

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE SI ADMINISTRAREA
AFACERILOR**

**CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE
PENTRU EXAMENUL DE LICENȚĂ**

**PROGRAMUL DE STUDIU: ECONOMIA
COMERȚULUI, TURISMULUI ȘI SERVICIILOR**

**CRAIOVA
2015**

CONTRIBUȚIA AUTORILOR PE CAPITOLE

	Discipline	Cadru didactic
Pachetul 1 Turism	Economia turismului	Conf.univ.dr. Scrioșteanu Adriana
	Managementul operațiunilor de turism	Conf.univ.dr. Mitrache Marius
Pachetul 2 Managementul funcțiunii comerciale	Managementul vânzărilor	Prof.univ.dr. Stancu Ion
	Managementul cumpărărilor	Conf.univ.dr. Scrioșteanu Adriana
Pachetul 3 Comerț și servicii	Economia comerțului	Prof.univ.dr. Criveanu Ion
	Economia serviciilor	
Pachetul 4 Managementul activităților logistice	Logistică	Prof.univ.dr. Budică Ilie
	Comunicare și negociere în afaceri	Conf.univ.dr. Gîrboveanu Sorina
Pachetul 5 Analiza mediului întreprinderii	Strategia întreprinderii	Prof.univ.dr. Nistorescu Tudor
	Analiza activității economico financiare	Prof.univ.dr. Siminică Marian

Pachetul 1

TURISM

CAPITOLUL 1

ECONOMIA TURISMULUI

1.1. Conceptele de turism și turist

Turismul reprezintă ansamblul relațiilor și fenomenelor ce rezultă din deplasarea și sejurul persoanelor în afara reședinței, acestea nefiind motivate de o stabilire permanentă sau de o activitate lucrativă.

Turistul este persoana care se deplasează spre un loc situat în afara reședinței sale obișnuite pentru o perioadă mai mică de un an și ale cărei motive de călătorie sunt altele decât exercitarea unei activități remunerate în locul vizitat.

Trei criterii sunt esențiale pentru a deosebi turiștii de celelalte categorii de călători:

- Voiajul trebuie efectuat într-un loc situat în afara reședinței;
- Sejurul nu poate depăși 12 luni consecutive; peste această limită vizitatorul poate fi considerat rezident;
- Motivul călătoriei trebuie să fie altul decât prestarea unei activități remunerate.

1.2. Tipologia voiajelor

Forma de turism poate fi definită prin aspectul concret pe care îl îmbracă asocierea sau combinarea serviciilor turistice (transport, cazare, alimentație, agrement) care alcătuiesc produsul turistic precum și modalitatea de comercializare a acestuia.

Delimitarea conținutului fiecărei forme de turism are importanță pentru identificarea, pe de o parte a comportamentului turistului în materie de consum și cheltuieli, iar pe de altă parte a responsabilităților organizatorilor de vacanțe (touroperatorii, agențiile de voiaj) și a prestatorilor de servicii turistice (hoteluri, restaurante, societăți de transport).

Deoarece noțiunea de voiaj sau vizită are o sferă de cuprindere foarte largă și acoperă o varietate de forme de manifestare se impune utilizarea unui ansamblu de criterii de clasificare, de delimitare a unor categorii omogene bine conturate.

Un prim criteriu de clasificare, în funcție de **locul de proveniență sau originea turiștilor**, distingem:

- a. **Turismul intern** – practicat de populația unei țări în interiorul granițelor naționale;
- b. **Turismul internațional** – rezultat al deplasării persoanelor în afara granițelor țării lor de reședință.

Un alt criteriu de clasificare, în funcție de **modalitatea de comercializare a vacanțelor** deosebim:

- a. **Turism organizat;**
- b. **Turism pe cont propriu;**
- c. **Turism semiorganizat sau mixt.**

Fiecare dintre aceste forme prezintă o serie de trăsături proprii precum și dezavantaje atât pentru turiști cât și pentru organizatorii de voiaj.

Turismul organizat se caracterizează prin angajarea anticipată a prestației, respectiv a principalelor servicii legate de deplasare și sejur. Această angajare se realizează prin intermediul contractelor (bilete de odihnă și tratament, rezervarea unui loc de cazare) sau a altor tipuri de înțelegeri stabilite între turist și alți organizatori de vacanțe (hoteluri, companii aeriene). În aceste înțelegeri sunt specificate serviciile solicitate, condițiile de plată și alte obligații ale părților implicate.

Turismul pe cont propriu nu presupune angajarea anticipată a unor prestații turistice. Vizitatorul hotărăște singur destinația, durata deplasării, perioada de realizare, mijlocul de

transport, modalitățile de agrement. De asemenea el apelează direct pe parcursul călătoriei la serviciile unităților prestatoare (hoteluri, restaurante, unități de transport din zona pe care o vizitează). Această formă de transport este practică în special de turiștii cu multă experiență, de persoanele cu venituri mari, costul vacanței în acest caz fiind superior celui din formele organizate.

Turismul semiorganizat sau mixt se caracterizează prin îmbinarea trăsăturilor specifice celor două forme prezentate, în acest caz o parte a serviciilor (cazare și demipensiune) sunt stabilite anticipat, iar cealaltă parte este obținută pe măsura sau în timpul derulării călătoriei (agrement și transport).

Fiecare dintre formele de turism menționate se adresează în mod egal atât grupurilor de turiști, cât și persoanelor individuale.

Analiza evoluției acestor forme de turism evidențiază prezența în perioada de început a călătoriilor, a turismului pe cont propriu practicat de persoanele cu posibilități financiare ridicate.

Pe măsură ce fenomenul s-a intensificat și-au făcut apariția formele organizate care au dus la afirmarea turismului de masă. Prezența turismului semiorganizat este relativ recentă și este generată de nevoia de a îmbina avantajele călătoriei individuale cu cele ale siguranței.

Avantajele și dezavantajele acestor forme de turism sunt următoarele:

- Turismul organizat și cel semiorganizat oferă posibilitatea unei planificări a activităților asigurând utilizarea rațională a capacității de cazare și a mijloacelor de transport, utilizarea mai bună a resurselor de muncă și certitudinea încasărilor. De asemenea prin aceste forme de turism, prin facilitățile de preț pe care le acordă turiștilor stimulează mișcarea turistică și atenuează caracterul sezonier al cererii. Din punct de vedere al turistului opțiunea pentru forma organizată și semiorganizată prezintă garanția realizării vacanței, a primirii serviciilor în condițiile de confort, stabilitate precum și eliberarea de grija organizării călătoriei și concentrarea atenției asupra petrecerii cât mai plăcută a timpului liber.

