprii care ar asigura o promptitudine mai mare. S-a urmărit încheierea de contracte cu societăți de comercializare a produselor alimentare din orașele apropiate pentru a asigura o distribuție cât mai eficientă. Pentru a cunoaște mult mai bine cerințele pieței se urmărește o cât mai bună colaborare cu aceste societăți care oferă mai multe informații despre piață. Se dorește ca livrarea produsului să fie în cel mai scurt timp, pentru ca societățile unde se distribuie produsul să poată oferi consumatorilor un lapte proaspăt, de cea mai bună calitate și niciun factor extern să nu îi modifice proprietățile.

Aceasta este vânzarea directă care are o serie de avantaje: posibilitatea unor adaptări mai ușoare, la noile cerințe ale comerțului, creșterea gradului de siguranță a vânzărilor, cunoașterea pieței produselor, investiții mai reduse pentru utilizarea de procedee publicitare.

2.4 Strategia de promovare

Sprijinirea și influențarea procesului de vânzare a produselor se realizează prin intermediul căilor promoționale sau de comunicare. Acestea urmăresc informarea posibilului cumpărătorului asupra disponibilităților produselor pe piață, în sensul cunoașterii de către aceștia (nivelul cognitiv) a naturii, a calităților, a funcțiilor produselor. În același timp se are în vedere și acțiunea de convingere a cumpărătorilor (nivelul afectiv) pentru achiziționarea produsului.

Acțiunea de convingere are ca scop diferențierea produsului de cel oferit de concurență (mai ales dacă prețul nu diferă) și accentuarea valorii produsului, ceea ce ne permite producătorului fie să crească prețul, fie să-și îmbunătățească poziția pe piață.

Dintre toate mijloacele promoționale, publicitatea sau reclama prezintă cea mai mare importanță, fiind considerate o știință și o artă în momentul de față.

Principala metodă de a informa consumatorii privind calitatea unui produs constă în eșantionarea acestuia. Astfel, cumpărătorul poate degusta produsele și își poate exprima părerea în legătură cu produsul degustat, cumpărând sau nu acest produs.. Această eșantionare se realizează împreună cu agenții comerciali cu care producătorul lucrează. O altă metodă de promovare a vânzărilor constă în ofertele făcute în perioada sărbătorilor religioase care constau în adaos de produs (de exemplu: +10%) ,prețul rămânând același.

Fără îndoială și merchandising-ul are un rol foarte mare în vânzări, tocmai de aceea se urmărește o plasare cât mai bună a produselor în magazine, se urmărește în special o cât mai bună vizibilitate a produsului.

III. SISTEMUL INFORMAȚIONAL DECIZIONAL

Decizia de conducere prezintă o modalitate de acțiune aleasă conștient dintr-o multitudine de variante posibile, pe baza prelucrării și interpretării unor informații, în vederea realizării unui obiectiv.

În luarea unei decizii intervin patru elemente: scopul sau obiectivul de atins, opțiunile sau variantele de realizare acestora, consecințele și actul de alegere a celei mai bune opțiuni sau variante. Decizia de conducere este considerată ca un joc al puterii, un instrument fundamental al acesteia și de prestigiu, vis-a-vis de colaboratori pentru că:

- a) Prin deciziile de conducere se realizează cea mai mare parte a funcțiunii managementului;
- b) Decizia se înscrie într-un context nou, complex și nesigur, necesitând metode științifice, rapiditate, anticipare, luarea în considerare a ansamblului parametrilor pentru rezolvarea unor situații sau atingerea unui obiectiv;
- c) Decizia constituie o triplă miză pentru manager: în efect, în angajarea propriei imagini și competențe, în angajarea colaboratorilor și a unității.

În activitatea lor așadar managerii trebuie să privească orice decizie ca un act de mare responsabilitate cu implicații tehnice, economice, sociale și juridice.

Implicațiile economice sunt determinate de faptul că orice decizie presupune atragerea, alocarea și combinarea cea mai eficientă a diverselor resurse care se caracterizează prin diversitate, cantitate, calitate și cost. În același timp luarea unei decizii este un act social întrucât pe de o parte exprimă hotărârea unui colectiv asupra modului de realizare a obiectivului (chiar dacă este un singur decident, dar în momentul aplicării deciziei, colectivul își exprimă acordul asupra deciziei), iar pe de altă parte influențează activitatea colectivului, aportul acestuia, sistemul de nevoi și interese, veniturile.

