

PROIECT MANAGERIAL

S.C. ADMINISTRAȚIE ȘI TURISM S.R.L.

Prezentul proiect managerial face referire la următoarele aspecte:

- situația actuală a imobilelor cu compartimentele existente, funcțiunile actuale și activitățile care se desfășoară;
- propunerile pentru eficientizarea exploatarei și administrării imobilelor cu indicarea posibilelor destinații care pot fi conferite acestora;

Activitățile care se desfășoară în acest moment la nivelul activelor propuse a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL cuprind pe cele de turism-cazare, servirea mesei, activități de comerț, precum și închirierea spațiilor.

Localizare, delimitare, accesabilitate.

Activul imobilizat principal, central, definitiv, în jurul căruia coabitează și celelate active imobilizate dintre cele propuse a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL, îl reprezintă Casa de Cultură Mihai Eminescu, care este situat în cartierul Cornișă, pe strada Nicolae Grigorescu nr. 19. În zona respectivă funcționează mai multe clinici: Clinica de ortopedie, Clinica de oncologie, Clinica ORL, Medicala III precum și Universitatea de Medicină și Farmacie.

Accesul se poate face din strada Gh. Marinescu sau din strada Nicolae Grigorescu. Activul este poziționat la aproximativ 3 km de centrul orașului Tg. Mureș și la aproximativ 2 km de Spitalul Județean Mureș.

Imobilul este poziționat într-o zonă care permite un acces facil în punctele de atracție turistică a Municipiului Tg. Mureș, cum ar fi Cetatea Medievală, Platoul Cornești, Grădina Zoologică, Complexul de Sport și Agreement Mureșul.

Acestui activ imobil i se alătură - într-o funcționare ca un tot unitar, asigurând un complex de servicii unice - și Casa de Oaspeți și Academia de Sport, situate în Complexul de Sport și Agreement Mureșul, Căsuța din Pădure, situată la Platoul Cornești, precum și un chioșc situat în incinta Cinema Arta și unul în Parcul Municipal, toate aceste active urmand a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL,

societate comercială al cărei asociat majoritar (99%) este Municipiul Tg-Mureș și cu o deținere de 1% este SC Administrator Imobile și Piete SRL.

Scurt istoric al activului Casa de Cultură Mihai Eminescu

În anul 1978 a fost lansată ideea construirii unei Case de Cultură a Tineretului, iar 1982 este anul în care au început efectiv lucrările de construcție, au fost elaborate o serie de variante de proiect. Proiectul final conținea pe lângă Casa de Cultură și un hotel cu 44 camere cu restaurant și bar. Imobilul a fost inaugurat în decembrie 1985. În anul 1988 a fost elaborat un proiect pentru extinderea și modernizarea zonei de alimentație publică, dar datorită evenimentelor din decembrie 1989 acest plan nu s-a mai materializat.

În perioada 1995-1997, au fost efectuate o serie de lucrări de consolidare a acoperișului sălii de spectacole. În anul 1996, prin HCL, etajul I al instituției a fost închiriat Casei de Cultură a Studenților. În anul următor, 1997, spațiul discotecii de la demisol, a fost închiriat pe o perioadă de 10 ani unei societăți comerciale.

Descrierea situației actuale a Casei de Cultură Mihai Eminescu

În momentul de față în incinta instituției își desfășoară activitatea Municipiul Tg-Mureș, precum și unele asociații culturale, studențești, artistice.

La demisol funcționează ocazional clubul Cuba Ground, unul dintre cele mai spațioase cluburi din oraș, dar care necesită investiții majore pentru a fi la înălțimea standardelor de azi.

La parterul clădirii se află sala de spectacole cu o capacitate de 330 locuri și două sali mici, care se închiriază pentru diverse activități.

Sala mare este organizată sub formă de amfiteatru, cu dimensiunile de 23 x 24 m, având o suprafață de aproximativ 2000 mp. Sala are șase ieșiri de siguranță la un singur nivel. S-au făcut lucrări de modernizare a sălii – schimbat mobilier, pardoseli, mocheta, cortina, în anul 2012, dar necesită investiții majore la nivelul dotărilor tehnice. Sala a fost prevăzută cu o cameră de proiecție aflată la etajul al doilea al clădirii, dar în momentul de față nu există aparatura necesară proiectării de filme.