Ca dezavantaje ale acestor forme de turism menționăm:

- pentru organizatorul de vacanțe sau prestatorul de servicii turistice încasări mai mici pe zi / turist datorită sistemului de facilități practice;
- pentru turist solicitarea unui aranjament organizat îi limitează libertatea de mișcare în sensul acceptării și participării la un program ce nu răspunde în totalitate dorințelor sale.
- Turismul pe cont propriu prezintă pentru organizatorii și prestatorii de servicii avantajul unor încasări mai mari ca urmare a eliminării sistemului de reduceri. Pentru turist, în cazul acestor forme, sunt create condiții de organizare a vacanței după propria voință; de asemenea se asigură o mobilitate mai mare a acestuia precum și vizitarea mai multor obiective turistice într-un timp relativ redus.

Turismul pe cont propriu prezintă și inconveniente ce decurg din sezonalitatea accentuată a manifestării cererii.

Din punct de vedere al turiștilor apare riscul imposibilității satisfacerii cererii datorită concentrării acesteia în anumite perioade și capacității limitate a ofertei (spații de cazare, unități de alimentație publică, unități de transport, instalații de agrement care nu fac față în cadrul perioadelor de vârf ale sezonului turistic).

Cu toate aceste inconveniente la care se adaugă și prețul ridicat, formele de turism pe cont propriu cuceresc noi segmente de consumatori, ca urmare a dorinței acestora de a călători individual, de a-și organiza singuri voiajul și de a nu fi obligați să respecte un program prestabilit.

Turismul organizat rămâne mijlocul cel mai utilizat pentru cei cu experiență redusă, cu venituri mai mici și dotări turistice modeste. De asemenea el se regăsește frecvent în cazul deplasărilor în străinătate.

Un alt criteriu de clasificare, în funcție de **gradul de mobilitate a turistului**, deosebim:

- **Turism itinerant sau de circulație** – caracterizat printr-un grad de mobilitate ridicat în care programul cuprinde vizitarea mai multor locuri cu șederi scurte (1-2 zile) în același perimetru (în aceeași zonă).
- **Turism de sejur** – cu un grad de mobilitate redus ce presupune petrecerea vacanței în aceeași localitate indiferent de durata acesteia. Turismul de sejur se împarte la rândul lui în:
 - **turism de sejur scurt** ce cuprinde deplasările ocazionale, evenimente cultural-artistice sau sportive și cele la sfârșit de săptămână;
 - **turism de sejur mediu** în perioada standard de până la două săptămâni;
 - **turism de sejur lung** – de regulă 30 de zile; fiind specific turismului de tratament balneo-medical sau persoanelor cu venituri ridicate și cu disponibilități mari de timp.

Turismul de sejur răspunde motivațiilor de călătorie ale persoanelor mature sau de vârsta a treia care preferă zonele de liniște, în timp ce turismul itinerant este specific tinerilor dornici de a cunoaște cât mai multe locuri.

Un alt criteriu de clasificare, din punct de vedere al **periodicității sau frecvenței de manifestare a cererii** deosebit:

- **turism continuu** - organizat pe întreaga perioadă a anului calendaristic (turism de afaceri sau cultural);
- **turism sezonier** - legat de existența anumitor condiții naturale sau evenimente culturale, artistice, sportive.

În cadrul turismului sezonier întâlnim:

- **turism de iarnă** – deplasarea fiind motivată de practicarea sporturilor specifice;
- **turism de vară** – specific turismului în zonele de litoral, dar poate avea ca destinație și muntele pentru drumeții;
- **turism de circumstanță sau ocazional** determinat de participarea la diverse manifestări științifice, culturale, tradiții, obiceiuri.

Un alt criteriu, în funcție de **tipul mijlocului de transport utilizat în efectuarea călătoriei**, formele de turism pot fi grupate astfel:

- **drumeții** – ce cuprind deplasările pedestre în zone nepoluante în scop recreativ sau de îngrijire a sănătății;
- **turism rutier** – cu motocicleta și automobilul;
- **turism feroviar** – utilizat datorită siguranței și costurilor reduse;
- **turism naval** – întâlnit mai ales sub forma croazierelor;
- **turism aerian** – aflat în plină ascensiune – practicat pe distanțe lungi și foarte lungi ca urmare a vitezei mari de deplasare și confortului călătoriei.

Opțiunea turiștilor pentru un mijloc sau altul de transport este o decizie complexă motivată de mai mulți factori. Dorința turistului de a efectua călătoria rapidă și comode a dus la folosirea în ultimul timp a combinațiilor între diferite mijloace de transport: avion-automobil; vapor-automobil; vapor-avion; avion-vapor-automobil.

Un alt criteriu de clasificare a formelor de turism și poate cel mai important îl reprezintă **motivația călătoriei**. Importanța acestui criteriu este argumentată de faptul că însăși definiția turistului se fundamentează pe tipologia motivelor de călătorie:

- loisir, recreere sau vacanțe;
- vizite la rude sau prieteni;
- afaceri și motive profesionale;
- tratamente medicale;
- pelerinaje
- alte motive.

Ultimul criteriu, în funcție de **caracteristicile socio-economice ale cererii** deosebit:

- **turism particular sau privat**

- **turism social**

Turismul particular se referă în principal la cei care călătoresc pe cont propriu și este specific segmentelor de populație cu venituri mai mari, cu experiență în domeniul călătoriilor, celor care preferă să-și organizeze singuri voiajul și modalitatea de petrecere a timpului liber. Acești turiști manifestă mai multă exigență față de calitatea și diversitatea serviciilor, motiv pentru care această formă se identifică cu turismul de lux.

Turismul social se adresează categoriilor de populație cu posibilități financiare modeste, persoane de vârsta a treia, tineri, studenți, locuitori ai satelor și de aceea serviciile cerute sunt de nivel mediu, din punct de vedere al calității și într-o gamă mai restrânsă. Turismul social presupune și promovarea unui sistem de facilități (reduceri de tarife, subvenții). Prin trăsăturile sale, turismul social asigură accesul la vacanță a unor categorii defavorizate ale populației, având astfel un rol important de protecție socială.

1.3. Conținutul și caracteristicile pieței turistice

Piața turistică reprezintă o componentă a pieței, în general, și a pieței serviciilor, în special, având o serie de caracteristici cu acestea, dar și o serie de trăsături particulare determinate de specificul activităților în acest domeniu.

Potrivit conceptului general, **pieța turistică** este reprezentată de totalitatea tranzacțiilor sau a actelor de vânzare – cumpărare al căror obiect îl constituie produsele turistice.

Poate fi definită, totodată, ca sferă de confruntare a ofertei turistice materializată în producția specifică, și cererea turistică ca expresie a nevoilor, dorințelor și aspirațiilor clienților.

Această abordare evidențiază de fapt, cele două laturi ale pieței turistice- cererea și oferta.

Caracteristicile pieței turistice sunt:

Complexitatea pieței turistice, ca rezultat al faptului că produsul turistic are un conținut aparte, fiind alcătuit din bunuri și servicii, din elemente tangibile și elemente intangibile.