Responsabilitatea luării unei decizii de conducere decurge din faptul că ea trebuie să asigure realizarea obiectivului cu un minimum de efort și un maximum de efort, să evite risipa de resurse, de energie umană și timp, impuse de adoptarea unei măsuri de corecție, realizarea ei să se realizeze în timp util. De exemplu, neefectuarea unui tratament la animale într-o anumită perioadă, poate avea rezultate negative grave, iar efectuarea lor în afara acestor perioade reprezintă de fapt o cheltuială de material, combustibil și forță de muncă inutile.

Un rol deosebit în eficiența unei decizii îl au experiența și creativitatea managerilor. Experiența permite evaluarea efectelor soluțiilor pe baza unor rezultate înregistrate în ciclurile decizionale anterioare, iar prin creativitatea se pot imagina alternative noi.

Situațiile care reclamă luarea unor decizii de conducere în unitățile agricole sunt multiple, unele vizând unități de ansamblu (stabilirea profitului, a gradului de specializare, a mărimii, a structurii de producție și de conducere, a formei de integrare, etc), altele fiind necesare la nivelul fermelor și sectoarelor (precizarea sistemului de cultură, a creșterii tineretului de reproducere, stabilirea relațiilor, a normelor de muncă, a programelor zilnice, a tehnologiei de cultivare, de alocare și combinare ac resurselor, de obținere și valorificare a producției etc.).

Există, de asemenea situații de luare a unor decizii de corecție, datorită acțiunii factorilor naturali, a modificărilor apărute în calitatea unor factori de producție (furaaje, îngrășăminte) datorită apariției unor factori (hibridi, soiuri, rase, surse de energie) sau a apariției unor limite pentru anumite resurse (combustibili, proteine, fonduri bănești).

Deciziile strategice sau pe termen lung stabilesc obiectivele fundamentale ale unității agricole, solicită un volum mare de resurse, se poate realiza într-un timp mai îndelungat (profilarea sau specializarea în perspectiva unității, modernizarea unei ferme, realizarea unui abator, schimbarea unei tehnologii, pătrunderea pe o nouă piață etc.). Aceste decizii sunt adoptate de organele de conducere colectivă și de managerii de vârf, fiind considerate și decizii instituționale, consecințele lor sunt durabile și rezultatele nu pot fi evaluate decât pe termen lung.

Deciziile tactice sau pe termen mediu derivă din cele strategice, urmărind realizarea obiectivelor acestora sau activității specifice unor domenii importante ale unităților și influențează doar o parte a acestora, referindu-se la o perioadă mai mică de timp (alocarea de îngrășăminte, optimizarea raziilor furajere, optimizarea organizării reproducției, optimizarea structurii efectivelor etc.). Aceste decizii pot fi adoptate colectiv sau individual.

Deciziile operative (sau curente) sunt cele care privesc pregătirea, declanșarea, organizarea și coordonarea proceselor de muncă sau cele care rezolvă probleme zilnice, se referă la perioade scurte de timp, decade, câteva săptămâni (organizarea campaniei de recoltare, de populare sau depopulare, de însilozare a furajelor, de tuns, aducerea unor materiale în unitate, livrarea unor produse etc.).

În activitatea de conducere, managerii nu se pot baza numai pe intuiție, judecată sau experiență proprie. Principiile gestiunii economice se realizează în condițiile în care deciziile adoptate sunt rezultatele unei fundamentări științifice, bazată pe utilizarea unor metode tehnice specifice, puse la dispoziție de cercetarea operațională și de analizele contabile și financiare.

Alegerea metodelor depinde de natura situațiilor pentru care se iau deciziile, de posibilitatea cuantificării variabilelor, de natura fenomenelor și obiectivelor. Cele mai utilizate metode sunt: metoda speranței matematice, arborele de decizie, modele de simulare. Fundamentarea deciziilor în condițiile de risc presupune parcurgerea a două etape:

- a) Construirea matricei rezultante;
- b) selecționarea alternativei optime în funcție de obiectivul urmărit, pe baza valorii speranței matematice.