În spatele sălii de spectacole există birourile: contabilitate, Poliția Locală, gestionari, tehnic, magazia materiale, precum și o sală de 24 mp închiriată către Smart Student-StudCard- cu 3 lei/mp/lună.

Biroul gestionarilor și contabilitatea au fost concepute inițial ca și cabine ale artiștilor care susțineau spectacole pe scena sălii mari.

La parterul imobilului există patru grupuri sanitare.

Tot la parter, în jurul sălii de spectacole există un hol unde ocazional au loc diferite expoziții, târguri, prezentări.

La etajul I își desfășoară activitatea Casa de Cultură a Studenților, pe o suprafață de 398 mp (birouri, grupuri sanitare, sala de balet, sala de ședințe), închiriați contra unei chirii lunare de 3 lei/mp/lună, la care se adaugă cheltuielile de regie. Acest spațiu necesită reparații ale acoperișului.

Tot la etajul I există o sală de 115 mp, prevăzută inițial ca și sala de bowling, utilizată ulterior ca sală de expoziții, spațiu care necesită reparații ale acoperișului, un alt spațiu de 40,65 mp și încă un spațiu de 30 mp.

Tarifele de închiriere a spațiilor au fost stabilite conform HCL.

În ceea ce privește partea de hotel și alimentație publică, aceasta se desfășoară în aripa clădirii destinată acestui scop.

Astfel, la parter există un bar cu 30 locuri, un salon de servire a mesei de 40 locuri, o sală de protocol cu 12 locuri. Sectorul alimentație publică are și două terase sezoniere – una în fața instituției de 100 locuri și o terasă în spatele clădirii la ieșirea din bar cu o capacitate de 60 locuri - 100 mp.

Hotelul a fost prevăzut cu un număr de 44 camere, cu o suprafață de 13 mp, una dintre ele fiind închiriată ca și coafor (necesar pt. clasificarea hotelului) cu 10 lei/mp/lună, plus utilități. La parterul hotelului există și un apartament cu două camere, respectiv un salon de 12,42 mp și un dormitor cu pat matrimonial în suprafață de 12,65 mp. Tarifele de cazare utilizate sunt conform HCL în vigoare. Fiecare cameră are balcon, baie proprie, TV color cu cablu TV, fiind prevăzute să găzduiască câte doi turiști.

Situația rezultatelor obținute, respectiv situația încasărilor și plăților efectuate la nivelul activităților desfășurate la Casa de Cultură Mihai Eminescu și la Casa de Oaspeți

Analiza efectuată asupra încasărilor și plăților efectuate la nivelul Casei de Cultură Mihai Eminescu și Casa de Oaspeți, în perioada 2013 -2015, se prezintă astfel:

Evolutia încasarilor și a platilor în perioada 2013-2015

Lei

Specificații		Sold initial	Încasari	Plăți	Excedent
An 2013 cont 560(5004)	Casa Tineretului	36050,27	1810945,78	1814978,77	32017,28
	Casa de Oaspeti si Academia	3795,02	1245987,34	1245511,23	4271,13
An 2014 cont 560(5004)	Casa Tineretului	-	1888607,40	1898174,56	-
	Casa de Oaspeti si Academia	-	1080434,43	1078903,74	1530,69
An 2015 cont 560.07(502205)	Casa Tineretului	-	2371956,69	2336965,01	34991,68
	Casa de Oaspeti si Academia	-	1641871,67	1700696,56	-

Casa Tineretului

Lei

Specificatii	Sold initial	Incasari	Plati	Excedent
An 2013 cont 560(5004)	36050,27	1810945,78	1814978,77	32017,28
An 2014 cont 560(5004)	-	1888607,40	1898174,56	-
An 2015 cont 560.07(502205)	-	2371956,69	2336965,01	34991,68

Casa de Oaspeți și Academia de Sport

Lei

Specificatii	Sold initial	Incasari	Plati	Excedent
An 2013 cont 560(5004)	3795,02	1245987,34	1245511,23	4271,13
An 2014 cont 560(5004)	-	1080434,43	1078903,74	1530,69
An 2015 cont 560.07(502205)	-	1641871,67	1700696,56	-

După cum rezultă din sinteza prezentată mai sus, putem trage următoarele concluzii cu privire la situația economică actuală:

1. Din analiza nu se observă o activitate foarte dinamică neînregistrându-se diferențe semnificative între încasările din perioada analizată.
2. Contul de profit și pierdere reflectă o creștere atât la capitolul venituri cât și la capitolul cheltuieli în anul 2015 față de anul 2013, creștere pe care o putem pune pe seama inflației, deoarece creșterea veniturilor nu a condus la o creștere semnificativă a excedentului.

