

I. ÎNTREPRINDEREA ȘI RELAȚIILE SALE CU MEDIUL ECONOMIC

1.1. ÎNTREPRINDEREA ȘI ÎNTREPRINZĂTORII

1.1.1. Conceptul de întreprindere și întreprinzător

Întreprinderea poate fi definită ca o entitate economică și socială în care se produc bunuri și servicii destinate pieței, în vederea satisfacerii nevoilor clienților și realizării de profit. Ea este constituită dintr-un grup de persoane organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice, care concep și desfășoară procese de muncă, folosind un anumit capital.

Întreprinderea este denumirea generică pentru orice tip de organizație umană. În accepțiunea tuturor specialiștilor, **întreprinderea** este o unitate de bază a economiei naționale a unei țări sau a economiilor naționale ale mai multor țări (întreprinderea multinațională), constituită cu scopul de a produce bunuri materiale sau de a presta servicii necesare existenței oamenilor.

Întreprinderile producătoare de bunuri materiale, denumite și **întreprinderi de producție**, pot fi: întreprinderi industriale, întreprinderi agricole, întreprinderi de construcții etc.

Întreprinderile prestatoare de servicii pot fi: întreprinderi comerciale, întreprinderi de transporturi, bănci etc.

Ca unitate de bază a unei economii sau a unor economii, întreprinderea trebuie să reunească în cadrul ei mijloace tehnice și tehnologice, un număr de angajați cu o anumită pregătire, resurse materiale și financiare. Pornind de la acest aspect, întreprinderea este o organizație tehnico-productivă, socială și economică.

Caracterul de organizație tehnico-productivă își găsește expresia în specificul activităților productive, al tehnologiei folosite și în dependența tehnologică dintre elementele structurale. Latura tehnico-productivă determină conținutul activității desfășurate de întreprindere și profilul său de activitate.

Privită ca **organizație socială**, întreprinderea cuprinde un ansamblu de activități umane cu o finalitate bine determinată și care dau viață tuturor elementelor tehnice, tehnologice și de altă natură. Totodată, întreprinderea se prezintă sub forma unui complex de relații structurale interpersonale sau pluripersonale în care angajații sunt diferențiați în funcție de autoritate, statut și rol în realizarea unor obiective precise.

Întreprinderea, ca organizație socială, îndeplinește și rolul de **centru de decizie**, ceea ce înseamnă că o parte a personalului întreprinderii (o minoritate) acționează asupra celeilalte părți cu scopul stabilirii și realizării obiectivelor. În calitatea sa de centru de decizie, întreprinderea dispune de un sistem de conducere, alcătuit dintr-o structură de conducere, și un proces de conducere. Atributul esențial al sistemului de conducere este de a lua decizii.

Privită ca **organizație economică**, întreprinderea este un organism independent, cu autonomie deplină, care dispune de întreaga capacitate de a participa la circuitul economic național și internațional. Ca organizație economică, încă de la înființare, își fixează un obiect de activitate, adică o rațiune de a exista. De asemenea, o întreprindere își poate fixa unul sau mai multe obiective economice cum sunt: rentabilitatea, creșterea, calitatea etc. Obiectivele întreprinderilor variază în funcție de mărime, statut juridic și mediu socio-politic.

1.1.2. Crearea întreprinderii

Crearea noilor întreprinderii reprezintă un proces complex care reunește două etape: pregătirea procesului de creare și procesul propriu-zis de creare.

● În etapa de **pregătire a procesului de creare a întreprinderii**, întreprinzătorul (o persoană sau un grup de persoane) trebuie să parcurgă două faze: nașterea ideii și elaborarea proiectului.

Nașterea ideii reprezintă rezultatul sincronizării dintre proiect și om, respectiv întreprinzător. Această fază presupune:

- găsirea unei idei (produs, serviciu, aplicație tehnologică etc.); nu este necesar ca produsul sau serviciul să fie nou, el poate fi îmbunătățit. Cele mai bune surse de idei sunt: mediul profesional, priceperea de a face ceva, viața cotidiană, ocupația celui care pornește într-o afacere și sfaturile unui organism specializat;

- culegerea de informații (documentații, opinii, sfaturi) în legătură cu activitatea pe care o conține ideea reținută;

- completarea pregătirii creatorului de întreprindere în domeniile care nu reprezintă punctele sale forte;

- verificarea generală a realismului proiectului; creatorul trebuie să fie conștient de dificultățile proiectului său legate de competență, timp disponibil, mijloace financiare, cerințele pieței, forma juridică a întreprinderii, exigențele produsului sau serviciului vizat.

Toate acestea trebuie să se constituie într-un bilanț personal care să-i permită creatorului să judece coerența proiectului său. În cazul unui răspuns pozitiv, rezultă că proiectul este realist și trece la următoarea fază.

Elaborarea proiectului cuprinde: o notă de prezentare generală, un studiu comercial, un studiu financiar, un studiu juridic și un calcul al mijloacelor necesare.

Nota de prezentare generală, pe de o parte, va servi creatorului însuși ca referință atunci când începe elaborarea propriu-zisă a proiectului iar, pe de altă parte, va servi în discuțiile cu partenerii asociați, clienții, furnizorii și alte organisme. Această notă de prezentare va conține: prezentarea creatorului, prezentarea "ideii - activității", descrierea produsului sau a serviciului, cu precizarea intențiilor de dezvoltare și acoperirea financiară globală.

Elaborarea propriu-zisă a proiectului debutează cu *studiul comercial* care va cuprinde definirea produsului (serviciului) sub aspectul stabilirii caracteristicilor tehnico-economice. După ce s-a stabilit produsul și segmentul de piață se va realiza un test pe un eșantion reprezentativ de clienți potențiali. Acest test urmărește obținerea de informații necesare efectuării eventualelor modificări ale produsului, evaluării posibilităților de desfacere ca volum, stabilirii canalelor de distribuție și punctelor de vânzare cele mai adecvate.

Studiul juridic are menirea de a pregăti dosarul de constituire a societății comerciale pe baza legislației în vigoare, optându-se pentru una dintre formele juridice de întreprindere.

Studiul financiar exprimă în termeni financiari elementele pe care le reunește proiectul. El include: cifra de afaceri pe care si-o propune ca obiectiv întreprinderea, mijloacele tehnice (mașini, utilaje, instalații, mijloace de transport), comerciale, umane și financiare, contul previzionat de rezultate (pe trei ani), planul de finanțare (pe trei ani), bilanțul (pe trei ani), planul de trezorerie.

Elaborarea proiectului se încheie cu *stabilirea mijloacelor necesare*: terenuri, imobile, mijloace de transport și resurse umane.

Dacă parcurgerea celor două faze, nașterea ideii și elaborarea proiectului, conduc la concluzia oportunității afacerii, se va lua decizia de creare a întreprinderii.

● **Procesul propriu-zis de creare** a unei întreprinderi presupune, în principal, realizarea a trei operațiuni: întocmirea formalităților necesare înființării, punerea în operă a resurselor materiale și umane, organizarea internă a întreprinderii și demararea activității.

Întocmirea formalităților necesare înființării sunt de natură juridică, socială și fiscală.

Formalitățile de natură juridică constau în respectarea unor condiții de fond și de formă. *Condițiile de fond* precizează cerințele asocierii persoanelor, cum sunt:

- numărul și calitatea participanților care se asociază;
- consimțământul și capacitatea de a contracta, indică normele juridice care trebuie respectate pentru ca asocierea să fie valabilă (consimțământul liber, fără teroare și violență, asocierea să nu fie contrară legii etc.);
- aportul asociaților se referă la natura acestuia: aport financiar (contribuția bănească pe care asociații se obligă să o realizeze la patrimoniul societății); aport în natură (imobile, utilaje, mașini, mărfuri etc.); aport în drepturi de proprietate industrială (brevete de invenții, mărci de fabrică, know-how);
- participarea asociaților la profit și pierderi fixează cotele de profit și pierderi ce revin asociaților și sunt direct proporționale cotelor de aport ale asociaților la capitalul social.

Pentru ca întreprinderea să se poată înființa trebuie să se îndeplinească și anumite *condiții de formă*: redactarea și semnarea cererii de acord/contractului de asociere; redactarea și semnarea statutului; întocmirea formelor de publicitate (publicarea anunțului de înființare în Monitorul Oficial, prezentarea documentelor la Judecătoria în vederea obținerii avizului de onorabilitate, înmatricularea în Registrul Comerțului).

Formalitățile de natură socială se referă la declararea înființării întreprinderii la Ministerul Muncii și aderarea la asigurările sociale.

Din punct de vedere fiscal, întreprinderea înființată trebuie să achiziționeze documentele fiscale și să i se fixeze impozitul de către organele în drept.

Punerea în operă a resurselor materiale și umane constau în amenajarea terenurilor și construcțiilor, instalarea mașinilor și utilajelor, constituirea stocurilor de materii prime, recrutarea personalului.

Organizarea internă a întreprinderii se referă la stabilirea structurii organizatorice, proiectarea sistemului informațional, elaborarea unui regulament de ordine interioară etc.

Demararea activității este ultima fază în crearea întreprinderii care, de obicei, se desfășoară pe parcursul a trei ani. Este o perioadă de testare pentru întreprindere presupunând urmărirea și controlul funcționării noii întreprinderi în regim normal, precum și stabilirea unei strategii care să contribuie la asigurarea dezvoltării și perenității.

1.1.3. Tipologia întreprinderilor

Analiza structurii economiei naționale a unei țări, aprecierea mutațiilor structurale produse într-o anumită perioadă, realizarea unor evaluări comparative ale structurii economiei mai multor țări etc. impun gruparea (clasificarea) întreprinderilor după anumite criterii, cum sunt: forma juridică; dimensiunea; apartenența la un sector de activitate; apartenența națională a întreprinderii.

Forma juridică

Forma juridică permite diferențierea întreprinderilor în raport de proprietate, de autonomia managerială, precum și de modalitățile de funcționare stipulate în statut.

După forma juridică, întreprinderile se grupează în două sectoare: sectorul public și sectorul privat.

Întreprinderea publică este aceea în care puterile publice, reprezentate prin stat sau colectivități publice, dețin proprietatea asupra patrimoniului. Puterile publice exercită, în totalitate sau parțial, funcția de întreprinzător. Ansamblul întreprinderilor publice formează *sectorul public*.

Întreprinderile publice, după modul de înfăptuire a autonomiei manageriale, pot fi: întreprinderi semipublice; întreprinderi publice propriu-zise.

Întreprinderea semipublică este aceea în care puterile publice au o contribuție parțială la finanțarea activității și, în consecință, participarea lor la conducere și control este limitată.

Întreprinderile semipublice, după modalitățile de funcționare stipulate în statut (forma juridică propriu-zisă), pot fi: întreprinderi în concesiune; întreprinderi cu proprietate mixtă.

Întreprinderea semipublică în concesiune constă în aceea că puterea publică delegă unei întreprinderi private dreptul de administrare a unui serviciu public potrivit unor condiții stipulate într-un caiet de sarcini (în acest caiet de sarcini sunt precizate: atribuțiile, condițiile de fixare a prețurilor, obligațiile de vărsare a unor subvenții, obligațiile de plată a redevențelor etc.). Întreprinderea semipublică în concesiune are autonomie decizională deplină în limitele fixate în caietul de sarcini.

Întreprinderea semipublică cu proprietate mixtă este o unitate economică și socială în care capitalul său este deținut de puterile publice și de una sau mai multe persoane private. Administrarea întreprinderii semipublice cu proprietate mixtă este realizată de un grup de persoane: unele reprezintă puterile publice, iar altele puterile private. În astfel de întreprinderi se confruntă interesele publice cu cele private iar controlul activității întreprinderii se face numai din interior.

Întreprinderea publică propriu-zisă este o unitate economică și socială în care întregul capital este deținut de puterile publice (de stat). În acest caz puterile publice își asumă toate prerogativele conducerii prin intermediul agenților săi. Întreprinderile publice propriu-zise, în funcție de autonomia decizională, pot fi: regiile autonome; întreprinderi naționalizate (societăți naționale sau întreprinderi naționale).

Regiile autonome sunt unități economice de interes național sau local. Regiile autonome de interes național se înființează prin decizia guvernului, iar cele de interes local prin decizia organelor județene și municipale ale administrației de stat, în ramurile și domeniile stabilite prin lege. Prin actul de înființare al regiei autonome se hotărăște: obiectul de activitate, denumirea, sediul social și patrimoniul.