Ca *elemente tangibile* ale produsului turistic putem enumera: hotelul, restaurantul, mijloacele de transport, alimentația și băutura, ambarcațiunile, sălile de jocuri etc.

Ca *elemente intangibile* ale unui produs turistic putem enumera: atmosfera și ambianța, metodele de servire a mesei, agrementul sau distracția.

Piața turistică se află la intersecția pieței bunurilor cu piața serviciilor, preluând particularitățile de manifestare ale acestora.

Fiecare din cele două componente ale pieței turistice (elementele tangibile și elementele intangibile) au o structură complexă și o varietate de forme de concretizare. Astfel, transportul se diferențiază după mijloacele utilizate în: transport rutier, naval, aerian, cu autoturisme; echipamentele de cazare se diferențiază după tip în: hoteluri, campinguri, pensiuni, dar și după confort; atracțiile turistice se diferențiază după conținut în: resurse naturale și resurse antropice.

Din aceste considerente, rezultă posibilitatea infinită de diferențiere și segmentare a pieței turistice.

De asemenea, din punct de vedere al *conținutului*, produsul turistic include: elemente eterogene – servicii furnizate de condițiile naturale, de echipamente, de forța de muncă, prezentate sub forma unui " pachet " rezultat din activitățile unui număr mare de producători/ofertanți, ceea ce accentuează caracterul complex al pieței.

Varietatea formelor de concretizare, dar și de asociere a elementelor constitutive ale produsului turistic, pe de o parte, diversitatea dorințelor consumatorilor, pe de altă parte, determină ca din confruntarea ofertei cu cererea să rezulte o multitudine de forme de turism, de segmente, ceea ce-i conferă pieței turistice un caracter **fragmentat**.

Prezența, în structura produsului turistic, a elementelor intangibile imprimă pieței turistice o altă particularitate — **opacitatea**.

Pe piața turistică se întâlnesc cumpărătorii de vacanțe și oferta care este "invizibilă" și se exprimă prin imagini create de cumpărători, prin sintetizarea informațiilor primite și a experiențelor anterioare. În aceste condiții apar mai multe incertitudini decât pe piața bunurilor tangibile generatoare de riscuri, atât pentru ofertant, cât și pentru cumpărător. Întâlnirea cerere – ofertă devine astfel mai dificilă, echilibrul se realizează mai greu și presupune utilizarea unor metode de prevenire și reducere a riscurilor – asocierea imaginilor cu elemente corporale, cu notorietatea producătorului, corespondența cantitativă și calitativă între produs, preț și imagine.

O altă particularitate ce decurge din manifestarea cererii este **mobilitatea**.

Dependentă de cadrul natural, condițiile locale, oferta turistică nu poate veni în întâmpinarea cererii, cum este cazul altor piețe. Cea care se deplasează în vederea finalizării tranzacției este cererea. Se poate spune că, pe piața turistică locul ofertei sau al producției coincide cu cel al consumului, dar nu și cu cel de formare a cererii.

Piața turistică se caracterizează prin **concentrarea** în timp și spațiu, specifică ofertei și cererii. Concentrarea exprimată prin diferențe în amploarea activității și a volumului tranzacțiilor de la o perioadă la alta sau de la o zonă la alta are implicații asupra modului de funcționare a pieței favorizând apariția unor situații de ofertă fără cerere sau cerere fără ofertă, cu efecte sau implicații negative asupra utilizării capacității de producție, a rezultatelor economice ale prestatorilor de produse turistice și satisfacerii clienților.

Piața turistică înregistrează o varietate de forme de manifestare. Se poate vorbi astfel, de o piață: reală (efectivă) sau potențială (teoretică); locală, națională, sau mondială; diferențiată pe produse (tipuri de vacanțe/forme de turism), pe segmente de consumatori, pe tipuri de producători sau ofertanți.

1.3.1. Oferta și producția turistică

Oferta turistică poate fi definită prin valoarea serviciilor și bunurilor finale create de sectorul turistic în timpul unei perioade determinate, de regulă un an.

În literatura de specialitate mai există și alte definiții mai apropiate de specificul acestei activități. Astfel, oferta turistică reprezintă ansamblul atracțiilor care pot motiva vizitarea lor de către turiști; sau elementele de atracție care motivează călătoria și cele destinate să asigure valorificarea primelor.

Trebuie precizat că oferta turistică nu se limitează numai la elementele potențialului natural și antropoc, la acestea se adaugă și mijloacele de producție a serviciilor turistice, respectiv baza materială și forța de muncă necesară, iar după unii autori și condițiile de comercializare.

De fapt, totalitatea bunurilor și serviciilor create în sfera turismului definesc **producția turistică**.

În aceste condiții sfera de cuprindere a ofertei este mai mare decât cea a producției, incluzând elementele de atracție și baza materială care sunt transformate în produse turistice efective prin acțiunea forței de muncă în momentul formării cererii. Oferta turistică are, astfel, o existență de sine stătătoare, este fermă, are o structură bine definită, în timp ce producția nu poate exista în afara ofertei, este efemeră și se realizează numai pe măsura manifestării cererii.

În sinteză, **oferta turistică se compune** din:

- *potențialul turistic* (atracțiile naturale și antropice) situat într-un anumit spațiu geografic, deci dependent de teritoriu, cu o anumită structură, valoare și capacitate;
- *baza materială specifică* (respectiv, mijloacele de cazare, alimentație și agrement) și *infrastructura* generală;

- *forța de muncă*, care prin număr, structură, nivel de pregătire determină valoarea producției;
- *serviciile* - forma sub care se prezintă de cele mai multe ori produsele turistice.

Aceste elemente ale ofertei se pot prezenta distinct, alcătuind o ofertă separată (ex: oferta locurilor de cazare, de transport, de tratament, de odihnă, de agrement) sau împreună, în diverse combinații, sub forma pachetelor de vacanță.

Particularitățile ofertei:

Complexitatea și eterogenitatea datorate faptului că oferta și producția turistică sunt alcătuite dintr-o varietate de elemente. Aceste elemente se diferențiază din punct de vedere:

- al *conținutului*, putând fi grupate în elemente atractive (resursele turistice) și elemente funcționale (echipamentele și serviciile);
- al *comportamentului*, unele fiind rigide (atracțiile turistice, echipamentele), altele fiind variabile (serviciile turistice);
- al *sectorului economic* din care provin (industrie, agricultură, transport).

Cu toate că oferta, și în special produsele turistice au un caracter unitar, complexitatea și eterogenitatea sunt specifice tuturor elementelor componente.