Pentru acest calcul se va folosi Criteriul mediu (al lui Laplace) care are la baza calculul mediei aritmetice simple a rezultatelor, alegându-se apoi soluția care obține media cea mai ridicată, dacă rezultatele exprimă nivelul producțiilor, al veniturilor sau al profitului și media cea mai scăzută dacă rezultatele exprimă costurile. În tabelul de mai jos în sunt evidențiate trei tehnologii de creștere a producției de lapte (T1, T2, T3), iar alternativele de ales sunt trei rase de vaci, dintre cele mai bune (R1, R2, R3).

Rezultatele înscrise în matrice reprezintă cantitatea de lapte pe cap.

Matricea cantității

Tehnologii	T ₁	T ₂	T ₃	Cantitatea medie pe cap
Rase				
R ₁	5	4	3	20
R ₂	7	3	6	23
R ₃	6	2	5	19
R ₄	8	5	7	25

Analiza producției de lapte mediu indicat în această situație, ca variantă de ales este rasa R₄ care asigură cea mai mare producție de lapte pe cap.

Acesta ar fi sistemul informativ și decizional pe care îl abordează ferma de producție de lapte.

IV. LOGISTICA ȘI CAPACITATEA DE PRODUCȚIE

În fundamentarea economică a sistemelor de producție se pot utiliza următoarele metode: marja brută, costul de oportunitate, programarea lineară, funcțiile de producție și economie.

Metoda marjei brute:

Marja brută reprezintă un indicator economic care permite aprecierea eficienței unei producții sau a unei activități, având în vedere nivelul costurilor variabile necesare în raport cu nivelul veniturilor posibil de obținut.

Relația de calcul este următoarea:

Marjă Brută=Produsul brut-Costuri variabile;

Neluarea în calcul a costurilor fixe are în vedere neschimbarea lor în raport cu producția până la un anumit nivel al acestora și ponderea mai scăzută a lor în costul total.

Produsul brut cuprinde valoarea produselor obținute de la o categorie de animale indiferent de destinația lor, fără subvenții însă. Costurile variabile cuprind toate categoriile de costuri care se modifică în raport cu producția proporțional sau neproporțional și cuprind un general la animale: valoarea tineretului la intrare, costul furajelor, a energiei, a apei, a medicamentelor, a materialelor, servicii, dobândă estimată la capitalul variabil, salariile (sau evaluarea muncii) lucrătorilor.

Marja brută la nivelul unei activități se calculează întotdeauna pe unitatea de resursă cea mai limitată (pe ha, pe cap sau/și ore-om) și reprezintă de fapt, profitul costurilor variabile.

La nivelul unității sau exploatarii se determină marja brută globală ca o sumă a marjelor brute specifice diverselor tipuri de producție din cadrul acestora, în raport cu numărul de animale. Plecând de la marja brută globală se poate determina profitul costurilor variabile, venitul disponibil pentru cheltuieli curente și pentru modificarea capitalului conform relațiilor:

Venitul total=marja brută totală-costurile fixe ale firmei+subvenții;

Venitul disponibil=venitul total-(taxe, impozite, asigurări);

Profitul net+venitul disponibil-cheltuielile familiei;

În producția animală, dobânda estimată se calculează conform relației

$De = Vma * Rb * Cr$, în care:

Vma-este valoarea medie a unui animal;

Rb-rata dobânzii;

Cr-Coeeficientul duratei de creștere sau exploatare.

Se prezintă calculul marjei brute la producția de lapte în anumite condiții de tehnologie.

La vacile de lapte, producția medie 3500 l/cap, durata de folosire a vacilor este de 6 luni (lactație), greutatea unei vaci la reformare este de 600kg.

Caracteristicile marjei brute:

-Diferă de la un produs la altul, de la o perioadă la alta, de la o unitate la alta, datorită condițiilor naturale diferite, nivelul producției medii și a prețurilor care efectuează veniturile și datorită modificărilor costurilor variabile;

-Reprezintă un instrument utilizat în management pentru analiza și planificarea activităților;

-Ponderarea marjei brute a unui produs de 2/3 din marja brută globală a unității exprimă specializarea fermei în acel produs (ferma de vaci de lapte).