Întreprinderea naționalizată, denumită *societate națională sau întreprindere națională*, rezultă din transferul proprietății unei întreprinderi inițial privată sau semipublică către stat, păstrându-se forma de societate anonimă, singurul acționar fiind Statul. Întreprinderea naționalizată se supune regimului comercial de drept comun și este condusă de un Consiliu de Administrație. În țara noastră, după promulgarea Legii nr 31/1990, privind societățile comerciale, întreprinderile proprietate de stat au fost transformate în societăți comerciale.

Sectorul privat regrupează toate întreprinderile a căror bază juridică este proprietatea privată a capitalului. Întreprinderile private se împart, după numărul posesorilor de capital, în întreprinderi individuale și întreprinderi de grup.

Întreprinderea cu proprietate individuală este aceea în care un singur proprietar înființează, organizează și conduce activitatea; personalitatea juridică a întreprinderii se confundă cu cea a întreprinzătorului, a proprietarului fondator.

Întreprinderea cu proprietate individuală este, de regulă, o întreprindere familială și se caracterizează prin aceea că patrimoniul aparține membrilor unei familii care sunt numai proprietarii sau, cel mai frecvent, sunt co-proprietari și lucrători.

Întreprinderea de grup are ca trăsătură definitorie dreptul de posesiune asupra patrimoniului său din partea a cel puțin două persoane. Formele pe care le îmbracă întreprinderile private de grup sunt foarte diverse. Dintre acestea cele mai răspândite sunt întreprinderile societare.

Întreprinderea societară prezintă drept caracteristică esențială "asocierea", principalul element al asocierii reprezentându-l "capitalul". Conform legilor nr. 15 și 31/1990 privind societățile comerciale, întreprinderile societare pot fi organizate sub următoarele forme: societatea de persoane; societatea în nume colectiv; societatea de capitaluri; societatea intermediară.

Societatea de persoane constă în asocierea mai multor persoane cu capitalurile lor cu scopul desfășurării unei activități de dimensiuni modeste care, frecvent, se limitează la o afacere

familială. În cazul acestor societăți, asociații au o responsabilitate nelimitată și solidară față de creditorii societății, garantând cu toate veniturile lor angajamentele și datoriile societății. Conducerea societății de persoane presupune o înțelegere corespunzătoare a asociaților și împărțirea judicioasă între ei a atribuțiilor de administrare.

Societatea în nume colectiv este o societate comercială constituită prin asociere pe bază de încredere reciprocă a unor parteneri cunoscuți între ei, care aduc aporturi patrimoniale; fiecare asociat participă personal la activități îndeplinind un rol în cadrul societății. Funcționarea societății în nume colectiv se poate realiza în două moduri: dacă nu a fost numit nici un administrator, fiecare asociat poate să angajeze societatea, iar cazul definește o pluralitate de administratori; dacă a fost numit un administrator, de regulă ales de către asociați, acesta întocmește toate actele de gestiune și răspunde în numele tuturor asociaților.

Obligațiile societății în nume colectiv sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților. Solidaritatea privește numai raporturile cu terții, nu și raporturile între asociați.

Societatea de capitaluri este o societate pe acțiuni și are drept caracteristică definitorie împărțirea patrimoniului într-un număr de părți denumite acțiuni. Acțiunile pot fi nominative sau la purtător.

Posedarea de către o persoană a unui număr de acțiuni constituie baza juridică a dreptului de proprietate al persoanei asupra unei părți corespunzătoare din patrimoniul societății. În funcție de numărul acțiunilor posedate se realizează și participarea la conducerea societății.

Conducerea societății pe acțiuni poate fi exercitată de un singur administrator sau de mai mulți administratori. Când sunt mai mulți administratori conducerea societății este asigurată de către reprezentanții acționarilor care, în general, poartă numele de Consiliu de Administrație.

Responsabilitatea acționarilor este în concordanță cu nivelul capitalurilor aduse și nu angajază ansamblul patrimoniului lor. Acționarii primesc periodic venituri variabile sub formă de dividende, adică o cotă din profitul societății atribuită fiecărei acțiuni. Societatea de capitaluri (pe acțiuni) reprezintă forma juridică de întreprindere privată de grup cea mai răspândită în lume.

Societatea intermediară este o combinație, dar de dimensiune medie, între societatea de persoane și societatea de capitaluri. Acest tip de societate poate prezenta următoarele variante: societate în comandită simplă și pe acțiuni; societate cu răspundere limitată.

- *Societatea în comandită simplă* reunește capitalurile a două categorii de asociați: comanditari și comandați (administratori). Comanditarii sunt responsabili până la nivelul aportului de capital și nu au dreptul să participe la administrarea societății. Comandații sunt asociații care răspund solidar și nelimitat pentru obligațiile asumate de societate, având totodată dreptul de a participa la administrarea acesteia. Administrarea societății în comandită simplă se poate încredința unuia sau mai multor comandați.

- *Societatea în comandită pe acțiuni* este mai mult o societate de capital și mai puțin o societate de persoane. Întrucât capitalul social aparține mai multor asociați (persoane) este împărțit în acțiuni. Acest tip de societate întrunește regulile privind societatea în comandită simplă, în cazul comanditaților, și regulile privind societatea pe acțiuni în cazul comanditarilor.

- *Societatea cu răspundere limitată* reunește capitalurile unui număr limitat de persoane (nu mai mult de 50). Aportul părților la capitalul social este limitat la un minim mai scăzut decât al societăților pe acțiuni. Asociații sunt responsabili până la nivelul aportului de capital al fiecăruia, iar cotele de participare la patrimoniul societății nu sunt negociabile ca acțiunile. Părțile sociale ale asociaților sunt reprezentate prin certificate emise de administratorii societății și nu prin titluri nominative și nici prin titluri la ordin. Asociații își pot transmite între ei părțile sociale.

Societatea cu răspundere limitată este administrată de unul sau de mai mulți administratori (asociați sau neasociați), numiți prin contractul de societate, de Adunarea Generală sau de asociații care reprezintă majoritatea absolută a capitalului social.

1.2. ÎNTREPRINDEREA ÎN EVOLUȚIE

1.2.1. Creșterea întreprinderii

Creșterea constituie un mijloc de realizare a finalităților generale proprii oricărei întreprinderi (profitabilitatea, rentabilitatea), precum și a finalităților personale ale conducătorilor acesteia (creșterea conferă prestigiu, notorietate, putere, statut social). Ea depinde de voința conducătorilor întreprinderii și/sau de starea mediului său.

Există două căi principale de creștere a întreprinderii: creșterea internă (pe cont propriu, folosind resursele de care dispune) și creșterea externă (în relație cu alte întreprinderi).

Creșterea internă rezultă prin crearea de către întreprindere a unor noi capacități adăugând mijloace suplimentare de producție, de cercetare sau de distribuție, realizate cu resursele proprii ale întreprinderii respective (financiare, umane și tehnice).

Modalitățile de creștere internă sunt de două tipuri: fabricația de către întreprindere a activelor fixe: de exemplu, întreprinderea produce ea însăși mașini pentru a-și asigura creșterea și cumpărarea de active fixe; întreprinderea cumpără sau închiriaza mașini cu fondurile pe care le are la dispoziție, rezultate din activitatea proprie (autofinanțare).

Creșterea externă se realizează prin cumpărarea altor întreprinderi sau de active existente (materiale, imateriale sau financiare). Operațiunile de creștere externă presupun existența de întreprinderi direct concurente, întreprinderi complementare sau chiar fără nici un fel de legături între ele. Operațiunile de creștere externă se pot concretiza în: creștere orizontală, creștere verticală și creștere conglomerat.

Creșterea orizontală presupune consolidarea întreprinderii prin controlul întreprinderilor situate în același stadiu de producție. Această direcție de creștere exprimă politica de extindere a activităților întreprinderii. Ea poate fi:

- omogenă, atunci când este vorba de o regrupare a întreprinderilor care fabrică produse asemănătoare;

- funcțională, atunci când întreprinderile vizate fabrică produse diferite, dar care răspund aceleiași funcții (au aceeași utilitate).

Creșterea orizontală determină reducerea costurilor ca urmare a economiilor de scară realizate, a posibilităților sporite de raționalizare a activităților și a efectelor de sinergie pe care le întreține.

Creșterea verticală constă în trecerea sub același control a întreprinderilor situate în stadii de producție diferite. Se vorbește de integrarea în amonte (integrarea furnizorilor) sau de integrarea în aval (integrarea clienților).

Creșterea conglomerat se efectuează între întreprinderile care nu au nici un interes tehnic în comun. Ea exprimă, în general, preocuparea de a folosi orice oportunitate de profit. Creșterea conglomerat apare frecvent cu ocazia diversificării de plasament. În toate cazurile, ea exprimă voința conducătorilor de creștere foarte rapidă a întreprinderilor.

1.2.2. Asocierea întreprinderilor

Întreprinderile, fie că sunt mici sau mari, nu pot rămâne izolate datorită multiplelor cerințe de ordin tehnic, economic și financiar. Două întreprinderi, rămânând juridic autonome, pot să se asocieze în vederea atingerii unor obiective, cum sunt: realizarea de acțiuni comune (cumpărări, vânzări, importuri) și specializarea activităților (împărțirea fabricației). În principal, **asocierea întreprinderilor** se concretizează în acordurile de parteneriat.

Foarte frecvent *acordurile de parteneriat* reunesc întreprinderi inegale în care o întreprindere impune condițiile sale printr-un caiet de sarcini. Prin acordurile de parteneriat se realizează o cvasiintegrare deoarece una dintre întreprinderi participantă la asociere, juridic autonomă, este dependentă de cealaltă care poate să exercite asupra ei efectele de dominație.

În funcție de condițiile impuse în caietul de sarcini, acordul de parteneriat se poate prezenta sub forma: subfurniturii, concesiunii și franșizei.

Subfurnitura este o modalitate specifică de externalizare care redă situația realizării în exterior a unei părți a activității întreprinderii. În loc de a fabrica ea însăși anumite componente, produse sau subansamble de care are nevoie, întreprinderea denumită *donator de ordine*, încredințează realizarea lor altei întreprinderi, denumită *subfurnizor*.

Subfurnitura în raport de caracteristicile sale, este: subfurnitură de capacitate, subfurnitură de specialitate și subfurnitură în cascadă.

Subfurnitura de capacitate. În acest caz întreprinderea donatoare de ordine este echipată pentru a fabrica un anumit produs dar preferă subfurnitura pentru o parte a producției. Există mai mulți factori care explică o astfel de practică, de exemplu: o cerere conjuncturală puternică, grevele care paralizează unele compartimente ale producției, decizia de a nu investi etc.

Subfurnitura de specialitate. În acest caz, subfurnizorul dispune de o experiență tehnică față de donatorul de ordine, care nu posedă nici competență, nici echipament, pentru a fabrica produsul care face obiectul subfurniturii. Competența subfurnizorului constituie o garanție a stabilității comenzilor. În caz de recesiune, această formă de subfurnitură este mai puțin uzitată decât cea precedentă pentru că donatorul de ordine nu se mai poate baza pe propriile sale compartimente de producție (secții, ateliere).

Subfurnitura în cascadă constă în combinarea elementelor celor două forme de subfurnituri amintite și redă relația de parteneriat când întreprinderea donatoare solicită ajutorul subfurnizorului să execute o parte a producției și una sau mai multe părți ale procesului tehnologic.

Concesionarea este un contract pe o perioadă mai mare de timp prin care întreprinderea denumită *concedant* se angajază să aprovizioneze *concesionarul* său cu produse ce poartă marca sa și să îi acorde asistență tehnică (pregătire, furnizare de logice pentru gestiune) în schimbul obligațiilor subscrise de concesionar.

Concesionarea este un procedeu foarte utilizat pentru a constitui o rețea de distribuție omogenă, practicând o politică comună cu toate că diverșii distribuitori sunt independenți din punct de vedere juridic. Așadar, concesiunea este un mijloc de constituire a unei rețele întinse de distribuție în termen scurt.

Franșiza este un contract care unește pe o perioadă mai mare de timp un *franșizor* de un *franșizat*. Franșiza este un mijloc pentru franșizat de a crea o întreprindere și pentru franșizor de a extinde rețeaua vânzărilor sale și de a crește rentabilitatea.