Structura financiară -analiza acestor indicatori ne arată faptul că instituția nu are datorii pe termen lung, ea susținându-și activitatea din punct de vedere financiar din resurse proprii.

3. Creșterea și rentabilitatea instituției - se observă o creștere a cifrei de afaceri și a valorii adăugate în anul 2015 față de anul 2013, dar aceasta se datorează în

principal conjuncturii economice și nu datorită creșterii calității sau a volumului serviciilor, ci datorită creșterii prețurilor și a inflației. De asemenea acest lucru a făcut ca și indicatorii de rentabilitate să exprime o evoluție pozitivă.

În concluzie, din punct de vedere financiar, în urma analizei situațiilor financiare putem puncta următoarele aspecte:

1. În primul rând cel mai important este reducerea cheltuielilor cu utilitățile, acest lucru se poate realiza printr-o investiție semnificativă în infrastructură.
2. Cu privire la personal sugerăm o creștere a eficienței acestora prin mărirea veniturilor având în vedere lipsa personalului în domeniul prestărilor de servicii în cauză.
3. Cu toate că indicatorii financiari nu scot în evidență un deficit, activitatea este totuși nerentabilă din punct de vedere economic, ceea ce determină să concluzionăm că o continuare a activităților în condițiile actuale va duce în mod cert la faliment. De aceea ar fi acum momentul oportun pentru realizarea unor investiții majore cu efecte semnificative în viitor.

Propuneri de eficientizare a exploatării și administrării imobilului Casa de Cultură Mihai Eminescu

Modernizarea Sălii de spectacole

În analiza posibilităților de eficientizare a exploatării și administrării imobilului trebuie pornit de la piesa centrală a clădirii, respectiv sala de spectacole.

Clădirea a fost practic construită în jurul acestui spațiu, iar pentru a putea eficientiza activitatea instituției în mod obligatoriu trebuie eficientizată exploatarea acestei săli. În prezent frecvența de utilizare a sălii este de 2-3 ori pe săptămână –în special în zilele de sâmbătă și duminică, iar în lunile ianuarie, iulie, august de circa o dată pe săptămână.

O eficientizare în proporție de 100%, în sensul obținerii unor venituri suficient de mari încât să depășească costurile implicate cu exploatarea ei nu este posibilă la momentul actual, la fel cum veniturile obținute în urma exploatării celorlalte spații din interior nu sunt suficient de mari pentru a susține partea de cultură.

Faptul că în prezent, în România, doar din activități culturale nu se poate obține profit este un lucru bine știut. Din acest motiv, pentru a putea susține în mod eficient activitatea culturală trebuie ca eficiența celorlalte activități, cele economice, hotel și

alimentație publică să crească în mod semnificativ. Eficientizarea unei activități, din punct de vedere economic se poate obține prin sporirea veniturilor, scăderea costurilor sau, varianta ideală, o creștere a veniturilor în paralel cu diminuarea costurilor.

Astfel, pentru eficientizarea activității în discuție este necesar a se efectua o serie de investiții constând în:

- Dotarea din punct de vedere tehnic a sălii de spectacole, schimbat sistemul de încălzire-ventilație și modernizat iluminatul;
- Izolarea termică a întregului edificiu;
- Modernizarea în totalitate a spațiului de la demisol, pentru a putea utiliza spațiul destinat clubului - la cerințele actuale.

Modernizarea Hotelului Tineretului

Dimensiunea și calitatea serviciului de cazare hotelieră sunt determinate atât de existența unei baze materiale adecvate din punct de vedere al mărimii, tipologiei, dotărilor care să asigure turiștilor condiții optime de înnoptare și să îndeplinească și alte funcții, cât și de asigurarea de servicii profesionale, la un nivel ridicat de calificare.