V. CALCULAȚIE DE COST

Costul factorilor de producție reprezintă un aspect deosebit în alegerea, alocarea și combinarea acestora. El trebuie corelat obligatoriu cu calitatea factorului. Pot apărea și situații în care insuficiența pe piață unui factor, de exemplu, se determină un cost mai ridicat al acestuia la aceeași calitate sau dacă oferta este mai mare decât cererea, costul să scadă.

O importanță deosebită în corelația cu calitatea trebuie acordată costului factorului capital fix, având în vedere nivelul ridicat al acestuia, durată mare de funcționare, imposibilitatea economică de a-l înlocui anual. Studiarea permanentă și aprofundată a pieței acestui tip de factor de producție este obligatorie și utilă permițând dotarea unităților cu mașini, utilaje, instalații, cu performanțe ridicate, tehnicitate de vârf și cu costuri nu foarte ridicate.

Costul factorului muncă evidențiat prin salariu acordat celor care desfășoară o activitate anumită, trebuie să aibă în vedere pe de o parte calitatea personalului (experiență prin nivel de calificare, de pregătire profesională, vechime sau experiență în domeniu) și pe de altă parte cantitatea (volumul sarcinilor și gradul de responsabilitate) și calitatea muncii a rezultatelor obținute.

Mecanismul formării prețurilor se bazează pe:

-Structura cheltuielilor de producție;

-Raportul cerere-ofertă;

-Prețurile se stabilesc pe piață, iar prețul de echilibru este cel ce se obține în situația în care cererea este egală cu oferta;

Calculul costului este specific fiecărei ferme, în funcțiile concrete pe care le are. Organizația trebuie să fie exigentă în calculația de costuri (antecalculație și postcalculație), deoarece pe baza costurilor trebuie să se conducă procesul productiv, pentru a se obține eficiență.

Relațiile de calcul a cheltuielilor ce intră în concordanță cu prețurile sunt următoarele:

Cheltuieli materiale: (C_M)

$$C_M = \sum c_{yi} * p_i$$

Cheltuielile de manoperă: (C_m)

$$C_m = \sum t_{is} * s_i$$

Unde: c_{yi} - consumul specific al operației(i)

P_i - prețul specific pentru fabricație, inclusiv cheltuieli de aprovizionare și stocare

T_{ig} -timpul de prelucrare la operația (i)

S_i -salariul orar la operația (i)

1.) Cheltuieli generale de unitate cuprind:

--cheltuieli pentru întreținerea animalelor;

--cheltuieli administrative ale unității.

2.) Cheltuieli generale ale întreprinderii, se referă la repartizarea cheltuielilor efectuate pentru:

--Personalul de conducere;

--Contribuții la asigurări sociale, la fondul de pensii;

--Taxe, asigurări;

--Asistența socială, concedii medicale;

--Instruire personal;

--Cheltuieli administrative (inclusiv echipamentele necesare);

--Cheltuieli de protocol;

--Reclame și publicitate.

Costurile fixe sunt:

Cheltuieli de amortizare;

Cheltuieli și întreținerea;

Cheltuieli cu taxe și asigurări;

Costurile variabile sunt:

Cheltuieli pentru producție-materiale consumate (pentru ambalaj și mănuși sterile);

Cheltuieli cu transportul produsului;

Cheltuieli energetice;

Cheltuieli pentru asigurarea sănătății animalelor (medic veterinar);

3.) Cheltuieli generate de secție

Tabelul 1-Cheltuieli directe

Nr. crt.	Materii prime, materiale directe.	Unitate măsurată.	Norma de consum.	Preț unitar.	Cost normal. UM
1.	Cheltuieli materiale.	UM/buc	-	-	1.876.9
2.	Salarii directe.	UM	0.1782	6700	30
3.	CAS	%	37.5	-	30
4.	Ajutor șomaj.	%	2	-	15
5.	Cheltuieli generale de unitate	%	85	-	467

COST DE SECTIE	2418.9
----------------	--------

Tabelul 2-Cheltuieli materiale

Nr. crt	Materii prime. Materiale directe	U.M.	Norma de consum	Preț unitar	Cost normat U.M.
1	Furage	Kg	5.8	4.371	923
2	Cereale	Kg	3.2	5.520	852
3	Îngrășăminte	Kg	0.89	876	69
4	Vitamine	Kg	0.46	940	141
5	Pungi plastic	Buc/l	1	35	31.2
6	Mănuși chirurgicale	Buc/op	1	24	15.7
Total:					2031.9