Franșizorul efectuează aprovizionările, pune la dispoziție marca sa, realizează acțiunile comerciale (publicitate, promovare) și aduce o asistență (pregătire, sfaturi, instalații) franșizaților, în schimbul unei redevențe proporționale cu vânzările realizate.

Franșizatul contribuie cu capitalul necesar (finanțarea localurilor și a instalațiilor) și cu activitatea sa (exploatarea comercială).

1.3. APROVIZIONAREA ÎNTRINDERII CU RESURSE MATERIALE

O cerință de bază a realizării obiectivelor de către întreprindere este asigurarea în timp util, ritmic, în cantitățile, calitatea și structura sortimentală a tuturor resurselor materiale necesare pentru toate destinațiile de consum. Această cerință impune elaborarea, încă înaintea perioadei de gestiune, a unor programe de aprovizionare.

Programul de aprovizionare nominalizează cererile de resurse materiale ale întreprinderii pe o anumită perioadă (de regulă, până la un an), pe categorii de resurse (materii prime și materiale diverse, echipamente tehnice, piese de schimb), nivelul acestora și sursele de acoperire. Datele și informațiile necesare sunt estimate în funcție de elementele certe cunoscute și de previziunile referitoare la activitatea întreprinderii.

Programul de aprovizionare este definit prin două categorii de indicatori:

- **indicatori care reflectă necesitățile (cererile) de consum** de resurse materiale destinate îndeplinirii obiectivelor finale (fabricația de produse sau prestarea de servicii);
- **indicatori care evidențiază sursele și potențialul** de acoperire cantitativă și structurală cu resurse materiale a necesităților de consum.

Necesitățile de consum de resurse materiale se exprimă prin indicatorii: necesar pentru realizarea programului (N_{pl}), necesar pentru formarea stocului de materiale la sfârșitul perioadei de gestiune (S_{sf}), necesar total de resurse materiale (N_t).

Necesarul total de resurse materiale se determină astfel:

$$N_t = N_{pl} + S_{sf}$$

Sursele pentru acoperirea necesităților de consum, după proveniența lor, pot fi interne (proprii) și din afara întreprinderii.

Sursele interne (proprii) ale întreprinderii se exprimă prin doi indicatori: stocul preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune (S_{pi}); alte resurse interne (A_{ri}).

Sursele din afara întreprinderii sunt exprimate prin indicatorul: necesar de aprovizionat cu resurse materiale (N_a).

Pentru ca activitatea generală a întreprinderii să se desfășoare în bune condiții trebuie să existe un echilibru perfect și stabil între necesități și resurse pe întreaga perioadă de gestiune, situație care se exprimă prin următoarea relație:

$$\underbrace{N_{pl} + S_{sf}}_{\text{Total necesități de resurse materiale}} = \underbrace{S_{pi} + A_{ri} + N_a}_{\text{Total resurse materiale}}$$

Total necesități de resurse materiale Total resurse materiale

În calculele de fundamentare a necesităților (cererilor) de resurse materiale pentru realizarea programului (N_{pl}) se folosesc mai multe metode cum sunt: metoda calculului direct (pe piesă sau pe produs), metoda de calcul pe bază de analogie, metoda de calcul pe baza sortimentului tip, metoda coeficienților dinamici. De exemplu, după metoda calculului direct, necesarul pentru realizarea programului se determină astfel:

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot cs_i,$$

în care:

- Q_i - volumul fizic al produsului i prevăzut a fi fabricat;
- cs_i - consumul specific stabilit prin proiect, rețetă de fabricație pentru executarea unui produs i ;
- i - nomenclatorul produselor la care se folosește materia primă, materialul etc.

Continuitatea procesului de alimentare a consumului de materiale într-o nouă perioadă de gestiune impune existența unui stoc de materiale la începutul perioadei de gestiune. Baza materială principală de formare este asigurată de stocul efectiv de producție care s-a constituit în perioada de gestiune precedentă. Întrucât programul de aprovizionare materială pe o perioadă de gestiune se elaborează înainte de începerea acesteia, stocul la începutul perioadei de gestiune este un stoc preliminar. Nivelul stocului preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune (S_{pi}) se calculează astfel:

$$S_{pi} = S_{ef} + I_0 - C_0,$$

în care:

- S_{ef} reprezintă nivelul efectiv al stocului, stabilit pe baza inventarierii, în momentul elaborării planului strategic de aprovizionare;
- I_0 - intrările de materiale pe care se mai contează din momentul elaborării planului strategic de aprovizionare și până la începutul perioadei de gestiune;

C_0 - consumul de materiale pe intervalul de timp considerat.

În perioada de gestiune se constituie stocuri de materiale de producție (stoc curent, stoc în curs de transport, stoc de siguranță etc). cu scopul asigurării continuității consumului. Aceste stocuri, pe întreaga perioadă de gestiune, vor cunoaște un proces permanent de formare și consum.

Stocul curent reprezintă cantitatea de materii prime și materiale noi și refolosibile, de combustibili și lubrifianti, de piese de schimb etc. care se acumulează în depozitele și magaziile unei întreprinderi cu scopul acoperirii cererilor pentru consum în volumul structura și ritmicitatea necesare în intervalul dintre două aprovizionări succesive.

Mărimea intervalului între două aprovizionări succesive, include cel puțin durata de aprovizionare, adică timpul care se scurge din momentul calendaristic la care s-a emis comanda de aprovizionare (sau s-a inițiat acțiunea de aprovizionare) până la sosirea cantității livrate de furnizor în depozitul întreprinderii.

Ruptura de stoc poate fi preîntâmpinată prin constituirea unui stoc de siguranță.

Stocul de siguranță reprezintă o rezervă permanentă pentru a face față situațiilor neprevăzute, legate de ritmul consumului și al termenelor de livrare. Astfel, din diverse motive, consumul poate să crească mai mult decât s-a prevăzut, sau furnizorii să nu poată respecta termenele promise. Stocul curent nu permite să se aștepte livrarea decât în cazul ideal în care realizările sunt conforme cu previziunile. Cel mai mic decalaj, în caz de întârziere, poate avea consecințe grave. De aceea apare necesitatea de a prevedea o marjă de siguranță care să pună întreprinderea la adăpost în astfel de situații.

Pentru declanșarea comenzilor către furnizori cu scopul de a menține stocul curent și stocul de siguranță în limite normale se determină nivelul de alertă respectiv pragul de declanșare a comenzii care corespunde așa numitului stoc la punctul comenzii.

Acesta reprezintă cantitatea în stoc sub nivelul căreia trebuie să fie făcută comanda și se determină cu relația:

$\text{Stoc la punctul comenzii} = \text{Stoc curent minim} + \text{Stoc de siguranță}$

În această relație stocul curent minim corespunde cantității necesare pentru durata de aprovizionare. Vizualizarea stocului de alertă pe fișa stocului permite să se repereze în mod rapid produsele care trebuie să fie reprovizionate.

Menținerea stocului curent la un nivel optim depinde de stabilirea corectă a cantității de comandat.

Cu privire la această problemă pot fi avute în vedere două politici de aprovizionare:

- un număr mic de comenzi axate pe cantități mari. În acest caz stocul este mare, ca și costul de stocare; dimpotrivă, cheltuielile cu derularea comenzilor și a livrării sunt mai scăzute iar condițiile de cumpărare mai bune;

- un număr mare de comenzi axate pe cantități mici. Această situație implică stoc și cost de stocaj diminuate, dar cheltuielile cu derularea comenzilor și livrarea cresc.

Cantitățile comandate trebuie să fie calculate de așa manieră încât să minimizeze ansamblul acestor costuri și să evite rupturile de stoc.

1.4. ASIGURAREA ÎNTRINDERII CU RESURSE UMANE

Pentru îndeplinirea obiectivelor sale, fiecare întreprindere are nevoie de resurse umane. Asigurarea întreprinderii cu resurse umane se realizează printr-un proces de recrutare și integrare.

Recrutarea este operațiunea prin care o întreprindere își procură personalul de care are nevoie. Recrutarea intervine pentru a ocupa un post nou creat sau vacant (mutație, promovare, demisie sau promovare).

Recrutarea reprezintă o miză foarte importantă pentru întreprindere deoarece condiționează potențialul său uman atât în ceea ce privește priceperea cât și voința de a îndeplini anumite sarcini.

Problematica recrutării cuprinde trei aspecte majore: procedura de recrutare, sursele de recrutare și tehnicile utilizate în procesul recrutării.

Procedura de recrutare are drept scop identificarea și atragerea candidaților competitivi pentru asigurarea necesarului sau a nevoilor suplimentare de personal. Recrutarea presupune, mai întâi, analiza fiecărui post de muncă și constă în studierea complexă a acestuia din punctul de vedere al factorilor de influență determinabili. Analiza fiecărui post de muncă presupune: identificarea postului în cadrul structurii organizatorice, descrierea atribuțiilor ce îi revin, evidențierea cerințelor postului față de ocupantul său.

În urma analizei posturilor de muncă se trece la exprimarea necesarului de personal. Aceasta se realizează având în vedere rolul și funcțiile personalului în activitatea întreprinderii: personal administrativ și muncitori.

Sursele de recrutare pot fi interne sau externe. În cazul recrutării interne, întreprinderea are în vedere ocuparea unui post făcând apel la propriul său personal. În general, aceste mutații interne sunt rezultatul unei politici de promovare care se sprijină mai ales pe două elemente: meritele și vechimea. Promovarea pe bază de merite favorizează dinamismul și motivarea personalului.

Baza informațională pentru recrutarea internă o reprezintă concluziile care rezultă în urma discuției individuale anuale dintre superior și colaborator.

În cazul recrutării externe, întreprinderea face apel la piața muncii, fie că o contactează direct, fie că utilizează intermediari. Dacă recrutează direct, întreprinderea își definește mesajul (anunțul), alege canalul (presă, afișaj, radio, TV etc.) și se pregătește pentru primirea și trierea candidaților.

Recrutarea prin intermediari are loc cu concursul: agențiilor specializate (de stat sau private) și cabinetelor de recrutare. Acestea se ocupă cu conceperea mesajului, alegerea canalului de comunicare, primirea scrisorilor de candidatură și efectuarea preselecției, alegerea finală a candidatului revenind întreprinderii.

Anunțul se dovedește a fi mijlocul cel mai utilizat în practica recrutării. Anunțul ideal este cel care conține: titlul postului, descrierea succintă a postului, profilul candidatului, condițiile de candidatură.

Selecția candidaților urmează fazei de recrutare. După sosirea candidaturilor, întreprinderea sau intermediarul său trebuie să aleagă candidații care corespund cel mai bine profilului postului. O greșită alegere înseamnă nu numai o pierdere de timp, ci și de bani. A recruta înseamnă a alege, iar a alege comportă riscuri. Întreprinderea va urmări să reducă aceste riscuri prin recurgerea la o serie de tehnici de recrutare: examinarea candidaturilor, teste, analiza grafologică, alte tehnici și discuția individuală.

Examinarea candidaturilor constă în studierea scrisorilor de candidatură și a curriculumurilor vitae ca prim criteriu de selecție. Este vorba despre verificarea nivelului de pregătire, experiența, tipul funcțiilor exercitate de candidat și adecvarea la postul prevăzut prin anunț. Precizările complementare ca și activitățile extraprofesionale pot servi drept indicatori privind capacitățile de integrare a candidatului într-o echipă.

Testele (tehnologice sau psihotehnice) permit măsurarea sau raportarea la anumite norme a personalității sau aptitudinilor candidatului. Testele cele mai utilizate sunt: de inteligență (Q. I.), de memorizare, de raționament logic, de aptitudini fizice (dexteritate, coordonarea mișcărilor) și de personalitate.

Analiza grafologică se sprijină pe ideea de a putea descifra personalitatea unui individ pornind de la scrisul său.

Alte tehnici utilizate au caracter complementar și mai puțin rațional, bazându-se pe: astrologie, numerologie, morfopsihologie (studiul corelațiilor între morfologie, aspectul general al corpului uman al unui individ și trăsăturile psihologice constitutive ale personalității sale). Aceste tehnici sunt utilizate, îndeosebi, la selecția candidaților pentru posturi mai importante.