În identificarea componentelor serviciului de cazare trebuie avut în vedere că unitatea hotelieră îndeplinește pentru turist funcția unui domiciliu temporar. Având în vedere varietatea necesităților turiștilor, și pornind de la premisa că principalele momente asociate prezenței acestora în unitățile hoteliere sunt primirea, șederea și plecarea, serviciul de cazare e constituit dintr-o sumă de prestații independente, și anume:

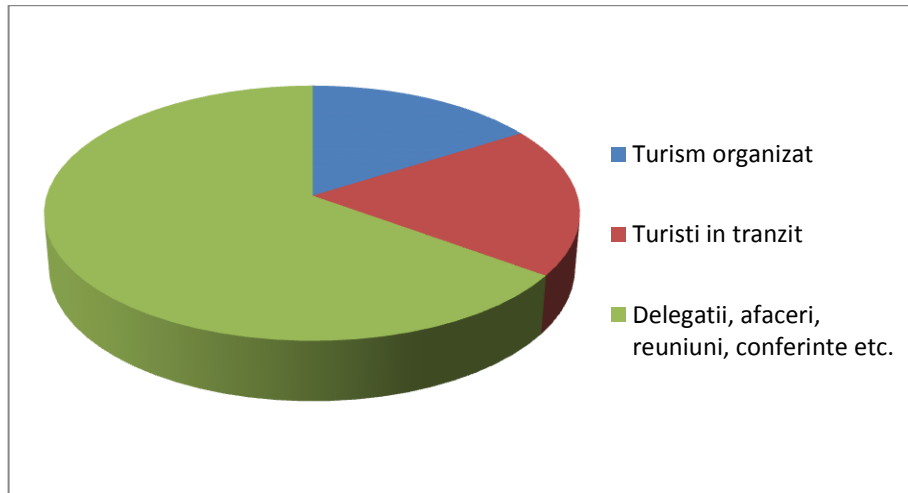
- Cazarea propriu-zisă și serviciile complementare acesteia;
- Alimentația și serviciile specifice asociate acesteia;
- Activitățile cultural-artistice și de agrement;
- Serviciile de informare și intermediere;
- Activitățile comerciale;
- Serviciile având caracter special.

Conform datelor statistice, motivațiile turiștilor care apelează la serviciile specifice unui hotel urban sunt:

- 16% dintre cei care se cazează într-un hotel urban, reprezintă turismul organizat;

- 19% dintre cei care se cazează într-un hotel urban, sunt cei care se afla in tranzit;
- 65% este reprezentat de cei care apelează la servicii turistice din motive altele decât cele turistice, tranzit, respectiv cei care sunt în delegații, pentru afaceri sau cei care participă la reuniuni, conferințe, spital etc.

Motivația specifică hotelului urban



Făcând o analiză comparată între cererea de servicii de cazare în hotelurile cu 2 stele și cele cu 3 stele, putem observa că la cea de-a doua categorie este o creștere evidentă în ultimii ani. Dacă la hotelurile de 2 stele gradul mediu anual de ocupare este de circa 52%, la cele de 3 stele gradul mediu de ocupare este de circa 70%.

Astfel, pentru a putea fi eficienți din punct de vedere economic și pentru a veni în întâmpinarea nevoilor turiștilor secolului XXI, starea actuală a Hotelului Tineretului trebuie îmbunătățită, să ajungă la un standard de 3 stele. Acest lucru se poate realiza doar printr-o serie de investiții care să cuprindă mărirea suprafețelor camerelor, astfel încât camerele cu un pat să aibă o suprafață de minim 14 mp, iar suprafețele camerelor de 2 paturi să fie de minim 16 mp, în timp ce suprafața băilor să fie de minim 3,5 mp. Din punct de vedere al dotărilor, patul să aibă dimensiunile de 110*210 în cazul patului pentru o persoană, iar patul dublu să aibă dimensiunile de 140*210 sau 160*210. Pe lângă acestea, camera mai trebuie să conțină și demifotoliu, dulap pentru haine și lenjerire, minibar frigorific, masă pentru toaletă și de scris, măsuță, scaun tapițat, oglindă, cuier, TV, telefon, aer conditionat.