Astfel:

- *Atracțiile turistice sunt naturale și antropice*, fiecare categorie divizându-se în funcție de valoare, originalitate, conținut.
- *Baza tehnico-materială* se diferențiază după destinație în: echipamente de cazare, alimentație, transport, de agrement, iar fiecare la rândul său se împarte pe zone de amplasare, tipuri și categorii de confort.
- *Forța de muncă* se structurează pe niveluri de pregătire, funcții, vechime, categorii de vârstă, sex etc.
- *Serviciile turistice* sunt diferențiate, ca urmare a dependenței de resursele naturale și umane.
- Există și o *eterogenitate a producătorilor de vacanțe*, aceștia fiind specializați pe activități de cazare, alimentație, transport, comercializare sau un profil combinat, precum și structurați în funcție de forma de proprietate, mărime sau mod de organizare și desfășurare a activității.

Toate aceste caracteristici se reflectă în complexitatea și eterogenitatea produselor turistice finale care pot fi simple sau complexe, de vacanță, de afaceri, de odihnă, de tratament, culturale etc.

Creșterea diversificată a ofertei – consecință a eterogenității componentelor sale și, în special, a rigidității.

În turism, ca și în alte ramuri ale economiei, creșterea cererii determină o dezvoltare a ofertei, a producției turistice. Dacă în alte domenii acoperirea cererii se face prin multiplicarea ofertei, deci prin producerea unor cantități mai mari din aceste bunuri sau servicii, în turism acest lucru nu e posibil.

Dependența de potențialul turistic, natural sau antropoc face ca sporirea ofertei prin multiplicări să se realizeze doar în anumite limite, respectiv până la limita capacității de primire fizică și ecologică a potențialului sau a diversității sale de componente (ex: capacitatea plajei, a pârtiei de schi). Dincolo de aceste limite ale potențialului natural, creșterea ofertei se poate face numai prin atragerea în circuitul turistic a unor noi zone, prin amenajarea unor noi atracții, deci, prin diversificare.

Creșterea diversificată trebuie privită nu numai ca rezultat obiectiv al condițiilor specifice turismului, ci și ca o preocupare a ofertanților sau producătorilor de a se apropia de dorințele consumatorilor în vederea stimulării cererii.

Rigiditatea se manifestă sub diferite **forme**:

- *imobilitatea produselor turistice*, acestea neputând fi expediate în vederea întâlnirii cu cererea și realizarea consumului, motiv pentru care se impune deplasarea turistului spre locul ofertei;

- *imposibilitatea stocării produselor turistice* în vederea satisfacerii unor nevoi viitoare sau acoperirii unor oscilații bruște ale cererii;
- *capacitatea limitată în timp și spațiu* a atracțiilor turistice, a echipamentelor și a forței de muncă.

Caracterul rigid sau inelastic al ofertei limitează posibilitățile adaptării acesteia la variațiile cererii, determinând o altă caracteristică a ofertei și anume: **inadaptabilitatea sau adaptarea parțială la cerere.**

Rigiditatea și condițiile de exploatare a capacităților existente, în special cele de cazare determină dezechilibre între ofertă și cerere. Pot apărea astfel, situații de *ofertă subtilizată și de insuficiență a ofertei.*

Fenomenul *subutilizării* privește toate tipurile de echipamente și chiar componentele naturale ale ofertei (suprafața plajelor, capacitatea pârtiei de schi) și are efecte asupra rezultatelor economice ale activității turistice.

Referitor la situațiile de *insuficiență a ofertei*, efectele negative se reflectă asupra nivelului de satisfacere a consumatorului.

Inadaptabilitatea ofertei nu trebuie absolutizată. În cazul capacității de cazare și alimentație adaptarea se poate realiza prin construirea unor echipamente cu eforturi investiționale mici (camping-uri, căsuțe, terase, grădini de vară). De asemenea, există posibilitatea **substituirii** unor componente ale ofertei și utilizarea lor în alte scopuri (congrese, afaceri) decât cel sezonier.

1.3.2. Cererea și consumul turistic

Ca parte componentă a pieței turistice, **cererea turistică** reprezintă dorința consumatorului pentru un anumit produs turistic, dublată de posibilitățile și decizia de a-l cumpăra.

Cererea turistică este expresia unei nevoi, răspunde unei aspirații către un produs turistic, susținută de posibilitatea de a-l cumpăra, manifestată la reședința turistului.

Consumul turistic, ca expresie a cererii efective, reprezintă ansamblul cheltuielilor făcute de subiecții cererii pentru cumpărarea de bunuri și servicii cu motivație turistică.

În privința **raportului dintre cerere – consum**, situația se prezintă astfel:

- consumul turistic are o sferă de cuprindere mai mare decât cererea, deoarece și în cazul turismului se poate vorbi de autoconsum (ex: vacanțe petrecute în locații de reședință secundare, vizite la rude și prieteni, consumuri turistice subvenționate pentru pensionari, elevi, studenți etc.)
- față de ofertă, consumul turistic are o sferă de cuprindere mai redusă, fiind echivalent cu producția. Cu alte cuvinte se produce numai ceea ce se consumă, produsele turistice, datorită caracterului lor intangibil, neputând fi stocate în vederea unor vânzări sau consumuri ulterioare.

Din punct de vedere al conținutului, cererea se formează la reședința permanentă a turistului și se deplasează spre locul ofertei, iar consumul se manifestă numai în sfera ofertei.

1.3.3. Sezonalitatea activității turistice

Turismul exprimat sub forma cererii și consumului înregistrează în evoluția sa o serie de **fluctuații**. Unele au *caracter continuu*, fiind provocate de dinamica unor factori de tendință sau de schimbările rapide în domeniul tehnicii, altele au *caracter alternativ* datorat unor condiții naturale, stări conjuncturale sau modalității de formare a cererii.

Aceste variații de durată sau repetabile, cu implicații superficiale sau profunde se manifestă prin repartizarea inegală în timp și spațiu a numărului de turiști, și respectiv a necesarului de servicii turistice.

Oscilațiile sezoniere ale activității turistice sunt determinate de condițiile de realizare a echilibrului cerere – ofertă și se concretizează printr-o concentrare mare a fluxurilor de turiști în anumite perioade ale anului calendaristic.

Sezonalitatea în turism are o serie de **particularități** datorate dependenței cererii față de condițiile naturale, caracterului nestocabil al serviciilor turistice, rigidității ofertei. Astfel, variațiile sezoniere ale activității turistice sunt mai accentuate, au implicații directe și indirecte, iar posibilitățile de atenuare a lor sunt relativ limitate și presupun eforturi mari din partea organizatorilor de vacanțe.

Se pune tot mai mult problema atenuării acestei sezonality, găsirii unor mijloace care să stimuleze desfășurarea călătoriilor pe durata întregului an, reducerea concentrării în anumite perioade și prelungirii sezonului turistic.

Amploarea oscilațiilor sezoniere are consecințe, atât asupra dezvoltării turismului și eficientizării acestuia, cât și asupra altor ramuri ale economiei cu care turismul se află în relații de interconținare.