Discuția individuală de selecție reprezintă faza cea mai importantă a procedurii de recrutare. Ea are drept scop să verifice conținutul dosarului la candidatură în prezența candidatului, să prezinte întreprinderea și postul oferit. De asemenea, permite adresarea bilaterală de întrebări în scopul angajării unui dialog deschis.

Primirea și integrarea personalului succede selecției având o importanță deosebită atât pentru întreprindere cât și pentru candidat.

Pentru o întreprindere este important să știe să atragă personal de calitate dar este mult mai important să știe să-l păstreze, deoarece primele luni de experiență în întreprindere sunt decisive pentru candidat. Este vorba de ușurarea integrării și formarea noului venit. Într-adevăr, experiența dovedește că indicele plecărilor este mai ridicat în timpul primelor luni, mai ales pentru tineri.

Procedurile de primire conțin în mod obișnuit următoarele activități:

- vizitarea întreprinderii;
- prezentarea întreprinderii (istoric, organigramă, activități);
- furnizarea de informații despre programul de lucru pauza pentru servirea mesei, serviciul social regulamentul intern etc;
- luarea de contact cu superiorul ierarhic direct și grupul de muncă.

Această procedură de primire este completată printr-o perioadă de formare mai mult sau mai puțin lungă, în funcție de nivelul ierarhic sau tehnicitatea postului.

1.5. ASIMILAREA ÎN FABRICAȚIE A PRODUSELOR ȘI TEHNOLOGIILOR

Extinderea și diversificarea continuă a sferei nevoilor, sporirea gusturilor, exigențelor și preferențelor consumatorilor reprezintă tot atâtea mobiluri care orientează întreprinderea să se adapteze rapid la evoluția pieței. Atingerea acestui obiectiv impune întreprinderii să accelereze ritmul de schimbare prin asimilarea în fabricație a noi produse. Asimilarea produselor noi se poate face, în general, prin trei căi: pe baza concepției proprii, după licențe de fabricație sau după modele de referință.

Calea cea mai radicală de înnoire a producției este **concepția proprie**, care presupune o intensă activitate de creativitate realizată într-un cadru organizatoric corespunzător. Cercetarea proprie trebuie să conducă la un produs cu totul nou, original. Există însă riscul ca cercetarea proprie să nu ducă la rezultatul scontat. În cazul reușitei, creatorul produsului își asigură o perioadă de exclusivitate, cu toate avantajele care decurg din aceasta: competitivitate mare pe piață, dreptul de licență, precum și avansul asupra altor producători, care va fi folosit pentru noi cercetări.

Asimilarea după **licențe străine** prezintă un grad mai mare de certitudine a reușitei, existând experiența prealabilă a furnizorului de licență, și reduce durata ciclului de asimilare, deoarece odată cu licența se livrează și întreaga documentație de proiect. Pe această cale pot fi puse în fabricație produse apreciate drept cele mai bune realizări pe plan mondial. Noile produse pot fi copiate întocmai după produsele originale sau pot fi perfecționate în continuare, înainte de a fi introduse în fabricația proprie.

În sfârșit, o cale de înnoire a producției poate fi, în unele cazuri, asimilarea pe baza **modelelor de referință** - produse fabricate în străinătate. De regulă, aceste produse sunt apărate prin brevete, neputând fi copiate; ele pot servi însă ca mijloc de documentare, pentru conceperea unor produse asemănătoare, dar având caracteristici tehnice modificate. În general asimilarea pe baza modelelor de referință nu este recomandabilă, deoarece până la punerea în fabricație produsele respective pot fi deja depășite de progresul tehnic.

Alocările financiare în afaceri de orice fel sunt analizate întotdeauna în strânsă conexiune cu efectele obținute.

Eficiența asimilării de produse noi poate fi apreciată prin rata eficienței economice (ε), calculată conform relației:

$$\varepsilon = \frac{E}{I},$$

în care:

E reprezintă efectul economic anual;
I - efortul investițional.

Dacă se analizează $i = \overline{1, n}$ variante de asimilare de produse noi, pentru fiecare variantă i se va calcula rata eficienței economice (ε_i). Varianta optimă (ε_0) va fi aceea care asigură condiția:

$$\varepsilon_0 = \max_i \{ \varepsilon_i \}$$

Un reper important în aprecierea eficienței asimilării de produse noi este dobânda la capital (r) iar condiția pe care trebuie s-o îndeplinească varianta optimă de asimilare este:

$$\varepsilon_0 \geq r$$

În ceea ce privește **asimilarea noilor tehnologii de fabricație**, fundamentarea deciziilor se poate baza pe folosirea unuia din următoarele criterii: costul de producție, profitul, efortul investițional etc.

Dacă se optează pentru utilizarea costului de producție, decizia de alegere a unei tehnologii poate fi justificată în raport de costul de producție total sau unitar. În acest caz va fi adoptată varianta tehnologică pentru care se înregistrează cel mai mic cost de producție total sau unitar. În ambele situații trebuie determinate ecuațiile costurilor de producție pentru fiecare variantă tehnologică, astfel:

$$C_i = C_{fi} + q \cdot cv_i,$$

în care:

C_i	reprezintă	costul total de producție în cazul variantei tehnologice i ;
C_{fi}	-	costurile fixe corespunzătoare variantei tehnologice i ;
q	-	volumul fizic al producției ce poate fi executat cu tehnologia i ;
cv_i	-	costurile variabile pe produs corespunzătoare variantei tehnologice i .

sau:

$$c_i = cv_i + \frac{Cf_i}{q}$$

Dacă alegerea variantei tehnologice constă în compararea a două variante tehnologice, în funcție de costul de producție total, problema are sens numai în următorul caz:

$$Cf_1 > Cf_2,$$

iar:

$$cv_1 < cv_2$$

Proiecția pe axa absciselor a intersecției celor două drepte T_1 și T_2 , care reprezintă costurile totale de producție ale celor două variante tehnologice, determină un așa numit volum critic al producției (q_{cr}), care se poate stabili cu exactitate conform relației:

$$q_{cr} \cdot cv_1 + Cf_1 = q_{cr} \cdot cv_2 + Cf_2,$$

de unde:

$$q_{cr} = \frac{Cf_2 - Cf_1}{cv_1 - cv_2}$$

Volumul critic al producției are următoarea semnificație:

- în cazul unui volum fizic anual (q) egal cu volumul critic (q_{cr}), costul de producție total va fi același, indiferent de varianta tehnologică adoptată;
- pentru un volum fizic anual (q) mai mic decât volumul critic (q_{cr}), trebuie asimilată varianta tehnologică T_2 , deoarece îi corespunde un cost de producție mai mic;
- pentru un volum fizic anual (q) mai mare decât volumul critic (q_{cr}), trebuie asimilată varianta tehnologică T_1 , deoarece îi corespunde un cost de producție mai mic.

1.6. RELAȚIILE ÎNTRERINDERII CU PIAȚA

1.6.1. Noțiunea de piață

Cuvântul "piață" este utilizat de către oamenii de marketing în două sensuri, respectiv în sens restrâns și în sens larg.

a) În sens restrâns se folosește adesea termenul de piață pentru a caracteriza, de o manieră sintetică, mărimea, structura și tendințele evoluției vânzărilor unui produs (sau serviciu). În acest caz este important de a ști în ce unități se exprimă mărimea pieței; adesea ele pot fi unități fizice: tone de grâu, kilowați de energie electrică, hectolitri de vin, număr de televizoare. În alte situații, atunci când este vorba de servicii, adică de bunuri intangibile, exprimarea se va face în unități de măsură convenționale ca de exemplu călători-kilometri. În unele cazuri însă se poate măsura volumul unei piețe în termeni monetari, adică prin suma cheltuielilor consumatorilor pentru produsul sau serviciul considerat. De asemenea, această modalitate de exprimare este singura posibilă în cadrul unor produse foarte eterogene cum ar fi cele farmaceutice, pentru care ar fi absurd să se facă măsurarea în tone sau în alte unități.

b) În accepțiunea sa mai largă cuvântul "piață" desemnează ansamblul publicului susceptibil de a exercita o influență asupra vânzărilor unui produs, sau, mai general, asupra activităților unei organizații. Acest public este compus din indivizi, întreprinderi sau instituții. Piața astfel abordată, trebuie să se facă distincție între:

- **piața principală**, care este alcătuită din ansamblul produselor asemănătoare și direct concurente;
- **piața învecinată**, care se referă la totalitatea produselor de natură diferită de produsul principal, dar care satisfac aceleași nevoi și aceleași motivații în circumstanțe similare;
- **piața generică**, adică produsele legate de acel gen de nevoie care este satisfăcută de produsul principal;
- **piața suport**, respectiv ansamblul produselor a căror prezență este necesară pentru consumul produsului studiat.

1.6.2. Conținutul studiilor de piață

Una din sarcinile importante ale responsabililor de marketing din întreprinderi este aceea de a pune la dispoziție studii de piață bine fundamentate. Aceste studii pot fi elaborate de compartimentele de marketing, ale firmelor respective, dacă au potențialul necesar sau în caz contrar se poate apela la organisme specializate din exteriorul întreprinderii. Și într-un caz și în altul, pentru a putea obține la un cost minim informații de cea mai bună calitate este necesar ca în prealabil să se fi elaborat un **proiect de studiu de piață**, care, concretizat sub forma unui document trebuie să cuprindă următoarele rubrici: obiectul studiului (sau problema ce trebuie rezolvată); informațiile ce urmează să fie culese; tehnicile de culegere a informațiilor; bugetul și programarea în timp a studiului.

Conținutul propriu-zis al unui studiu de piață variază în funcție de problema de marketing ce trebuie rezolvată. O lansare de produs nou, de exemplu, necesită informații mai diverse și mai numeroase decât cele pentru alegerea unui canal de distribuție, elaborarea unei strategii de comunicație, fixarea unui preț de vânzare sau controlul eficacității unei campanii publicitare. Dacă luăm exemplul întreprinderii care dorește să se implanteze pe o piață și care hotărăște să întreprindă un studiu de piață complet, atunci acesta din urmă va cuprinde: studiul consumatorilor, studiul concurenței, studiul distribuției, studiul mediului.

1.6.2.1. Sursele de informații

Sursele interne

Informațiile interne provin din câteva surse importante ale întreprinderii: statisticile privind vânzările, fișierul clienților, rapoartele vânzătorilor, reclamațiile și sugestiile clienților, biblioteca studiilor anterioare și personalul.

Sursele documentare

În țara noastră distingem următoarele surse documentare care pot fi folosite la realizarea unui studiu de piață: organismele guvernamentale și neguvernamentale: ministerele; Comisia Națională de Statistică; secțiunea economică a Academiei Române; alte institute de specialitate; rețeaua camerelor de comerț și industrie etc.; organismele profesionale: uniunile patronale, centrele de studii afiliate unor institute de învățământ superior; organismele private: societățile care editează anuare ale comercianților (de exemplu, Pagini naționale), etc.; surse diverse: presa de specialitate (Tribuna economică, Economistul, Capital, Bursa, ș.a.) cataloage ale concurenților etc.)

Sursele primare

Folosind aceste surse, cu ajutorul unor metode specifice, se pot obține informații direct de la cei care intervin pe piață și în primul rând de la consumatori.

În practică întreprinderea poate să-și procure singură informațiile din sursele primare sau poate recurge la un organism specializat. Dacă compartimentul de marketing este suficient de dezvoltat el va fi în măsură să-și asume responsabilitatea realizării anchetei. În caz contrar, se va mulțumi să definească obiectul studiului și să-l subcontracteze cu o unitate specializată.

Caracteristica principală a informațiilor culese este că ele aparțin întreprinderii și numai ei. Ele răspund cu precizie problemei ridicate. În schimb, și acesta este inconvenientul major, ele sunt costisitoare.

Metodele utilizate pentru procurarea informațiilor din sursele primare pot număra, cuantifica faptele respective, în acest caz fiind vorba de studiile cantitative (sondajele, paneelele) sau pot cerceta faptele din punct de vedere al înțelegerii și explicării sensului lor, acestea constituindu-se în studiile calitative.

Anchetele prin sondaj

Desfășurarea unei anchete prin sondaj are loc în etape, astfel: pregătirea anchetei; constituirea eșantionului; elaborarea chestionarelor; colectarea răspunsurilor; prelucrarea și analiza informațiilor.