De asemenea, hotelul trebuie sa dețină rampă de acces pentru persoane cu dizabilități și sistem informatizat de cazare la recepție.

Prin sporirea gradului de confort a Hotelului Tineretului și a calității serviciilor va crește cu siguranță și gradul de ocupare al hotelului la circa 60% în primul an și până la 80% în anul 5.

Prin sporirea gradului de confort și a calității serviciilor turistice oferite, astfel încât Hotelul Tineretului să poată fi inclus în rândul hotelurilor de 3 stele, s-ar crea posibilitatea chiar ca și delegațiile oficiale - și care nu sunt puține la număr - ale Municipiului Tg-Mureș, și a altor instituții să poată fi cazate aici.

Estimarea costurilor lucrărilor de modernizare și dotare a Complexului Casa de Cultură Mihai Eminescu

Lucrari de amenajare hotel				
Nr. crt.	Denumire	Suprafata mp	Pret/mp €	Valoare €
1	Parter	400	350	140.000
2	Hotel etaj 1	400	350	140.000
3	Hotel etaj 2	400	350	140.000
4	Hotel etaj 3	400	350	140.000
5	Hotel etaj 4	200	350	70.000
Total				630.000

Lucrari de amenajare Casa de Cultura				
Nr. crt.	Denumire	Suprafata mp	Pret/mp €	Valoare €
1	Sala de spectacole	550	400	220.000
2	Amenajare spatiu parter	204	350	71.400
3	Holuri parter	186	350	65.100
4	Amenajare spatiu etaj I	600	350	210.000
Total				566.500

Dotari hotel		
Nr. crt.	Denumire	Pret€/camera
1	Mobilier	2.300
2	Mocheta	125
3	TV	160
4	Telefon	10
5	Vesela	5
6	Prosoape	10
7	Lenjerie*2	33
8	Plapuma+perne	20
9	Frigider	155
Total camera		2.818
Total camere hotel		118.356

Dotari restaurant si bucatarie				
Nr. crt.	Denumire	Cantitate	Pretunitar €	Valoare €
1	Scaune	112	31,25	3.500
2	Mese	28	62,5	1.750
Total restaurant				5.250
Echipare sala de restaurant				2.250
Echipare bucatarie				135.000
Ambientare				30.000
Total				172.500

Euro

Costuri totale amenajare imobil		
Nr. crt.	Denumire	Valoare
1	Cost cu lucrari de amenajare a hotelului	630.000
2	Cost cu lucrari de amenajare a Casei de Cultura	566.500
3	Dotari hotel	118.356
4	Dotari restaurant si bucatarie	172.500
5	Sistem de incalzire - ventilare	300.000
Total		1.787.315

În ceea ce privește realizarea veniturilor putem estima că în primul an de funcționare, hotelul cu cele 44 de camere fiecare dotate cu două paturi, la un grad de ocupare de aproximativ 65% și un tarif de aproximativ 30 €/noapte/cameră, va aduce un venit de 313.000 €/an. Restaurantul poate fi creat cu anumit specific (spre exemplu restaurant cu specific transilvănean) va avea un număr de 28 de mese și o capacitate de 112 locuri. La 1,5 mese/zi pentru fiecare loc rezultă o capacitate totală de servire de 168 meniuri. În medie un meniu este evaluat la 6,25€ (pranz sau cina) iar gradul de ocupare va crește de la 50% în primul an până la 80% în anul 5. Creșterea prețurilor și a consumului mediu va duce la un ritm de creștere a valorii meniului cu 10% în primii 2 ani și cu 7-8% în următorii ani. Ținând cont de aceste lucruri putem prognoza un nivel al veniturilor în primul an de funcționare de aproximativ 192.000€.

Veniturile obținute din închirierea spațiilor al Casei de Cultura "Mihai Eminescu", vor fi de aproximativ 10€/mp de spațiu închiriat, rezultând astfel un venit total de aproximativ 54.000 €/an.