În ce privește activitatea turistică, Sezonalitatea se reflectă, pe de o parte, în utilizarea incompletă a bazei materiale și a forței de muncă, influențând negativ costurile și calitatea serviciilor turistice, termenul de recuperare a investițiilor, iar pe de altă parte, în nivelul scăzut al satisfacerii nevoilor turiștilor, afectând frecvența călătoriilor.

Concentrarea cererii pentru călătoriile în anumite perioade ale anului duce la suprasolicitarea mijloacelor de transport, a spațiilor de cazare și alimentație, determinând o calitate redusă a prestațiilor, creșterea tensiunilor în relațiile dintre vânzători și consumatori.

Din punct de vedere al turistului, sezonalitatea are implicații de ordin psihologic și economic. Aglomerația din mijloacele de transport sau de pe căile rutiere, în cazul călătoriilor cu mijloace proprii, riscul negăsirii unui loc de cazare corespunzător dorințelor, timpul mare de așteptare pentru obținerea unor servicii provoacă turistului oboseală psihică și fizică, diminuând efectele recreative ale vacanței.

De asemenea, influențele negative asupra turistului și bugetului acestuia au și prețurile serviciilor oferite, situate mult peste posibilitățile financiare ale turistului, precum și lipsa concordanței dintre nivelul prețurilor și calitatea serviciilor oferite.

Asupra celorlalte ramuri ale economiei, sezonalitatea cererii și consumului turistic acționează fie direct, prin solicitările suplimentare față de domenii ca (transport, industrie alimentară, agricultură, comerț), fie indirect, prin efectele ocupării periodice, limitărilor angajaților și redistribuirii acestora către alte sectoare.

Cercetările efectuate în acest domeniu au evidențiat faptul că la originea sezonality se află o serie de factori sociali, istorici, culturali, care stimulează dezvoltarea turismului, suprapuși disponibilităților de timp liber și dorinței de distracție. Astfel, există două categorii de factori care determină variații sezoniere:

- *factori naturali*: poziția geografică a unei zone/stațiuni/țări, succesiunea anotimpurilor, condițiile de climă, valorile cultural-istorice, periodicitatea manifestărilor;
- *factorii economico-organizatorici*: structura anului școlar/universitar, organizarea producției în diverse ramuri, regimul concediilor plătite și durata acestora, creșterea timpului liber.

În România au fost identificate trei tipuri de variații sezoniere: manifestarea activității turistice într-un singur sezon, în două perioade de sezon și activitate turistică permanentă.

Caracterizarea oscilațiilor sezoniere

Activitatea turistică manifestată într-un singur sezon/perioadă se caracterizează printr-un singur sezon datorită faptului că oferta întrunește optimul calității o singură perioadă pe an și pe o durată limitată. Acest tip de sezonality este specifică litoralului românesc, unde cererea și consumul se manifestă în intervalul mai – septembrie, cu perioadă maximă 15 iulie – 15 august, în celelalte luni ale anului solicitările fiind rare sau lipsind complet.

Activitatea turistică manifestată în două sezoane/perioade se caracterizează prin existența a două sezoane cu activitate turistică de intensități apropiate, durata de timp și motivele deplasării fiind însă diferite. Stațiunile montane răspund acestui tip de oscilații, și anume: iarna, pentru zăpadă și practicarea sporturilor albe (schi, patinaj, etc.); vara, pentru odihnă, drumeție, alpinism. Perioadele de maximă intensitate sunt: decembrie – martie (pentru sezonul rece) și mai – septembrie (pentru sezonul cald). Specific zonelor montane este faptul că, în perioadele de extrasezon cererea nu se reduce la zero (turism de week-end, turism de afaceri).

Activitatea turistică permanentă sau fără concentrări sezoniere semnificative. În acest tip sunt incluse:

- *stațiunile balneo-climaterice*, unde sosirile turiștilor se distribuie relativ uniform pe perioada întregului an;
- *centrele urbane*, unde circulația turistică este permanentă datorită diversității activităților (congrese, târguri, expoziții etc.).

În aceste zone se întâlnesc **perioade cu activitate mai intensă**, astfel:

- în *stațiunile balneo-climaterice* se manifestă o concentrare a fenomenului turistic în perioada mai – octombrie, datorită faptului că sezonul cald oferă mai multe comodități;
- în *centrele urbane* – lunile aprilie-mai și septembrie-octombrie sunt optime pentru organizarea manifestărilor științifice, cultural-artistice, sportive sau de altă natură.

Din analiza celor trei tipuri de oscilații sezoniere rezultă că evoluția cererii turistice de-a lungul anului calendaristic are **trei etape**:

- *sezonul cu un vârf sau chiar două vârfuri*, caracterizat prin intensitatea maximă a cererii;
- *începutul și sfârșitul de sezon*, perioadă cu presezon și postsezon, în care cererea este mai puțin intensă și are tendința de creștere/descreștere după caz;
- *extrasezonul*, caracterizat prin reducerea substanțială sau chiar încetarea solicitărilor pentru serviciile turistice.

Sucesiunea acestor etape ilustrează modul de eșalonare a cererilor și permite organizatorilor din turism (agenții de voiaj, unități hoteliere) să-și dozeze eforturile în vederea satisfacerii cererii clienților.

Atenuarea sezonality reprezintă, de fapt, reducerea intensității cererii din perioadele de vârf și prelungirea sezonului și a momentelor de presezon și postsezon, precum și reducerea parțială sau totală a extrasezonului.

Aceste modificări se pot realiza prin acțiuni atât asupra ofertei, cât și asupra cererii, iar măsurile ce trebuie luate vizează atragerea segmentelor de turiști care pot călători în afara sezonului, cum sunt: participanții la diverse congrese, pensionarii, tinerii.

Organizatorii de vacanțe pot contribui la **reducerea sezonality** prin următoarele mijloace:

- *Dezvoltarea și diversificarea ofertei de programe și servicii*

Astfel, prin atragerea în circuitul turistic de noi zone, prin amenajări suplimentare, prin diversificarea serviciilor de agrement se pot realiza programe turistice complexe care să compenseze absența unor condiții naturale favorabile și să sporească atractivitatea zonelor turistice în perioadele de extrasezon.

- *Practicarea unor prețuri diferențiate în funcție de etapele de sezon și acordarea de facilități*

Prin practicarea unor prețuri diferențiate pe sezoane, pe servicii de transport/cazare, prin acordarea unor facilități pot fi prelungite perioadele de maximă intensitate sau prin atragerea anumitor categorii de turiști (de obicei, cei cu venituri reduse sau cei care călătoresc special pentru odihnă).

- *Intensificarea eforturilor promoționale*

Importanța acțiunilor de publicitate și promovare se evidențiază atât prin aducerea la cunoștința publicului consumator a avantajelor suplimentare oferite în perioadele de presezon sau postsezon și extrasezon, cât și prin stimularea nevoii de turism.