A. Pregătirea anchetei. Această etapă este foarte importantă deoarece de ea depinde reușita sau eșecul sondajului. Înainte de toate trebuie să se definească cu precizie obiectul anchetei. Responsabilul comercial al firmei trebuie să-și ia precauțiunea elementară de a vedea dacă nu cumva informațiile de care are nevoie sunt disponibile în alte surse (de exemplu sursele documentare).

Două considerații devin prioritare: bugetul (în funcție de suma alocată de firmă se va proceda la un sondaj de anvergură sau, dimpotrivă, la un studiu scurt) și termenul (data imperativă de predare a rezultatelor cercetării va hotărî natura sondajului de efectuat).

B. Constituirea eșantionului. După stabilirea obiectivului anchetei devine posibilă constituirea eșantionului. Aceasta presupune: determinarea bazei de sondaj, alegerea metodei de eșantionare și determinarea mărimii eșantionului.

Baza de sondaj corespunde populației pe care vrem să o studiem. O eroare comisă la determinarea bazei de sondaj, respectiv existența unui decalaj între clientela potențială vizată și baza de sondaj, poate antrena o eroare sistematică pentru întregul studiu.

Metode de eșantionare. Validitatea și precizia estimărilor obținute la anchetele prin sondaj depind în mare măsură de procedeele de eșantionare alese, respectiv de metodele de eșantionare. Există două tipuri de metode: metode probabilistice și metode nonprobabilistice.

Metodele probabilistice sunt singurele metode care respectă în mod strict legile statistice și permit calculul marjelor de eroare aferente estimărilor sondajului. Ele constau în tragerea la sorți a eșantionului din populația de studiat, dând fiecărui element al acestuia o probabilitate cunoscută, nenulă, de a fi ales. Există mai multe variante ale metodelor probabilistice:

- **Sondajul la întâmplare sau aleator**, care este realizabil atunci când se dispune de o listă exhaustivă a elementelor ce compun populația-mamă (baza de sondaj). Eșantionul poate fi constituit, în acest caz, fie printr-o extragere sistematică, atunci când lista nu conține o clasificare a componentelor sale, fie utilizând un tabel de numere la întâmplare. Folosind procedeele descrise mai sus vor fi interogați numai componenții trași la sorți. Atunci când aceștia sunt dispersați geografic sau este dificil de a fi aduși la un loc, costul anchetei se resimte considerabil. De aceea, practica sondajului aleator este destul de rar utilizată fiind adesea preferat sondajul în ciorchine și sondajul în trepte care evită inconveniente ce rezultă ca urmare a extragerii directe din baza de sondaj.

- **Sondajul în ciorchine** presupune împărțirea populației de studiat în așa-zisi "ciorchini" compuși din mai mulți indivizi sau unități statistice. De exemplu, o gospodărie familială (menaj) este un ciorchine de indivizi, un imobil este un ciorchine de locuințe.

Extragerea aleatoare este realizată exclusiv la nivelul ciorchinilor, apoi toți componenții care aparțin ciorchinilor reținuți sunt interogați. Eșantionul fiind mai puțin dispersat geografic, această metodă este mai puțin costisitoare decât precedenta. În schimb, componenții acestui ciorchine riscă să se asemene între ei mai mult decât unitățile oarecare ale populației de bază.

- **Sondajul în trepte** presupune extragerea aleatoare la diferite nivele. De exemplu, pentru a interoga un eșantion reprezentativ al locuitorilor unui oraș se vor extrage mai întâi la sorți străzile, apoi în străzile reținute, imobilele și, în sfârșit, în imobilele extrase la întâmplare, locuitorii.

Avantajul acestei metode este că nu se impune în mod necesar o listă exhaustivă a componenților, dar, în schimb riscul asemănării între elementele eșantionului este mare.

Metodele nonprobabilistice. Cu toată rigurozitatea lor științifică, metodele probabilistice sunt, adesea, abandonate în favoarea metodelor de eșantionare mai puțin conformiste dar, în același timp, mai puțin costisitoare și mai ușor de aplicat. Procedurile de selecție a eșantionului nu se mai bazează pe extragerea la sorți ci pe o alegere gândită în prealabil a componenților populației de bază, respectând reguli care privesc fie caracteristicile componenților (metoda cotelor) fie un anumit traiect de urmat de către anchetator (metoda itinerarelor).

Determinarea mărimii eșantionului ține cont de trei factori:

- precizia dorită: mărimea cerută crește cu pătratul preciziei dorite;
- omogenitatea populației: pentru a sonda o populație perfect omogenă este suficient să interogăm o singură persoană;
- siguranța în ceea ce privește reprezentativitatea eșantionului: aceasta crește o dată cu creșterea eșantionului.

Mărimea minimă a eșantionului poate fi calculată cu formula:

$$n \geq \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{E^2} \quad \text{sau} \quad \frac{t^2 \cdot p(1-p)}{E^2}$$

în care:

n reprezintă mărimea eșantionului;

p - proporția componentelor din eșantion care posedă caracteristica cercetată; (deoarece, de obicei valoarea lui "p" nu se cunoaște ea se consideră egală cu 0,5 pentru a face ca dispersia să aibă valoarea maximă posibilă).

E - eroarea acceptată;

t - coeficient care corespunde probabilității cu care se garantează rezultatele (se găsește în tabelele Student).

Mărimile eșantionului și alegerea metodei de sondaj depind și de unele restricții organizatorice, cum sunt: fondurile bănești alocate pentru realizarea anchetei; numărul și pregătirea persoanelor ce vor efectua ancheta; natura bazei de sondaj; dispunerea în spațiu a unităților colectivității cercetate; timpul afectat cercetării.

C. Elaborarea chestionarelor. Mărimile eșantionului și alegerea metodei de sondaj depind și de unele restricții organizatorice cum sunt; fondurile bănești alocate pentru realizarea anchetei; numărul și pregătirea persoanelor ce vor efectua ancheta; natura bazei de sondaj; dispunerea în spațiu a unităților colectivității cercetate; timpul afectat cercetării.

Diferitele tipuri de întrebări sunt preferate, într-un chestionar, în funcție de avantajele și inconvenientele pe care le prezintă în raport cu obiectul studiului de piață și informațiile urmărite.

D. Colectarea răspunsurilor. Pentru culegerea informațiilor în cadrul unui sondaj pot fi utilizate două grupe de metode și anume: anchetele prin corespondență și anchetele prin interviu. Alegerea uneia sau alteia dintre metode depinde de numeroși factori, dar, în orice ipoteză, trebuie să se țină seama de următoarele două restricții: costul, având în vedere că bugetul atribuit anchetei nu permite recurgerea la orice fel de metodă și fiabilitatea (în funcție de obiectul anchetei: fapte, opinii, intenții).

Cele două grupe de metode se deosebesc prin caracteristici, avantaje și limite specifice.

Studiile calitative

În derularea unui studiu de piață, studiile calitative preced în general studiile cantitative pentru că ele ușurează formularea precisă a ipotezelor de verificat, identificarea tuturor dimensiunilor problemelor puse și ajută la elaborarea chestionarelor anchetei. Nu este mai puțin adevărat că uneori ele se efectuează pentru a aprofunda rezultatele unei anchete prin sondaj. În anumite situații studiile calitative sunt suficiente fără a mai fi nevoie de alte studii cantitative. În orice caz, nu se pot opune studiile calitative celor cantitative, ele fiind complementare. Astfel, unele răspund la întrebări ca: Cine? Unde? Când? Cum și de ce? iar celelalte exprimă numeric, cantitativ aceste interogații.

Adesea denumite studii de motivații, studiile calitative, care constau în analizarea rațiunilor și a cauzelor profunde ale comportamentului indivizilor (cumpărători, prescriptori, utilizatori, distribuitori, vânzători etc.) necesită utilizarea de metode bazate pe psihologie, psihiatrie, psihanaliză și sociologie. Dintre acestea mai uzitate sunt: discuțiile individuale, reuniunile de grup, tehnicile proiective și tehnicile de observare a comportamentului.

1.6.2.2. Segmentarea pieței

Segmentarea constă în decuparea pieței globale într-un număr restrâns de subansamble pe care le denumim segmente, fiecare segment trebuind să fie suficient de omogen în ceea ce privește comportamentele, nevoile, motivațiile, etc. astfel încât segmentele identificate să fie suficient de diferite unele de altele pentru a justifica elaborarea unei politici de marketing distincte.

Din multitudinea de criterii posibile de segmentare a unei piețe reținem pe cele mai adesea utilizate care pot fi clasificate în patru categorii principale: criterii demografice, geografice, socio-economice; criterii de personalitate și de stil de viață; criterii de comportament față de produs; criterii de atitudine psihologică față de produs.

Pot fi avute în vedere trei strategii diferite: strategia nediferențiată, strategia diferențiată și strategia concentrată.

a) **Strategia nediferențiată.** Întreprinderea refuză să facă distincție între segmente și preferă să ducă o politică de ignorare a deosebirilor dintre componenții pieței propunând un singur produs care să acopere aproape toate dorințele ansamblului consumatorilor. Ideea

care rezultă din această politică este că diferitele segmente nu se află în opoziție unele cu altele și că punctele comune sunt mult mai numeroase decât diferențele.

Avantajul acestei strategii ține de fenomenul de învățare în sens larg: sunt realizate economii la costuri, deoarece seriile sunt mai lungi, studiile de marketing sunt mai puțin numeroase, cheltuielile de publicitate mai bine repartizate etc.

Inconvenientul, prin definiție, rezultă din absența segmentării. Produsul este combătut pe fiecare segment de către un alt produs concurent, mai bine adaptat la cerințele grupului de consumatori și acest fapt este cu atât mai evident cu cât segmentele sunt mai diferențiate.

b) **Strategia diferențiată.** Întreprinderea intervine pe toate sectoarele interesante și duce o politică de gamă largă: fiecare produs răspunde mai bine dorințelor fiecărui segment și, prin urmare, penetrează mai bine în rândul clienților aleși. Vânzările totale ale firmei pot înregistra o creștere. În schimb, costurile se măresc. Nu mai acționează legile învățării; întreprinderea trebuie să suporte mari costuri de administrare. Seriile de producție sunt mai scurte. Sunt elaborate mai multe campanii publicitare. Pentru mai buna cunoaștere a fiecărui segment studiile de marketing sunt mai numeroase. În domeniul distribuției rețeaua este mai vastă și, deci, mai costisitoare.

O politică diferențiată costă mai scump, dar permite mai buna acoperire a pieței.

c) **Strategia concentrată.** În acest caz, întreprinderea admite segmentarea, dar decide să se axeze pe un singur segment sau pe un număr restrâns de segmente. Ea nu are forța necesară să acopere ansamblul pieței, și de aceea se va concentra asupra unui segment ales în prealabil și pentru care va adopta un marketing mix corespunzător.

Avantajul strategiei concentrate constă în buna cunoaștere a segmentului pe care intervine firma. De aceea, ea încearcă să creeze un monopol. Inconvenientul provine dintr-un dublu risc: mai întâi, segmentul ales poate să dispară în timp, apoi poate să intervină pe segmentul respectiv un concurent foarte puternic, care acceptă la început să piardă bani numai pentru a penetra pe acel segment.

În concluzie, pot fi formulate două remarce în legătură cu segmentarea:

- alegerea politicii de piață depășește cadrul funcțiunii de marketing, deoarece decizia depinde de resursele întreprinderii, de ceea ce fac concurenții, într-un cuvânt de politica generală, dar marketingul este primul vizat;

- segmentarea, în mod exagerat, a fost considerată multă vreme ca un remediu miraculos al strategiilor de marketing nereușite.

1.6.3. Politica de produs

1.6.3.1. Ciclul de viață al produselor

Existența unui produs, de la conceperea sa până la ieșirea de pe piață, semnifică ciclul de viață al produsului respectiv. Acest ciclu presupune parcurgerea mai multor faze:

Faza de studiu. Ideea cu privire la un produs nou pe care trebuie să-l fabrice întreprinderea, idee care este lansată de obicei de compartimentele de marketing, impune efectuarea unei serii de operații ce angajează numeroase funcții ale întreprinderii. Este vorba în principal de: concepere, testare, punere la punct sub aspect tehnic, pregătirea fabricației, aprovizionări, achiziționarea și amenajarea echipamentelor industriale etc. Întreprinderea angajează, deci, mijloace materiale, financiare și umane, fără recuperarea lor imediată.