Preț de piață.....0.649 euro /l
TVA (19%).....0.47
Preț de livrare.....120/l
Adaos comercial (0.25%).....0.5
Cheltuieli generate de unitate (12.5%).....0.25

VI. PLAN DE INVESTIȚII

6.1.Date generale privind optimizarea proiectului de investiții

În vederea elaborării acestui obiectiv de investiții s-a elaborat documentarea tehnico-economică:

Nr. crt	Indicatori	U.M.	V1
1	Capacitatea de producție	L/an	2.941
2	Gradul de utilizare a capacității de producție	%	85
3	Producție anuală	l/an/vaca	25000
4	Preț de vânzare	Buc/l	10000
5	Cost unitar	UM/l	8000
6	Valoarea producției la preț de producție	Mil. UM/an	20000
7	Valoarea producției la preț de vânzare	Mil UM/an	25000
8	Profit brut	Mil UM/an	5000
9	Profit net	Mil UM/an	3750
10	Investiție unitară	Mil UM/an	7312.5
11	Investiție colaterală	Mil UM/an	1125
12	Investiție conexă	Mil UM/an	1687.5

13	Grad de articipare a investiției conexe	%	60
14	Necesar de activități circulante	Mil UM/an	73125
15	Durata de execuție	Ani	1
16	Eșalonarea lucrărilor de investiție	Mil UM/an	I an: 1218.75 II an: 3543.75 III an: 5062.5
17	Durata de funcționare	Ani	25
18	Perioada de atingere a parametrilor proiectați	Luni	2

Se consideră:

Coefficientul normal de eficiență: 0.15

Cota de impozit pe profit: 25%

Municipiul București

-obiectivul producției : laptele

-piața potențială : zone învecinate

-angajați : 20 persoane

-spațiu productiv : 300m²

-număr locuitori : 10 000

-număr consum mediu pe produs 500 ml/zi

-consum individual : 0.5l/zi

-amenajări corelate:

-canalizare

-linie telefonica

-curent electric

-aceste cheltuieli se regăsesc la prețul de desfacere a laptelui

-încăperi frigorifice

-căi de acces pe mijloace de transport

$$\text{Capacitatea de producție : } C = \frac{Q}{K} * 100 = \frac{2500}{85} * 100 = 2941 \text{ l}$$

Grad de utilizare a capacității de producție : K=85%

Producții anuale: Q=100*25=2500l/an

Preț de vanzare : pv=10 000 U.M./l

Cost unitar de producție : R_t=20%

$$0.2=(10\ 000-C_u)C_u$$

$$C_u=8000\text{U.M./l}$$

Valoarea producției la cost de producție : V_c=2500*8000=20 000mil U.M./an

Valoarea producției la preț de vânzare : V_p=2500*10 000=25000mil U.M./an

Profit brut : P_b=25 000-20 000=5000mil U.M./an

Profit net : $P_n=75\%$ $P_n=0.75*5000=3750\text{mil U.M./an}$

Investiție directă

durata de recuperare : 2.8 → $D=2\text{ani}$

$$D = \frac{IT}{P_{bn}}$$

$Id=65\%*IT$

$P_{bn}=3739$

$IT=3*3750=11250\text{mil U.M.}$

$Id=0.65*11250=7312\text{mil U.M.}$

Investiție colaterală : $I_{col}=10\%$ $IT=0.1*11250=1125\text{mil U.M.}$

Investiție conexă : $I_{con}=15\%$ $IT=0.01*11250=1687.5\text{mil U.M.}$

Grad de participare a investitiei conexe : $G_{plcon}=60\%$

Necesar active circulanta : $A_{circ}=1\%$ $Id=0.01*73125=73.125\text{mil U.M.}$

Durata de executie : $D=2\text{ani}$

Eșalonarea lucrărilor de investiție :

$Id=7312.5\text{milUM}$

$I_{col}=1125\text{milUM}$

$I_{con}=1678.5\text{milUM}$

Total=10 125milUM

I an $I_1=15\%*10\ 125=1\ 518.5\text{milUM}$

II an $I_2=35\%*10\ 125=3\ 513.75\text{milUM}$

III an $I_3=50\%*10\ 125=5\ 062.5\text{milUM}$

6.2.Evaluarea proiectului de investiții cu ajutorul staticii de eficiență economică