Alături de aceste mijloace, *dezvoltarea economico-socială* contribuie nu numai la intensificarea circulației turistice, dar și la atenuarea sezonality. Astfel, creșterea veniturilor, modificarea structurii consumului, urbanizarea, creșterea disponibilităților de timp liber acționează asupra duratei și repartizării în timp a activității turistice în sensul reducerii perioadei de maximă intensitate.

1.4. Conținutul și caracteristicile serviciilor turistice

Având ca obiect satisfacerea nevoilor personale apărute cu ocazia și pe durata călătoriilor, turismul poate fi privit prin conținutul său ca o succesiune de servicii cum sunt cele de organizare a voiajului sau vacanței, de transport, alimentație, odihnă, recreere. O parte a acestor servicii vizează acoperirea unor necesități obișnuite cum sunt cele de hrană și odihnă, dar și altele destinate unor trebuințe turistice (agrement, tratament, organizarea călătoriilor). Prin natura lor, serviciile turistice trebuie să creeze condiții pentru refacerea capacității fizice a organismului, simultan cu petrecerea plăcută și instructivă a timpului liber.

De asemenea serviciile turistice trebuie concepute astfel încât în urma consumării lor turistul să dobândească cunoștințe și informații noi.

Serviciile turistice prezintă o serie de **trăsături generale sau comune** cu cele ale sectorului terțiar, dar și o serie de **trăsături specifice**.

Din categoria **trăsăturilor generale** menționăm:

- **caracterul imaterial al prestației**, serviciul turistic existând numai în formă potențială și concretizându-se numai în contact cu cererea.

Din acest caracter imaterial reiese o altă trăsătură și anume:

- **nestocabilitatea**; Faptul că serviciile turistice nu pot fi stocate și păstrate pentru un consum ulterior prezintă avantajul eliminării cheltuielilor legate de distribuția fizică a acestora. Această particularitate prezintă dezavantaje mai ales în ceea ce privește asigurarea echilibrului între cerere și ofertă și de aici efecte negative asupra gradului de utilizare a bazei tehnico-materiale și a resurselor umane.

- **simultaneitatea producției și a consumului**. Datorită faptului că serviciile turistice sunt imateriale, realizarea lor impune prezența în același loc a prestatorului și a beneficiarului, deci concomitența producției și consumului lor.

- **serviciile turistice sunt inseparabile de persoana prestatorului**, ele încetând să mai existe în momentul încheierii acțiunii acestora.

Din această trăsătură apar o serie de particularități de organizare și desfășurare a activității turistice. Astfel comercializarea serviciilor turistice presupune contactul direct între producător sau prestator și consumator sau turist. Aceasta implică o bună cunoaștere a pieței deoarece același producător nu-și poate oferi simultan serviciile pe mai multe piețe, iar vânzarea directă este singura modalitate de comercializare. De asemenea, prezența prestatorului determină un anumit nivel de pregătire, profesionalism și corectitudine, atribute care să mărească calitatea serviciului turistic oferit.

- **ponderea mare a cheltuielilor cu munca vie** mai mare decât în alte domenii ale sectorului terțiar.

În turism pătrunderea progresului tehnic se face mai lent și cu eforturi mai mari. Cu toate acestea în ultima perioadă s-au înregistrat creșteri deosebite privind utilizarea calculatorului în efectuarea rezervărilor, în activitățile din agenții sau spații de cazare, în evidența cheltuielilor turiștilor.

De asemenea, în domeniul alimentației are loc un proces de industrializare a producției, dar și de mecanizare a servirii. Cu toate acestea însă, turismul rămâne un domeniu în care prezența lucrătorului este importantă atât prin specificul activității, cât și datorită psihologiei turistului.

- **serviciile turistice sunt intangibile.** Această caracteristică explică faptul că ele nu pot fi percepute cu ajutorul simțurilor ceea ce generează probleme în realizarea producției și comercializării lor. Pe de o parte se creează avantaje în sensul simplificării sau eliminării unor costuri în procesul distribuției, iar pe de altă parte apar dificultăți în vânzarea și promovarea lor. Turistul neavând posibilitatea să le cunoască sau să le evalueze înainte de cumpărare, manifestă neîncredere și rețineri în formularea deciziei de cumpărare. Ca atare sunt necesare eforturi suplimentare pentru cunoașterea cererii și stimularea ei.

Trăsăturile specifice **serviciilor turistice:**

- **personalizarea serviciilor**, particularizarea lor la nivelul grupului sau chiar al individului. Motivațiile foarte variate ale cererii precum și comportamentul diferit al turiștilor față de componentele serviciilor turistice determină realizarea unor servicii adaptate specificului fiecărui client. Individualizarea serviciilor turistice este mai evidentă în situația turiștilor care călătoresc pe cont propriu, în timp ce în cazul formelor organizate ale turismului particularizarea se întâlnește la nivelul grupului.

- **serviciile turistice se caracterizează printr-o dinamică ridicată.** Acest lucru se datorează, în primul rând, caracterului lor flexibil în raport cu celelalte componente ale ofertei. În al doilea rând, sensibilitatea lor la mutațiile intervenite în dezvoltarea economico-socială, dar și la modificările comportamentului consumatorului imprimă serviciilor turistice ritmuri de creștere superioară evoluției de ansamblu a turismului.

- **serviciile turistice manifestă o puternică fluctuație sezonieră**, rezultat al oscilațiilor cererii turistice, al concentrării acesteia în anumite momente ale anului calendaristic.

- **serviciile turistice se caracterizează prin complexitate**, produsul turistic este rezultatul diferitelor combinații între elementele ce decurg din condițiile naturale și antropice specifice fiecărei destinații și serviciile transport, cazare, alimentație, agrement furnizate de organizatori. Aceste elemente intră în proporții variate în alcătuirea produsului turistic final, iar unele dintre ele se pot substitui. Existența unei multitudini de posibilități de combinare și substituire a elementelor ofertei turistice permite realizarea unei game variate de produse sporind astfel atractivitatea programelor și calitatea serviciilor.

- **eterogenitatea** – apare în relație atât cu întregul sistem al serviciilor cât și cu fiecare în parte și este rezultatul dependenței acestora de dotările materiale și persoana prestatorului de servicii turistice. În acest context se poate vorbi despre participarea unui număr relativ mare de prestatori sau producători la realizarea produsului turistic final.

Principalele activități economice cuprinse în structura prestației turistice pot fi sintetizate astfel:

- servicii de cazare și alimentație;
- transport;
- producția și vânzarea de bunuri;
- servicii de divertisment;
- servicii legate de organizarea turismului.

Se observă astfel diversitatea serviciilor, prezența unor elemente specifice și nespecifice precum și faptul că producătorii sau prestatorii de servicii fac parte din structuri organizatorice distincte și depun eforturi de armonizare a activității lor într-un pachet de vacanță unitar.