Faza de lansare. În această fază, produsul nou își crează o piață datorită calităților sale intrinseci, a intensității nevoilor pe care este în măsură să le satisfacă și a investițiilor comerciale care constau în publicitate și în promovare. Volumul vânzărilor este destul de redus, deoarece se așteaptă ca produsul să-și dovedească calitățile. Masa beneficiilor adusă de noul produs este redusă.

Faza de creștere. În acest stadiu produsul și-a creat o piață și vânzările cresc într-un ritm accelerat; el aduce beneficii ridicate chiar dacă marja unitară se reduce.

Faza de maturitate. În acest stadiu vânzările continuă să crească, dar din ce în ce mai lent, și sfârșesc prin a stagna. Beneficiile sunt mari, dar masa lor se stabilizează. Se spune că piața este "saturată"; ea nu reacționează decât foarte slab la acțiunile de publicitate și de promovare.

Faza de declin sau de îmbătrânire. În această fază, cererea este în regres și piața se restrânge. Atât vânzările cât și profiturile scad. Cele cinci faze ale ciclului de viață ale produsului sunt ilustrate grafic în fig. 1.1.

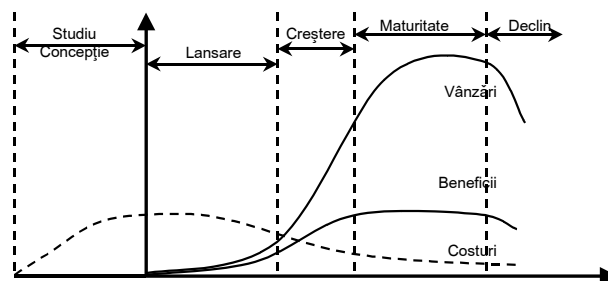


Figura 1.1. Ciclul de viață a produselor

În analizele specialiștilor sunt luate în considerare, de obicei, ultimele patru faze cărora le corespund politici comerciale specifice.

În **faza de lansare**, întreprinderea are de ales între patru tipuri de politici rezumate în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Politici selectate în faza de lansare

Preț	Publicitate - promovare	
	Puternică	Slabă
Ridicat	Politică pentru produse de înaltă calitate. Trebuie dezvoltată o politică de diferențiere a produsului.	Politică de penetrare selectivă sau de luare a "caimacului pieței" pentru maximizarea beneficiilor pe termen scurt.
Scăzut	Politică de penetrare masivă. Lărgirea pieței pentru a atinge un nivel rentabil al producției.	Politică pentru produsele de calitate modestă care nu atrage concurenții potențiali, dar nu maximizează beneficiile pe termen lung.

Trebuie menționat că adoptarea unei politici de preț ridicat presupune existența unei clientele capabile să accepte acest preț, clientelă care să se diferențieze de ceilalți consumatori. Dimpotrivă, adoptarea unei politici de preț scăzut, pentru lărgirea pieței, presupune o sensibilitate ridicată a consumatorului la preț.

În **faza de creștere**, concurența devine ridicată și prețurile au tendința de scădere. Întreprinderea va trebui să-și mențină eforturile de publicitate - promovare, în primul rând, pentru a convinge cumpărătorul și mai puțin pentru a se face cunoscută. Ea va trebui să lupte contra concurenței prin ameliorarea produselor sale și prin multiplicarea punctelor de vânzare, astfel că beneficiile vor crește odată cu vânzările.

În **faza de maturitate**, concurența devine din ce în ce mai vie datorită excedentelor de capacitate de producție (oferta depășește cererea). Pot fi avute în vedere două politici:

- intensificarea publicității și promovării, dar cu riscul scăderii beneficiilor;
- modificarea radicală a produsului prin inovație, conferindu-i mai multe utilizări și, prin urmare, vânzarea pe noi piețe.

În **faza de declin**, întreprinderea trebuie să hotărască dacă menține sau retrage de pe piață produsul. În primul caz, ea poate beneficia de o sporire a vânzărilor în măsura în care concurenții s-au retras. Hotărând să-și reducă cheltuielile de publicitate, ea mai poate să obțină beneficii substanțiale dintr-un produs care are "viața în crepuscul". În al doilea caz, ea va trebui să-și pregătească dinainte lansarea de produse noi și să elaboreze o nouă strategie.

Se observă, deci, că ciclul de viață al produsului influențează considerabil politica și situația economică a întreprinderii. În funcție de poziția diferitelor produse în ciclul de viață, întreprinderea va trebui să-și planifice cercetarea, investițiile, producția și eforturile comerciale în scopul echilibrării acestor activități și obținerii unei rentabilități satisfăcătoare.

1.6.3.2. Marca de produs

Asociația Americană de Marketing definește marca astfel: un nume, un termen, un simbol, un semn sau un desen ori o combinație de aceste elemente care servesc la identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau a unui grup de vânzători și la diferențierea concurenților.

Producătorii care dau nume de marcă articolelor pe care le realizează pot adopta una din următoarele soluții:

- **Aceeași marcă pentru toate produsele.** Este soluția adoptată, de exemplu, de firma Electroputere. Avantajul este că transmite, fără efort, prestigiul unui produs către ansamblul gamei de produse. În schimb, există riscul ca un singur produs de proastă calitate să degradeze imaginea întregii mărci.

- **O singură marcă pentru întreaga linie de produse.** Prin aceasta sunt atenuate atât efectele de sinergie pozitive, cât și cele negative. Este strategia aleasă adesea de către distribuitori.

- **O marcă generică cu un complement (adăugire) pe produs.** Semnătura este suficient de puternică pentru a da impresia că produsele aparțin aceleiași familii.

- **O marcă pentru fiecare produs.** Această strategie este adoptată atunci când întreprinderea dorește ca fiecare produs să aibă viața sa proprie, și eventual, să rămână în concurență cu celelalte bunuri fabricate. De exemplu, S.C. BERE S.A Craiova a lansat mărci de bere: Craiova Pils, Golden, etc.

1.6.4. Politica de preț

1.6.4.1. Determinarea prețurilor

Prețurile se stabilesc în funcție de trei elemente: costuri, cerere și concurență.

a) Determinarea prețului pe baza costurilor

Costurile reprezintă un element esențial al determinării prețului. Un produs sau un serviciu care ar fi vândut sub costul său ar conduce întreprinderea la faliment. Pentru întreprinzători este necesar să calculeze costul pentru a verifica dacă se află în situația obținerii de profit de pe urma vânzării produselor sale și nu în situația acumulării de pierderi.

b) Determinarea prețului pe baza cererii

Cererea nu se confundă cu cumpărarea și nici cu consumul. În sens restrâns, este vorba de o relație între cantitatea pe care este dispus să o cumpere un client (dorința sa de cumpărare) și pe care este capabil să o plătească (puterea sa de cumpărare), pe de o parte, și prețul de vânzare al produsului considerat, pe de altă parte. Altfel spus, cererea este rezultatul confruntării între prețuri și cantități ipotetice.

O serie de prețuri posibile, la un moment dat, pot să fie raportate la cantitățile susceptibile de a fi cumpărate la diferite niveluri de preț. Astfel la prețul p_1 , clienții sunt dispuși să cumpere cantitatea q_1 , la prețul p_2 clienții sunt dispuși să cumpere cantitate q_2 , la prețul p_n clienții sunt dispuși să cumpere cantitatea q_n .

Cererea este, în general, o funcție descrescătoare a prețului; cu cât se micșorează prețul cu atât crește cererea.

O cerere poate fi mai mult sau mai puțin sensibilă (elastică) la variațiile de preț. Numim elasticitate (E) a cererii, într-un punct al curbei, raportul dintre variațiile relative ale cantităților și variațiile relative ale prețurilor:

$$\varepsilon = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P}{Q}$$

Din punct de vedere practic, responsabilul comercial va urmări **prețurile vandabile**, **prețurile acceptabile**, cum mai sunt ele numite, urmând să compare apoi prețul vandabil reținut și costul de producție în scopul fixării prețului de vânzare definitiv.

În general, sunt utilizate tehnici inspirate din cercetările de specialitate pentru a determina un preț sau o zonă a prețurilor acceptabile de un număr cât mai mare de consumatori.

Tehnicile de stabilirea a prețurilor acceptabile presupun un anumit demers. Se începe prin constituirea unui eșantion reprezentativ al pieței noului produs. Fiecare persoană interogată este invitată să indice paleta de preț în interiorul căreia se situează prețul produsului studiat. Sunt adresate, în general, două întrebări:

- Peste ce preț considerați că acest produs este prea scump?
- Sub ce preț considerați că acest produs este de proastă calitate?

Se poate trasa un grafic care permite pentru fiecare preț cunoașterea procentului de persoane care l-ar considera ca acceptabil, adică nici prea ridicat nici prea scăzut.

Acest procent este dat de abaterea dintre curba prețurilor minime și cea a prețurilor maxime. Curba prețurilor minime reprezintă pentru fiecare preț (p_i) procentajul de persoane care au indicat un preț minim superior sau egal lui p_i . Curba prețurilor maxime se construiește în mod analog.

Prețul psihologic optim corespunde celei mai mari abateri între curba prețurilor minime și cea a prețurilor maxime.

c) Determinarea prețului pe baza concurenței

Atunci când se determină prețurile pe baza costurilor, se ignoră prezența firmelor concurente pe piață. Ori, în anumite cazuri, responsabilii comerciali pot fi constrânși să țină seama de concurență, ba chiar să-și alinieze prețurile produselor lor la prețurile concurenților. Sunt practicate trei metode.

Fixarea prețului la nivelul prețului mediu al pieței. Este vorba de situația în care se stabilește un preț mediu al pieței, în urma unui consens implicit sau explicit. Diferiții agenți au tendința să-și fixeze prețurile la nivele foarte apropiate de prețul mediu al pieței. Acest procedeu prezintă avantaje în următoarele circumstanțe:

- când costurile sunt dificil de cuantificat din cauza inexistenței unui sistem de contabilitate analitică suficient de perfecționat;
- când prețul mediu practicat pe ramură conduce la o rentabilitate apreciată ca suficientă;
- când există teama de modificare a prețurilor din partea concurenților.

Fixarea prețului sub sau peste prețul pieței. Pot fi luate în considerare două posibilități:

- fixarea prețului sub prețul pieței, practică de către anumiți detailiști care procedează la reduceri de 10-30% în raport cu concurenții, oferind clienților lor servicii mai restrânse;
- uneori, dar acestea sunt cazuri rare, prețurile sunt fixate peste prețul pieței de către producători sau detailiști care vând produse de lux și care posedă o imagine de marcă prestigioasă.

1.6.4.2. Decizii privind prețurile

Odată fixate obiectivele de preț, întreprinderea va trebui să ia decizii în următoarele situații: fixarea pentru prima dată a prețului unui produs nou; modificarea prețului în funcție de oportunitățile întreprinderii și de conjunctura generală a pieței.

a) Decizia privind prețul produselor noi

Studierea curbelor de viață ale produselor ne arată că un produs care a apărut recent pe piață nu atinge imediat un mare număr de consumatori. Într-adevăr, noul produs trebuie să facă mai întâi obiectul unei publicități și al unei promovări a vânzărilor. După distincția, de acum clasică, a lui J. Dean, nu există decât două linii de acțiune posibile: luarea caimacului pieței sau penetrarea cât mai repede cu putință a pieței.

Politica de luare a caimacului constă în fixarea unui preț relativ ridicat astfel încât, la începutul operațiunii de lansare, să fie atinsă doar o clientelă limitată, chiar dacă se va trece la o reducere de preț, într-un stadiu ulterior.

Avantajele acestei politici sunt motivate de patru rațiuni:

- Luarea caimacului se bazează pe observația conform căreia vânzările sunt mai puțin sensibile la preț în faza de lansare. Este perioada în care toate eforturile de dinamică comercială (promovarea vânzărilor, publicitate, stimularea echipei de vânzători etc) prezintă cel mai mare efect asupra cifrei de afaceri;

- Luarea caimacului pieței permite să se profite de un segment de piață care acceptă prețuri ridicate, înainte de a încerca alte grupuri de consumatori mai sensibili la prețuri. Altfel spus, se obține la început un supliment de vânzări în rândul celor care nu se preocupă deloc de prețuri, timp în care se capătă experiență pentru atingerea unei piețe mai întinse într-o perioadă viitoare, prin niveluri de preț mai atrăgătoare;

- Cu această politică de preț responsabilii comerciali sondează cererea. Într-adevăr, este mai judicios să se înceapă printr-un preț ridicat și să se scadă mai târziu, când primul segment de piață a fost în întregime prospectat și satisfăcut, decât să se înceapă prin oferirea produselor la un preț scăzut, care să fie ridicat ulterior, pentru a acoperi unele costuri neprevăzute;

- Prețurile ridicate, pentru o cerere care se arată a fi favorabilă produsului, antrenează un volum mai mare de vânzări, decât ar putea face o politică de prețuri joase.