Investiția specifică reprezintă valoarea investițiilor, se revine pe unitatea de capacitate, cuprinzând doar parțial eforturile din perioada de execuție lăsând de o parte eforturile de execuție.

$$I_s = \frac{I_{dev}}{(q * D_f)}, \text{ unde}$$

I_{dev} - investiție de deviz

q - capacitatea de producție

D_f - durata de funcționare

$I_{dev}=Id-I_{col}=8437,5\text{milUM}$

$$I_s = \frac{8437.5}{2941 * 25} = 0.114 \text{ milUM}$$

Durata de recuperare a investiției reprezintă perioada de timp în decursul căreia investiția se recuperează prin profitul anual.

$$D = \frac{(IT + P)}{Pbn}$$

$$IT = Id + Icol + Icon + Gplcon + Acirc + Et$$

$$Et = [I_1(d - (1 - 0.5)) + I_2(d - (2 - 0.5)) + I_3(d - (3 - 0.5))]$$

$$P = Pbn * 0,85 * 0,4 = 1149,75 \text{ milUM}$$

$$D = \frac{(11250 + 1149.75)}{3832.5} = 3.2 \text{ ani}$$

Coeficientul de eficiență economică a investigației se calculează ca intervalul de recuperare a investigației. Conținutul său reprezintă profitul anual net pe UM investiția sau cât se recuperează sub formă de profit într-o UM investită în decursul unui an.

$$\text{Pentru obiective noi : } E = \frac{Pbn}{IT}$$

$$\text{Pentru modernizare } E = \frac{(Pbn - Pbo)}{IT}$$

$$E = \frac{1}{D} = \frac{1}{3.2} = 0.3 \text{ UM profit net anual}$$

Cheltuieli echivalente (K) masoară volumul total de resurse utilizate pentru realizarea unui obiectiv de investiție.

$$K = \frac{(Idev + Ch * Df)}{q * Df} \text{ unde}$$

Idev-investiția de diviz

Ch-cost anual exclusiv amortizat

q-capacitatea de producție

Idev=8437,5milUM

$$Ah = \frac{Idev}{Df} = \frac{8437.5}{25} = 337.5 \text{ milUM}$$

$$Ch = Ch - Ah = 20\ 000 - 337,5 = 19662,5 \text{ milUM}$$

$$K = \frac{8437.5 + 19662.5 * 25}{2941 * 25} = 9.5 \text{ milUM}$$

Randamentul economic (Re) exprimă profitul net obținut de la 1 UM investit, la intervalul de timp scurt din momentul expirării datei la recuperare până la momentul expirării de funcționare.

$$Re = \frac{(Df - D) * Pbn}{IT + P} = \frac{(25 - 3.2) * 3832.5}{11250 + 1149.75} = 6.75 \text{ UM profit net la iUM investit}$$

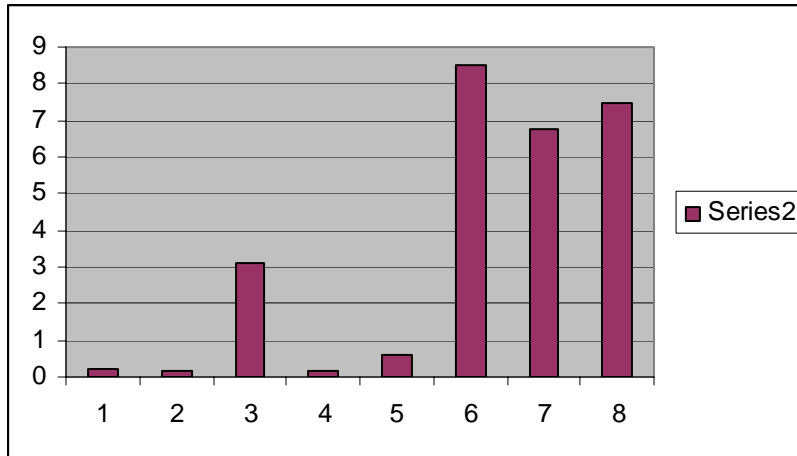
Viteza de recuperare (Vr) exprimă de câte ori se cuprinde durata de recuperare în durata de funcționare sau de câte ori s-ar putea recupera investiția în decursul duratei de funcționare.