Euro

Venituri estimate		
Nr. crt.	Denumire	Venituri estimate
1	Venituri hotel	313.000
2	Venituri restaurant	192.000
3	Venituri închirieri	25.000
Total		530.000

Politica de personal, respectiv organizarea personalului

Pentru a fi posibilă obținerea performanțelor prognozate personalul trebuie să fie dimensionat corespunzător.

Aceasta implică automat organizarea unui sistem de gestiune a personalului, adaptat pe structura și caracteristicile specifice unității.

Resursele umane se caracterizează ca orice resursă prin cantitate, calitate, structura și cost.

Cantitatea de resurse umane dintr-o unitate turistică este exprimată prin numărul persoanelor existente la un moment dat în unitatea respectivă sau a celor necesare pentru realizarea unor obiective.

Calitatea resurselor umane este dată de experiența și de aptitudinile fizice și intelectuale pe care angajații unității de alimentație publică și turism le utilizează în cadrul activităților în care sunt implicați la nivel de unitate.

Costurile cu angajații variază printre altele în funcție de numărul, calificarea și tipul acestora: permanenți sau sezonieri, raportul cerere-ofertă pe piața locală de muncă, poziționarea geografică a unității.

Structura resurselor umane poate fi analizată din punct de vedere al aspirațiilor celor angajați, al trăsăturilor de personalitate, al poziției ocupate în unitate, al calificării, sau specializării, al modului de participare în activitățile de producție sau de servicii din cadrul unității, al vechimii în unitate, varstei, sexului, etc.

Managementul unității de alimentație publică și turism are rol în selecția și încadrarea personalului, formarea și perfecționarea acestuia, evaluarea, promovarea și motivarea angajaților. Acesta trebuie să realizeze periodic un diagnostic privind proprii angajați și să stabilească dacă munca acestora este adecvată atingerii obiectivelor pe care și le propune unitatea de alimentație publică și turism.

Totodată, se impune să se realizeze și o motivare și o determinare a angajaților în activitățile în care sunt antrenați. Angajaților se impune să li se inspire încredere în ei, să se simtă mai puternici, mai competenți, astfel încât climatul favorabil de la locul de muncă să se rasfrângă favorabil și asupra relației acestora cu clienții unitatii de alimentație publică și turism.

Principii privind rentabilizarea resurselor materiale

Unitatea de alimentație publică și turism trebuie să aibă legături comerciale cu firmele situate în amonte, care îi asigură necesarul de materii prime, materiale, echipamente, utilaje sau care îi furnizează diferite alte servicii (ex utilitățile).

Asigurarea resurselor materiale pentru o unitate de de alimentație publică și turism are la bază o succesiune de decizii luate de către managementul unității, prin care se asigură totalitatea resurselor necesare derulării activităților din cadrul structurii organizatorice turistice.

Luarea acestor decizii se face in baza analizei si comparării raportului preț calitate pentru resursele de care are nevoie si pe care le poate găsi la diverși furnizori, alegându-se varianta cea mai avantajoasă.

Asigurarea resurselor materiale presupune mai întâi identificarea nevoilor de consum, alegerea furnizorilor, apoi asigurarea recepției cantitative și calitative, precum și gestiunea resurselor cumparate (a stocurilor) și în final depozitarea și punerea în consum a acestora în cadrul unității.

Se impune să se urmărească fluxurile de intrare și de ieșire a resurselor stocate, și să se ia decizii privind momentul în care aceste stocuri trebuie refăcute, cantitatea de resurse ce va fi iar achiziționată, modificările care consideră că se impun în procesul de aprovizionare.

Eficientizarea relatiilor cu clienții

Calitatea superioară a serviciilor prestate de către personalul angajat pentru clienții unității reprezintă una din cheile succesului activităților derulate în unitatile de alimentație publică și turism.

Atragerea de noi clienți sau fidelizarea clienților existenți se realizează în mare măsură în funcție de gradul în care cerințele acestora sunt satisfacuate pe perioada șederii în unitate.

Serviciul prestat clienților este o combinație a două componente: una cantitativă și una calitativă.

Componenta cantitativă are un caracter preponderent material, poate fi cuantificată în baza unor criterii obiective, este mai ușor de definit, de măsurat, comparat și conștientizat. Ea are la bază norme și standarde ce trebuie respectate de către personalul angajat, iar gradul de realizare al ei poate fi determinat rapid prin raportarea la aceste standarde și norme, cunoscute și asimilate de personalul angajat prin instruirii periodice efectuate de managerul unității. Aceasta se refera la alimente, metode de lucru, sarcini de rutina etc.