În concluzie, politica de luare a caimacului pieței este indicată în cazul unei producții restrânse și atunci când resursele financiare ale întreprinderii sunt modeste. În acest caz, investiția comercială (echipa de vânzare, publicitatea, promovarea vânzărilor etc) rămâne, datorită acestui fapt, limitată. Beneficiile care provin din marje ridicate permit mărirea producției și sporirea volumului investițiilor comerciale prin autofinanțare.

Inconveniente care decurg din politica de luare a caimacului pieței se referă, pe de o parte, la frânarea evoluției vânzărilor, iar pe de altă parte, la incitarea concurenților în a se instala pe piață, atrași de speranța unor marje substanțiale.

Politica de penetrare constă în cucerirea rapidă a unei părți importante dintr-o piață largă, datorită unui preț scăzut, cu ajutorul unei publicități intense și printr-o politică de distribuție largă, de masă.

Alegerea unei asemenea politici este preferabilă în următoarele patru cazuri:

- când volumul vânzărilor este foarte sensibil la preț, chiar în faza de lansare a produsului;
- când se pot realiza economii la costurile unitare de producție și de distribuție prin lansarea unor cantități mari;
- când se știe că produsul va fi amenințat de o vie concurență încă de la lansarea pe piață;
- când nu există piață de elită, altfel spus, când nu există segmente de clientelă care să accepte plata unui preț ridicat pentru achiziționarea ultimei noutăți.

Avantajele politicii de penetrare constau în punerea barierelor contra rivalilor potențiali. Perspectiva unui profit redus, chiar a unei pierderi temporare, prezintă șanse mari în frânarea concurenților sau chiar descurajarea lor definitivă. Mai mult, întreprinderea cucerește pe piață o asemenea poziție de forță, încât va fi în măsură să-și utilizeze potențialul său, atunci când va fi necesar. Inconvenientul politicii de penetrare constă în caracterul său costisitor, întrucât necesită mari investiții și presupune un volum mare de stocuri.

b) Decizia de modificare a prețului în funcție de oportunitățile întreprinderii și de conjunctura generală a pieței.

Responsabilul de marketing este pus adesea în situația de a modifica prețurile produselor sale în sensul reducerii, al creșterii sau al stabilirii unor baremuri de abateri față de prețurile de catalog.

Reducerea prețurilor. O asemenea decizie este motivată atât de cauze externe, cât și de cauze interne.

• *Cauzele externe.* Dacă un concurent redutabil ia inițiativa reducerii prețului unui articol, atunci se pune problema unei modificări de preț. Dar, trebuie știut dacă reducerea prețului efectuată de concurent este temporară (lichidând stocul își poate ameliora trezoreria) sau definitivă.

În prima ipoteză, dacă consumatorii nu sunt prea sensibili la variațiile de preț, reacția este mai lentă decât în ipoteza a doua.

Dacă a doua variantă este confirmată, apar alte probleme. Trebuie oare să ne aliniem la prețul concurentului? Trebuie să micșorăm prețul, rămânând totuși la nivel superior față de rival? Trebuie, în sfârșit, să declarăm un adevărat război al prețurilor situându-ne sub valoarea fixată de către atacant? Nu poate fi dat nici un răspuns univoc. De fapt, decizia depinde în mare parte de natura produsului. Atunci când cele două bunuri sunt omogene, ușor de comparat de către eventualii clienți, este preferabil să ne aliniem la prețul concurenței, cu condiția ca operațiunea să rămână rentabilă. În schimb, atunci când produsele sunt într-o anumită măsură diferite, când consumatorii par să nu mai fie atenți la nivelul prețului, când notorietatea mărcii este mare, ne putem permite să ignorăm concurentul.

Cu toate că reducerile de preț par ușor de practicat sau de imitat, ele sunt deseori periculoase pentru întreprinderile de producție. Într-adevăr, asemenea decizii provoacă adesea o supralicitare. Ele diminuează mereu rentabilitatea firmelor și conduc pe unele dintre ele la ruină. Numai întreprinderile comerțului cu amănuntul și consumatorii profită de aceste rivalități și își împart beneficiul operațiunii de reducere a prețului.

În consecință, rareori se recurge la utilizarea acestei arme. Există totuși ocazii în care este adoptată această strategie, fie pentru cucerirea unei piețe noi, fie pentru provocarea dispariției unui concurent.

• *Cauzele interne.* Reducerea de preț poate fi motivată și de cauze din interiorul firmei cum ar fi diminuarea costurilor sau inițierea unei acțiuni promoționale.

Atunci când costurile se reduc datorită progresului tehnic, putem menține nivelul prețului și putem realiza un profit mai ridicat. Dar, mai putem repercuta reducerea costului asupra prețului de vânzare, așa cum au făcut-o în ultimii ani fabricanții de calculatoare.

Adesea, trebuie să fie luate anumite precauții. Reducerea prețului nu trebuie să neliniștească consumatorii și să-i facă să se îndoiască de calitatea produsului. Deci, această strategie de reducere a prețului pe baza diminuării costurilor nu trebuie să fie pusă în aplicare decât atunci când produsul este larg răspândit și a devenit astfel familiar.

La originea reducerii prețului se poate afla și o acțiune promoțională. De altfel, în acest caz, măsura este limitată în timp. La terminarea promovării, prețul este readus la nivelul inițial.

Creșterea prețurilor poate fi justificată prin trei motive: o creștere a costurilor, o decizie de îmbunătățire a rentabilității și voința de modificare a imaginii produsului.

Eventualitatea creșterii costurilor determină responsabilii comerciali să se întrebe dacă nu trebuie să repercuteze creșterea cheltuielilor (parțial sau total) asupra prețului de vânzare. Răspunsul la această întrebare depinde de natura produsului, de sensibilitatea clientelei la variațiile de preț și de deciziile concurenților. Dacă aceștia din urmă constată că rata profitului lor scade, atunci vor reacționa și își vor mări prețul lor de vânzare. Din momentul acela este posibilă practicarea unor prețuri majorate.

Decizia de ameliorare a rentabilității este un caz mai rar întâlnit. Totuși, această decizie poate fi luată atunci când o firmă deține un element de monopol eficace și stabil, cu condiția însă ca cererea să fie puțin sensibilă la variațiile de preț. De asemenea, este bine să se verifice dacă nu există alt produs de substituție cu preț mai mic.

1.6.5. Politica de distribuție

1.6.5.1. Funcțiile distribuției

Distribuția reprezintă ansamblul activităților realizate de către fabricant cu sau fără concursul altor organizații, din momentul în care produsele sunt terminate și așteaptă să fie expediate, până în momentul în care intră în posesia consumatorului final, gata de a fi consumate, în locul, la momentul, sub formele și în cantitățile corespunzătoare nevoilor utilizatorilor.

Multiplele operațiuni de distribuție pot fi grupate în șase funcții principale și corespund următoarelor două tipuri de bază:

- distribuția fizică. Acestui tip îi corespund trei funcții: transport, asortiment și stocare;
- serviciile: se referă la serviciile financiare, materiale și de comunicare.

1.6.5.2. Circuitele de distribuție

Circuitul de distribuție reprezintă drumul parcurs de un produs sau serviciu pentru a ajunge din stadiul producției în stadiul consumului. Acest itinerar este alcătuit dintr-un ansamblu de persoane sau întreprinderi pe care le numim *intermediari*. Se disting trei mari categorii de circuite: circuitul ultracurt, circuitul scurt și circuitul lung.

Obiectivele partenerilor comerciali în sfera distribuției nu sunt întotdeauna identice.

Rivalitatea dintre producători și distribuitori apare mai ales la nivelul politicilor de marcă și de preț. Marii detailiști și-au creat propriile lor mărci de distribuție sub care vând mai mult de jumătate din articolele comercializate. Pentru detailist, marca de distribuție întărește imaginea firmei, deoarece se adaugă la emblema magazinului ca un mijloc de identificare de către consumatori. În plus, ea constituie un factor de diferențiere a asortimentelor de mărfuri. Un asemenea element de monopol permite distribuitorului să controleze îndeaproape prețurile și marjele. Astfel, marele detailist nu mai depinde atât de mult de furnizorii săi, deoarece își întărește suveranitatea prin propria marcă. Această tendință din partea distribuitorului atrage după sine refuzuri energice ale fabricanților de a renunța la marca proprie, întrucât nu mai poate beneficia de exploatarea rentabilă a mărcilor de fabrică.

Există situații în care sursa conflictului dintre fabricanți și distribuitori se află în politica de preț a distribuitorului. Acesta încearcă să vândă produsele la prețuri cu amănuntul foarte reduse în scopul de a-și lărgi piața, exercitând în același timp presiuni asupra fabricanților cu ocazia negocierii prețurilor de vânzare.

În funcție de atitudinea părților în conflict și de importanța mizei, conflictul va provoca fie ruperea relațiilor comerciale, fie continuarea tranzacțiilor.

Antagoniștii pot adopta mai multe atitudini: ignorare, acomodare, dominare, compromis și cooperare.

Restricțiile care limitează posibilitățile de alegere a soluțiilor de către fabricant pot fi de natură financiară, legislativă, legate de clientelă sau de natura produselor.

1.6.5.3. Strategiile de distribuție ale fabricantului

În general, întreprinderea are de ales între trei posibilități: o distribuție intensivă, o distribuție selectivă și o distribuție exclusivă.

Distribuția intensivă se recomandă, în mod deosebit, pentru bunurile obișnuite, de consum curent pe care cumpărătorii trebuie să le găsească în orice moment, în aproape toate punctele de vânzare.

În cazul *distribuției selective*, fie că este vorba de bunuri simple, fie că este vorba de produse de înaltă tehnicitate ori articole de modă, producătorul va selecta detailiști specializați în care are încredere, pentru a vinde produsele sale. În această situație, angrosistul este, în general, absent, deoarece fabricantul își concentrează toate eforturile asupra detailistului.

În cazul *distribuției exclusive*, fabricantul acordă numai câtorva detailiști posibilitatea de a-i vinde produsele. Fiecare găsește avantaje din această distribuție exclusivă. Fabricantul

urmărește îndeaproape vânzarea produselor sale, înregistrează în mod regulat comenzile. În ceea ce-l privește pe comerciant, ajutat de fabricant, el este satisfăcut de a fi protejat contra concurenței care ar provoca o cădere a prețurilor și de a dispune de un anumit monopol într-o arie geografică determinată.

Formula distribuției exclusive prezintă și inconveniente. Fabricantul nu găsește întotdeauna comercianții competenți pe care dorește să-i contacteze. Pe de altă parte, detailistul este foarte dependent de producător. El trebuie să satisfacă cerințele producătorului (să respecte cotele de vânzare și stocul minim, să adopte o politică comercială foarte strictă).

1.6.5.4. Metode de selecție a circuitelor de distribuție

Atunci când fabricantul are de ales între diverse circuite și nici unul din acestea nu apare net superior în raport cu celelalte, pot fi utilizate următoarele metode: compararea costurilor și a nivelurilor de vânzare; compararea indicilor de randament; folosirea de modele.

a) Compararea costurilor și a nivelurilor de vânzare

Dacă există posibilitatea să se facă distincție între costurile de distribuție fixe și variabile, în fiecare dintre cazuri, prin reprezentare grafică rezultă circuitul cel mai avantajos pentru un anumit nivel previzionat al vânzărilor

b) Compararea indicilor de randament

Dacă nu este posibil să se aprecieze evoluția costurilor de distribuție variabile în funcție de evoluția vânzărilor, putem totuși încerca să evaluăm costul total al fiecărui circuit pentru o mărime a vânzărilor sperată. Apoi se calculează pentru fiecare caz în parte indicele de randament (R):

$$R = \frac{\text{Cifra de afaceri} - \text{Costul de distribuție}}{\text{Costul de distribuție}}$$

Dacă se urmărește numai criteriul economic, circuitul selecționat va fi acela care aduce un indice de randament, R, cât mai ridicat.