$$Vr = Re + 1 = 6.75 + 1 = 7.75 \text{ profituri totale obținute la 1 UM investit}$$

Centralizarea datelor:

Nr crt	Indicatori	V1
1	Investiția specifică	0.114
2	Durata de recuperare	3.2
3	Coeficientul de eficiență economică	0.3
4	Cheltuieli echivalente	9.5
5	Randament economic	6.75
6	Viteza de recuperare	7.75

Reprezentarea grafică a rezultatelor:



6.3. Analiza regimului de eficiență a proiectului cu ajutorul indicatorului venit net actualizat

Nr. crt	Cost de investiții	Total	Amortizare	Venituri anuale
1	1518.75	0	0	0
2	3543.75	0	0	0
3	5062.5	0	0	0
4	0	14 000		17 500
5	0	20 000		25 000

Cost de exploatare $20\ 000 * 0.6 * 0.75 + 20\ 000 * 0.25 = 14\ 000 \text{ milUM}$

Venituri anuale $25\ 000 * 0.6 * 0.75 + 25\ 000 * 0.25 = 17\ 500 \text{ milUM}$

Amortizarea $(1518.75 + 3543.75 + 5.062.5) / 25 = 405 \text{ milUM}$

VII. BILANȚUL VENITURILOR ȘI CHELTUIELILOR

Mecanismul financiar cuprinde ansamblul cunoștințelor teoretice privind finanțele unității, ansamblul principiilor, a cerințelor a metodelor, instrumentelor și procedeele utilizate în procedura, repartizarea și utilizarea rezultatelor și a fondurilor, metode și procedee necesare culegerii, alocării și prelucrării informațiilor legate de activitățile financiare.

Cerințele mecanismului financiar sun considerate următoarele :

- obținerea unui profit cât mai mare din care să se constituie fondurile proprii capabile să asigure dezvoltarea unității și achitarea obligațiilor financiare;
- procurarea de un cost scăzut a resurselor financiare și la momentul optim pentru a asigura autonomia financiară a unității;
- dimensionarea optimă a fondurilor în raport cu obiectivele unității pe termen scurt, mediu și lung
- așezarea pe criterii economice reale a procesului de procurare de fonduri, astfel încât să se asigure stimularea utilizării operative și efective a acestora;
- așezarea pe baze noi a relațiilor unitarilor cu piața financiară internă și externă (băncile cu credite mai ales, cu bugetul de stat sau cu impozitele etc.);
- gestionarea eficientă a lichidităților, a riscurilor pieței, a riscurilor de schimb și a ratelor dobânzilor

Animalele se încadrează unele la grupa mijloacelor fixe (cele de reproducție și producție) și altele în grupa mijloacelor circulante (animalele tinere și cele supuse îngrășării) și deci au reguli specifice de finanțare și creditare.

Procesele de producție au o durată lungă și necesită stocuri și rezerve mai mari pentru care este nevoie să se apeleze la resursele proprii și la cele împrumutate.

Căile de finanțare sunt:

- >autofinanțarea (din resursele proprii);
- >finanțarea nerambursabilă din afara unității (alocații pentru investiții, subvenții de la bugetul de stat sau din alte surse);
- >finanțarea rambursabilă (credite de la bănci).

Pentru susținerea producției vegetale pentru animale, în anul IV s-au acordat subvenții, prime și alocații de la bugetul de stat, sume acordate direct crescătorilor de animale pentru supravegherea și combaterea bolilor de animale.