O altă trăsătură specifică serviciilor turistice o reprezintă **solicitarea și consumarea** acestora într-o ordine riguroasă determinată de specificul prestației, locul și momentul acțiunii, forma de turism.

Principalele servicii turistice și succesiunea acestora în desfășurarea unei vacanțe sunt următoarele:

1. **acțiuni de informare și publicitate turistică** desfășurate de agențiile de voiaj, birouri de turism, întreprinderi turistice și de transport sau contactul direct cu turiștii potențiali prin mijloace de publicitate cunoscute, cum sunt: anunțurile, pliantele, cataloagele;

2. **contractarea aranjamentului, respectiv a minimului de servicii solicitate** ceea ce reprezintă de fapt contractul încheiat între prestatorul de servicii și client;

3. **transportul** atât pe ruta de ducere cât și pe ruta de întoarcere, transferul turiștilor și bagajelor la unitatea de cazare sau de la un mijloc de transport la altul, atunci când deplasarea presupune utilizarea mai multor mijloace de transport;

4. **cazarea și serviciile suplimentare** oferite de unitățile de cazare;

5. **alimentația și prestațiile auxiliare** acestea: servirea mesei în cameră, sistemul de rezervări sau organizarea de mese festive.

6. **agrementul** cu toate formele sale și tratamentul în cazul turismului balneo-medical.

Existența acestor componente este specifică doar formelor organizate ale turismului și numai atunci când deplasarea se efectuează cu anumite mijloace de transport. Pentru celelalte situații, serviciile sunt solicitate parțial de la organizatori și direct de la unitățile prestatoare.

1.4.1. Tipologia serviciilor turistice

Eterogenitatea serviciilor care dau conținut produsului turistic, complexitatea și diversitatea acestora generează numeroase probleme în abordarea unitară a ofertei, în evaluarea importanței fiecărei componente.

Apare astfel necesitatea grupării serviciilor în categorii omogene, ușor de identificat, de localizat și comparat.

Principalele criterii de clasificare a serviciilor turistice sunt:

• **În funcție de etapele principale în desfășurarea unei călătorii**, serviciile se împart în:

- **servicii legate de organizarea voiajului;**
- **servicii determinate de sejur.**

Serviciile legate de organizarea voiajului sunt constituite în cea mai mare parte din prestațiile oferite de agențiile de voiaj și tour-operatori și de companiile de transport.

Serviciile determinate de sejur sunt mai complexe și au ca obiectiv satisfacerea necesităților de odihnă, alimentație și agrement ale turistului. Tot în această categorie sunt incluse și serviciile cu caracter special determinate de formele particulare ale turismului (tratament, participări la congrese, vânătoare).

• **În raport cu importanța în consum și motivația cererii** serviciile turistice pot fi:

- **de bază** (transport, cazare, alimentație, tratament sau orice altă activitate ce reprezintă scopul vacanței);
- **suplimentare** (diferite informații, activități cultural-sportive sau închirieri de obiecte).

Potrivit acestui criteriu serviciile de cazare și de alimentație dețin ponderile cele mai mari, urmate de cele de transport și agrement și apoi de cele suplimentare.

• **După forma de manifestare a cererii și modul de formulare a deciziei de cumpărare** putem vorbi de:

- **servicii ferme** (transport și cazare) angajate sau stabilite anterior desfășurării consumului turistic prin intermediul agențiilor de specialitate și pentru care decizia de cumpărare a fost formulată în localitatea de reședință a turistului;
- **servicii spontane** – solicitate de către turist în momentul în care acesta intră în contact direct cu oferta, de regulă în locul de petrecere a vacanței.

• **În funcție de natura relațiilor financiare angajate între prestatori și turiști,** serviciile turistice pot fi:

- **cu plată** – în cele mai multe cazuri;
- **gratuite** – efectiv sau aparent, după cum costul lor este cuprins în prețul prestațiilor de bază sau suportat din cheltuielile generale ale organizatorilor.

Serviciile gratuite sunt de o mare diversitate și includ gratuități și scutiri de taxe pentru copii, cursuri pentru învățarea unor sporturi, discount-uri la cumpărarea unor produse, abonamente pentru unele servicii de agrement.

Serviciile cu plată se împart în funcție de momentul efectuării plății (anterior, simultan sau ulterior consumului), iar după mijlocul de plată folosit: servicii cu bani „gheață” sau cash, cu cecuri turistice sau cărți de credit.

În cadrul turismului organizat în majoritatea situațiilor vacanțele sunt plătite anticipat, iar mai recent în una sau mai multe rate (sistemul ratelor). În turismul pe cont propriu plata serviciilor se face simultan cu obținerea acestora și recent sunt folosite și practicile sau metodele de creditare a turiștilor.

• **După categoria de turiști cărora se adresează,** serviciile turistice pot fi:

- **servicii pentru turiștii interni;**
- **servicii pentru turiștii internaționali.**

• **După natura lor,** serviciile turistice pot fi:

- **servicii specifice;**
- **servicii nespecifice.**

La rândul lor **serviciile specifice** pot fi:

- **de bază** – unde includem servicii de transport, cazare, alimentație și agrement;
- **suplimentare** – în această categorie intrând: serviciile de informare, de intermediere, sportive sau recreative, cultural-artistice, financiare, cu caracter special, de tratament sau balneo-medicale.

În categoria **serviciilor nespecifice** includem: transportul în comun, telecomunicațiile, asistența medicală, serviciile de igienă și întreținere fizică.

1.5. Structura serviciului de cazare hotelieră

Destinat satisfacerii nevoilor generate de șederea în afara reședinței permanente, serviciul de cazare hotelieră are un conținut complex, rezultat al multitudinii și diversității nevoilor pe care turiștii le manifestă cu această ocazie, dar și varietății formelor de turism cărora trebuie să se adapteze. De asemenea, în identificarea componentelor serviciului de cazare trebuie avut în vedere că unitatea hotelieră îndeplinește, pentru turist, funcția unui domiciliu temporar și că, potrivit unor studii de specialitate, turistul cheltuiește mai mult de jumătate din totalul timpului de vacanță în aceste spații (8-9 ore de odihnă pasivă, 2-3 ore de odihnă activă, 1-2 ore timp pentru igiena corporală, schimbarea ținutei, etc.).

Având în vedere varietatea necesităților turiștilor și pornind de la premisa că principalele momente asociate prezenței acestora în unitățile hoteliere sunt primirea, șederea și plecarea, serviciul de cazare este constituit dintr-o sumă de prestații independente:

- a) cazarea propriu-zisă și serviciile complementare acesteia;
- b) alimentația și serviciile specifice asociate ei;
- c) activitățile cultural-artistice și de agrement;
- d) serviciile de informare și intermediere;
- e) activitățile comerciale;
- f) serviciile având caracter special.