1.6.6. Politica de comunicație

1.6.6.1. Publicitatea

În funcție de autori, există o diversitate de **definiții ale publicității**. Dintre acestea se remarcă cel puțin două. Prima prezintă publicitatea ca fiind ansamblul mijloacelor destinate să informeze publicul și să-l convingă să cumpere un produs sau un serviciu. Cea de-a doua numește publicitatea ca fiind orice formă de comunicație nepersonală care utilizează un suport plătit și pus la dispoziția unui emițător identificat.

Se pot deosebi două mari categorii de publicitate: publicitatea de firmă și publicitatea produselor.

Publicitatea de firmă, numită și publicitate instituțională, are ca obiect crearea unei imagini despre firmă sau modificarea acesteia, adresându-se cumpărătorilor potențiali, opiniei publice, și distribuitorilor.

Publicitatea produselor reprezintă cazul cel mai frecvent. Un anunțator vrea să susțină vânzările unui produs, să-i creeze o imagine mai bună, să-l re poziționeze, să-l facă mai bine cunoscut etc.

Publicitatea produselor diferă după cum este vorba de emițător sau receptor. În primul caz, ea emană de la un producător sau provine de la un distribuitor. În al doilea caz, dacă publicitatea se adresează consumatorului, ea va avea tendința să incite la cumpărare, iar dacă este destinată distribuitorului sau forței de vânzare ea se va apropia de o publicitate de imagine care servește la motivarea echipei comerciale.

În ce privește **obiectivele publicității**, se confruntă două teze. Din această confruntare rezultă distincția între obiectivele comerciale (vânzările) și obiectivele specific publicitare (obiective de comunicație).

a) *Obiectivele comerciale.* Fără nici o îndoială, scopul final al publicității este influențarea părții de piață, a cifrei de afaceri și a profitului. În timpul lansării unui produs, obiectivele sunt fixate în termeni de penetrare pe diferite segmente. Mai târziu, publicitatea are ca scop fidelizarea consumatorilor, determinându-i să cumpere repetat produsul livrat. Pe termen mai lung sau mai scurt, campaniile publicitare trebuie să se exprime în cifră de afaceri.

b) *Obiectivele de comunicație.* Acestea se referă la trei idei de bază:

- *expunerea la un mesaj;* scopul unei campanii publicitare este obținerea unei audiențe determinate. Atunci când este lansat un produs, acesta trebuie făcut cunoscut unui număr cât mai mare de consumatori potențiali;

- *memorizarea unui mesaj;* consumatorii trebuie să-și amintească de mesaj. Produsul este deja cunoscut, dar cumpărătorii rămân oarecum indiferenți, deoarece un argument esențial privind vânzarea este necunoscut și, de aceea, campania de publicitate își propune ca obiectiv să imprime acest argument în mintea cumpărătorului;

- *atitudinea;* prospectul (cumpărătorul potențial) trebuie să manifeste o atitudine favorabilă față de produs. Dacă consumatorii fac dovada unei atitudini negative față de un produs, obiectivul campaniei constă în răsturnarea acestei atitudini.

Mecanismul de acțiune al publicității

Fixarea obiectivelor unei campanii publicitare nu se poate realiza fără cunoașterea mecanismului pe care se sprijină. Distingem mai multe modele care se bazează pe comportamentul consumatorilor: modelul de învățare, modelul implicării minimale și modelul atribuirii.

a) *Modelul de învățare* este un model clasic care presupune străbaterea de către prospect a unor etape succesive, ca în figura 1.2.

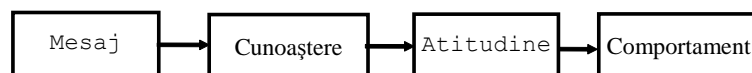


Figura 1.2. Modelul de învățare

b) *Modelul implicării minimale* se bazează pe o altă succesiune de etape (fig. 1.3.).

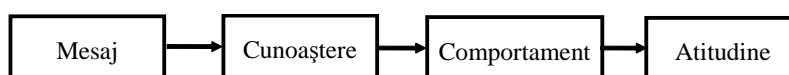


Figura 1.3. Modelul implicării minimale

c) *Modelul atribuirii* reprezintă inversarea modelului de învățare (fig. 1.4.).

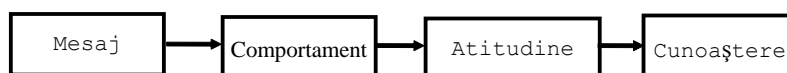


Figura 1.4. Modelul atribuirii

După stabilirea obiectivelor de publicitate, firma poate trece la elaborarea **bugetului de publicitate** pentru fiecare produs în parte.

Determinarea bugetului de publicitate este una din problemele cele mai dificile cu care se confruntă anunțatorul. În teorie, raționamentul marginalist ar trebui să permită determinarea bugetului optimal. Cheltuielile publicitare ar trebui deci să crească până în momentul în care creșterea lor s-ar traduce printr-un profit nul. În practică însă, această metodă este aproape inutilizabilă. Ea presupune ca să fie cunoscută cu precizie eficiența marginală a publicității. Pe de altă parte, ea nu ține seama de situațiile în care strategia întreprinderii impune să investești dincolo de echilibrul temporar al exploatației (lansarea unui produs nou, atacul din partea

concretenței, etc.). majoritatea anunțătorilor nu se rezumă la o singură metodă de determinare a bugetului de publicitate, ci recurg la combinații variate de mai multe metode.

a) Metoda procentului din vânzări

Multe firme își stabilesc cheltuielile de publicitate prin aplicarea unui anumit procent la volumul vânzărilor,

Determinarea bugetului de publicitate pornind de la un procent din vânzări trebuie să se facă pe baza vânzărilor previzionale și nu pe baza vânzărilor din trecut. Acest procent nu trebuie să fie rigid ci trebuie să fie adaptat la fiecare situație în parte și calculat pe o perioadă care poate depăși chiar anul bugetar. Nu trebuie să se uite faptul că adesea consumatorii sunt impresionați de "cantitatea" absolută de publicitate și nu de procentul pe care îl reprezintă în cifra de afaceri a produsului.

b) Metoda comparării cu concurența

Deoarece această metodă conduce la studierea investițiilor concurenței prezintă cel puțin un merit important. Ea constă în estimarea cheltuielilor publicitare ale concurenței și fixarea mărimii bugetului în funcție de această estimare și de obiectivul exprimat sub formă de parte de piață al anunțătorului.

O practică curentă pe piețele oligopoliste în care firmele doresc, în principiu, să evite un război al prețurilor și un război de publicitate recomandă următoarea formulă:

$$\text{Bugetul de publicitate al firmei} = \text{Cifra de afaceri a firmei} \times \frac{\text{Cheltuieli de publicitate ale ramurii}}{\text{Cifra de afaceri a ramurii}}$$

Altfel spus o întreprindere care are x% de parte de piață, va trebui să aplice tot x% de "parte de publicitate" (share of voice).

Partea de publicitate (P_{Pub}) se calculează astfel:

$$P_{Pub} = \frac{\text{Cheltuieli publicitare ale firmei}}{\text{Cheltuieli publicitare ale ramurii}}$$

c) Metoda sumei disponibile

În acest caz bugetul publicitar este direct legat de disponibilitățile pe termen scurt ale întreprinderii.

Această metodă conduce la tăierea bugetului de publicitate când lucrurile merg prost sau la investiții în publicitate atunci când totul merge bine. De notat este că sistemul fiscal încurajează asemenea procedee deoarece o creștere a cheltuielilor cu publicitatea diminuează profitul imposabil.

d) Metoda obiectivelor

Obiectivele publicitare fiind cunoscute în termeni măsurabili, această metodă constă în determinarea mijloacelor necesare pentru a le atinge și exprimarea costurilor pe care le implică. Dacă bugetul astfel calculat depășește posibilitățile financiare ale întreprinderii, se procedează la o ajustare a acestor obiective publicitare determinându-le nivelul.

Această metodă este desigur cea mai logică și cea mai riguroasă. Folosirea sa presupune cunoașterea curbelor de răspuns, adică a relațiilor de cauzalitate care urmăresc acțiunile publicitare și rezultatele. Adesea această metodă face necesară recurgerea la teste.

1.6.7. Politica forței de vânzare

1.6.7.1. Definiție, rol și obiective

Forța de vânzare (rețeaua sau echipa de vânzare) a unei întreprinderi este alcătuită din ansamblul personalului comercial însărcinat cu stabilirea de contacte individuale cu cumpărătorii actuali sau potențiali. Forța de vânzare cuprinde, în general, două grupe: forța de vânzare internă sau sedentară și forța de vânzare externă sau itinerantă.

• *Forța de vânzare internă* se compune din personalul de birou respectiv cei care redactează corespondența, răspund la telefon/fax, vânzători și tehnicieni comerciali care primesc clienții în localurile întreprinderii, televânzători (cei care fac propuneri de vânzare prin telefon clienților), persoane însărcinate cu întocmirea devizelor și execuția comenzilor.

• *Forța de vânzare externă* (itinerantă) cuprinde, pe de o parte, vânzători, reprezentanți, prospectori care vizitează cumpărătorii potențiali și, pe de altă parte, inspectorii de vânzări al căror rol este de a conduce și controla activitatea vânzătorilor.

Rolul vânzătorilor nu se limitează numai la actul de vânzare propriu-zis ci trebuie să îndeplinească numeroase sarcini cum sunt:

- prospectarea care constă în căutarea de noi clienți și analizarea problemelor lor pentru a le propune produse care să răspundă unor nevoi reale;
- transmiterea, către clienți de informații despre produse și despre întreprindere;
- vânzarea, care constă în luarea contactului cu clientul, prezentarea avantajelor unui produs, efectuarea unei demonstrații, răspunsul la eventualele obiecții și înregistrarea comenzii;
- colectarea de informații asupra clienților și concurenților, notarea sugestiilor din partea utilizatorilor, pe care vânzătorii le comunică întreprinderii;
- oferirea de servicii cum ar fi: sfaturi privind gestiunea, servicii după vânzare, aranjarea produselor în mobilierul de vânzare (merchandising) sau publicitate la locul de vânzare.

Obiectivele forței de vânzare sunt cuprinse de fapt în politica comercială a întreprinderii și se referă la: cifră de afaceri, profit, parte de piață, clienți noi, nivel de servire a clienților, notorietate, etc. Ele pot fi repartizate în timp și spațiu ca și pe fiecare vânzător în parte.

1.6.7.2. Determinarea mărimii forței de vânzare

Responsabilii comerciali ai întreprinderii sunt interesați să determine numărul optim al vânzătorilor. Pentru aceasta ei dispun de diferite metode.

a) *Metoda bazată pe norma de muncă a vânzătorului* constă în determinarea clienților potențiali și repartizarea lor pe categorii în funcție de localizare, activitate, nivelul cumpărărilor, etc. Apoi, se estimează numărul de vizite necesare pentru deservirea fiecărui client potențial din fiecare categorie. În sfârșit, se stabilește numărul de vizite pe care le poate face un vânzător clienților dintr-o categorie dată.

Pe baza acestor elemente se poate calcula numărul de vânzători ce urmează să fie angajați pornind de la următoarea formulă:

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i C_i}{K_i}$$

în care:

- N reprezintă mărimea forței de vânzare;
- V - numărul de vizite necesare pentru o categorie de clienți într-un an;
- C - numărul de clienți potențiali dintr-o categorie dată;
- K - numărul de vizite pe care le poate face un vânzător, pentru o categorie de clienți;
- i - categoria de clienți.

b) *Metoda bazată pe existența unei relații lineare între cifra de afaceri și numărul de vânzători.* Varianta cea mai simplă constă în estimarea cifrei de afaceri a întreprinderii și mărimii vânzărilor realizate în medie de către un vânzător.

BIBLIOGRAFIE

- Munteanu C. (coordonator) ș.a., *Marketing - Principii, practici, orizonturi*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2008.
- Nistorescu T., Constantinescu D., *Economia întreprinderii*, Editura Universitaria, Craiova, 2009.
- Nistorescu T., Meghișan Gh., Crăciun L., *Marketing*, Editura Universitaria, Craiova, 2010.
- Vărzaru M., *Economia întreprinderii. Noțiuni fundamentale*, Editura Universitaria, Craiova, 2003.