ACȚIUNI DE SPRIJINIRE A PRODUCȚIEI DE ANIMALE

Producția animală	74 000
Acordare stimulente producătorilor care livrează lapte (anul IV)	2440
Stimulente lapte	130
Sprijin direct producătorilor agricoli pentru producția marfă produse animale (HG 54/IV)	130
Finanțarea măsurilor pentru protejarea fondului genetic al animalelor OUG nr. 33/III)	28592
Material seminal	2000
Cai de rasă – întreținere fond genetic (cabalin)	1301

Bugetul reprezintă în mod concret o balanță cu două porți : venituri și cheltuieli, elaborarea lui necesitând cunoașterea și determinarea următoarelor aspecte:

- >rezultatele financiare;
- >implicațiile economico-financiare ale activității tehnico productive și economico-sociale;
- >metodologia de reparație a mijloacelor bănești pe diferite fonduri sau grupe de cheltuieli;
- >prevederile privind taxe și impozite;

Elaborat realist și obiectiv bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă:

- un instrument de asigurare a echilibrului financiar între venituri și cheltuieli;
- un instrument de analiză și control;
- un instrument de conducere a tuturor activităților, funcțiilor și compartimentelor unității;

Pe baza acestui instrument de gestiune previzională, managerul sau producătorul are următoarele avantaje:

- organizează lejer cumpărările, respectiv restricțiile tehnice;
- face față scadențelor obligatorii de plată a unor datorii;
- evită apelarea la credite curente care generează cheltuieli financiare;
- plasează sumele disponibile pe termen scurt.

Venitul disponibil măsoară fluxul monetar realizat de unitate, ferma în timpul exercițiului și se determină conform relației:

Rezultatul exercițiului (sau de exploatare)

Venitul disponibil= + venituri din venituri amortizări și aprovizionare

- Cheltuieli cu amortizări și aprovizionare

Venitul disponibil exprimă autofinanțarea brută sau rezultatul din autoproducție.

Producția globală sau producția exercițiului se obține însumând valoarea tuturor produselor realizate sau însumând datele decontate din contul de profit sau pierderi.

Marja comerciantului reprezintă diferența dintre veniturile și din vânzarea de mărfuri și cheltuieli privind mărfurile, acest indicator reprezentând limita până la care întreprinzătorul trebuie să-și acopere impozitele și să realizeze un profit.

Nr crt	Indicatori economici	U.M.	Valoarea
1	Grajduri Valoare Timp de recuperare	An	2 000 000
2	Echipamente		
3	Valoare	UM	8 000 000
4	Ani	Ani	8
5	Asigurări	UM/an	6000
6	Taxa aferentă terenului ocupat		

7	Valoare	UM/an/mp	2.2
8	Suprafață teren	An	9000
9	Materii prime		
10	Indigene import	UM/buc	95 205
11	Manoperă directă	UM/buc	48
12	Impozit pe manoperă	UM/buc	12
13	Cheltuiile generale	UM/buc	100 000
14	Energie tehnologică	UM/buc	45
15	Energie netehnologică	UM/an	4500
16	Impozit pe profit	%	20
17	Rata medie a dobânzii	%	5
18	Prețul de livrare estimat	UM/buc	1000
19	Capitalul împrumutat reprezintă 25% din necesarul investiției		

Cheltuieli specifice operațiilor de exploatare:

- amortizarea grajdurilor: 100 000UM/an=20 000 000/20
- amortizarea echipamentelor : 1 000 000 UM/an=8 000 000/8
- taxe teren: 19 800UM/an=2.2*9000
- asigurări: 6000UM/an
- cheltuieli generale: 1 200 000UM/an
- cheltuieli netehnologice:4500UM/an
- total cheltuieli: 2 330 300UM/an

Componentele cheltuielilor variabile sunt:

- materiale: 300UM/buc=205+95
- manoperă:60UM/buc =48+12
- energie tehnologică: 45UM/buc

Total cheltuieli: 405UM/buc

Pragul de rentabilitate se calculează cu relația:

$$q_p = \frac{F}{p_v - c_c}$$

unde:

- q_p =cantitatea de produs fabricată și vândută;
- F=valoarea totală a cheltuielilor fixe independente de cantitatea fabricată;
- C_v =valoarea unitară a cheltuielilor valabile

$$q_p = \frac{2330300}{1250 - 405} = 2757 \text{ l/an}$$

Profit brut

$$P_b = V(x) - C(x) = p \cdot x - C_f - c_v \cdot x$$

Valoarea investițiilor conține:

-capital fix: $2000\ 000+8000\ 000=10\ 000\ 000$

-asigurari: 6000

-taxe aferente pe teren: 19 800

-cheltuieli generale: 1200 000

-consum energetic netehnologic: $4500+v*x$

Total : $11\ 230\ 300+v*x$