Componenta calitativă, comportamentală trebuie să privească conținutul emoțional al relației dintre personalul angajat și clienții unității de alimentație publică și turism. Ea nu poate fi cuantificată direct, dar impactul "unui zâmbet", al unei amabilități față de clienți poate fi mare în creșterea gradului de încredere și confort psihic al

acestora, care duce, implicit, la creșterea aprecierii generale privind serviciile care le-au fost oferite pe perioada sejurului.

Comportamentul și atitudinea personalului angajat, modul în care acesta acționează și reacționează la cerințele clienților, gradul în care acesta reușește să obțină entuziasmul turiștilor, văzut ca utilitate suplimentară, contribuie la aprecierea calității serviciilor oferite de de alimentație publică și turism și la creșterea prestigiului acesteia.

Obținerea satisfacției clienților se bazează pe reducerea decalajului dintre așteptările acestora, în raport cu serviciile care le vor fi oferite și neîmplinirile trăite pe perioada sejurului petrecut în unitatea de de alimentație publică și turism.

Strategii de management financiar

În scopul asigurării stabilității financiare, societatea trebuie să urmărească în permanentă să aibă un cash-flow pozitiv și să dezvolte o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Măsurile de optimizare a fluxului de numerar:

1. Obținerea de profit din activitatea desfășurată, profit măsurat prin:
 - pentru comerț: $P = \text{adaos comercial (marja brută)} - \text{cheltuieli comerciale}$;
 - pentru alimentație publică: $P = \text{venituri (adaos comercial + adaos de alimentație publică)} - \text{cheltuieli}$;
 - pentru turism: $P = \text{venituri} - \text{cheltuieli}$
2. Un inventar riguros, la intervale scurte de timp, asupra tuturor valorilor materiale deținute în patrimoniu.
3. Facturarea serviciilor imediat ce au fost efectuate și primirea-acceptarea facturilor doar după terminarea proiectelor.
4. Se impune realizarea unui echilibru între realizarea unor dezvoltări, expansiuni și activități desfășurate în condițiile asigurării unui grad de îndatorare echitabil, respectiv limita până la care societatea își finanțează activitatea din alte surse decât cele proprii (credite, datorii la stat și furnizori).

Gradul de îndatorare trebuie să se situeze în jur de 50%. O limită sub 30% indică o rezervă în apelarea la credite și împrumuturi iar peste 80% o dependență de credite, situație alarmantă.

5. Asigurarea capacității de autofinanțare, respectiv un surplus financiar rezultat din activitatea desfășurată, care este o sursă internă de finanțare.

6. Asigurarea unui capital de lucru net pozitiv, indicator care exprima masura in care activele curente acopera datoriile curente.
7. Urmărirea permanentă a cheltuielilor de personal în valoarea adăugată, rată care masoara ponderea cheltuielilor de personal in valoarea adaugata. In domeniul alimentatiei publice si turism, un coeficient mai mare de 80% nu este benefic.
8. Verificarea permanentă a evoluției prețurilor pieței și alinierea la acestea.
9. Urmărirea permanentă a perioadei de recuperare a creanțelor, respectiv a duratei de recuperare a creanțelor raportată la cifra de afaceri. Nu trebuie sa depaseasca durata de plata a datoriilor curente, o depasire ar insemna reducerea numerarului incasat si aparitia nevoii de creditare. De regula, o factură trebuie să se incaseze pe loc sau după 25-35 zile de la emitere.
10. Urmărirea în permanență a perioadei de plată a datoriilor comerciale, respectiv a duratei de plată a datoriilor comerciale (furnizori si alte datorii asimilate), raportată la cifra de afaceri. Această perioadă de plată a datoriilor trebuie sa depasească durata de incasare a creanțelor cu cateva zile.
11. Garantarea unui nivel rezonabil al solvabilității globale, respectiv posibilitatea acoperirii datoriilor totale cu active. In domeniul alimentatiei publice si turism indicatorul trebuie sa fie supraunitar si cat mai aproape de 2.