Între aceste servicii sau funcții, cum le numesc unii autori, există relații de interdependență, circuitele lor tehnologice se interferează. În raport cu specificul fiecărei unități de cazare, unele dintre activitățile menționate pot fi mai dezvoltate, altele mai puțin; de asemenea, unele pot să lipsească, după cum pot apărea și altele suplimentare. În totalitatea lor,

aceste prestații concură la satisfacerea nevoilor clienților, caracterizând sub aspect cantitativ și calitativ activitatea desfășurată în sectorul hotelier.

Totodată, se impune a fi evidențiat că, în condițiile diversificării și integrării mijloacelor de cazare, serviciul hotelier nu se mai limitează la cazarea propriu-zisă; el este completat de o serie de prestații suplimentare fiind, în fapt, rezultatul îmbinării unei varietăți de activități. Gama serviciilor suplimentare celui de cazare propriu-zisă este aproape nelimitată și greu de separat în raport cu funcția de bază. Varietatea lor este dependentă de condițiile pe care le oferă baza tehnico-materială sub aspectul tipului de construcție, gradului de dotare, categoriei de confort.

Cazarea propriu-zisă este funcția principală a unităților de hoteliere, indiferent de mărimea, tipul, categoria de confort, înzestrarea acestora; ea presupune existența unor spații adecvate și a dotărilor necesare asigurării odihnei și igienei turistului. Odihna turiștilor în mijloacele de cazare este condiționată de amplasarea acestora, de insonorizarea construcției și a instalațiilor, de distribuția și izolarea camerelor (dormitoarelor) în raport cu zonele de mare circulație (scări, lifturi, culoare de trecere, holuri de staționare) din interiorul unității, de mișcarea personalului, de spațiile alocate activităților recreativ-distractive. Condițiile de igienă sunt dependente de calitatea echipamentului sanitar, de buna funcționare și întreținere al acestuia, de existența obiectelor de inventar destinate igienei personale și frecvența înlocuirii lor. Pe lângă acestea, realizarea serviciului de cazare se referă și la crearea condițiilor pentru desfășurarea unor relații sociale. Este astfel necesară existența unor spații special amenajate pentru primirea turiștilor, organizarea unor întâlniri cu prieteni sau de afaceri, derularea unor evenimente sau manifestări (simpozioane, mese rotunde, expoziții).

O atenție deosebită se acordă studiilor de specialitate cu privire la amplasarea unităților de cazare. Este vorba, în primul rând, de alegerea destinației și de poziționarea obiectivului în interiorul acesteia, în funcție de diverse elemente: distanța față de mijloacele de acces (aeroport, gară, autostradă) și față de atracțiile turistice; frumusețea peisajului; liniște. În al doilea rând, amplasarea trebuie să răspundă unor criterii de ordin economic și anume: valoarea investiției, costurile de exploatare, asigurarea unui nivel ridicat de ocupare.

Pe lângă caracteristicile fizice ale unităților și așezarea lor în spațiu, calitatea serviciului de cazare și, corespunzător, opțiunea turistului sunt influențate de atmosfera din unitate, atenția personalului, viteza de reacție și eficiența acestuia, clientela, imaginea și renumele de care se bucură. În acest sens, cercetări întreprinse cu privire la factorii competitivității în hotelărie au demonstrat, alături de importanța celor materiali, obiectivi de genul: nivelul și diversitatea dotărilor, calificarea personalului, curățenia, confortul, spațiile sociale, rolul în creștere al elementelor subiective, precum ambianța, nivelul clientelei, personalitățile ce au vizitat unitatea, istoria unității, etc.

Din categoria serviciilor complementare cazării, menite să întregască funcția de bază și să asigure apropierea de nevoile specifice ale fiecărei categorii de vizitatori pot fi menționate, pentru locul pe care îl dețin și frecvența cu care sunt solicitate: primirea și distribuirea mesajelor (corespondenței); păstrarea obiectelor de valoare; spălatul și călcatul lenjeriei; curățirea hainelor și a încălțăminte; manipularea bagajelor; asigurarea parcurii autoturismelor; schimb valutar.

De asemenea, tot în această grupă pot fi incluse serviciile de dotare a camerelor cu inventar suplimentar, la cererea clienților (paturi, perne, păaturi, aparatură de gimnastică, fôen, ș.a.).

Serviciul de alimentație, deși îndeplinește o funcție de bază, nu este obligatoriu prezent în toate unitățile de cazare. Acolo unde funcționează, acest serviciu presupune desfășurarea unei activități complexe; este vorba de existența tuturor acelor compartimente și tipuri de prestații menite să satisfacă, pentru toți turiștii și în orice moment, atât nevoia de hrană, cât și pe cea de agrement. De exemplu, este necesară prezența unei varietăți de saloane diferențiate ca mărime și confort pentru servirea micului dejun sau a prânzului, a barului și room service-ului.

Organizarea propriului serviciu de alimentație pune două categorii de probleme: *de amplasare și de funcționare*, în sensul că acesta nu trebuie să afecteze odihna turiștilor și buna desfășurare a celorlalte activități.

Ca urmare a tendinței de integrare, care se manifestă în organizarea serviciilor turistice, ca și a modificării structurii echipamentelor în sensul creșterii ponderii celor cu nivel superior de confort, asocierea între prestația hotelieră și cea de alimentație este tot mai frecventă.

În privința serviciilor complementare alimentației propriu-zise, dintre cele uzuale fac parte: rezervările, servirea mesei în cameră, organizarea unor mese festive.

Activitățile cultural-artistice și de agrement se întâlnesc cu precădere, în unitățile destinate turismului de sejur mediu și lung, de odihnă și a celor de categorie superioară. În vederea realizării unor astfel de activități sunt necesare dotări adecvate petrecerii timpului liber și divertismentului: terenuri de sport, având calificare de specialitate, care să asigure instruirea sau supravegherea turiștilor. Tot în categoria activităților de agrement sunt cuprinse și acțiunile inițiate de turiști, de natura serilor distractive, concursurilor, pentru care dotările sunt mai simple, iar personalul nu necesită o pregătire deosebită.

Unitățile de cazare pot îndeplini, după caz, și funcții cultural-artistice, organizând sau găzduind manifestări de acest gen: festivaluri folclorice, de cântece, de dansuri, muzicale, reuniuni, întâlniri cu oameni de știință, artă sau cultură, expoziții, spectacole, etc.

Serviciile de informare facilitează turistului cunoașterea și, respectiv, accesul la oferta specifică și prestațiile suplimentare puse la dispoziția sa de unitatea hotelieră în interiorul și în afara acesteia. Aceste servicii sunt realizate de compartimentul „*front-office*” și sunt oferite verbal, la cererea turiștilor sau prin intermediul mijloacelor scrise (anunțuri, pliante, postere) aflate la îndemâna turiștilor sau amplasate în locurile de trecere. De exemplu, orice unitate de cazare trebuie să informeze clientela cu privire la: programul acțiunilor de agrement organizate în unitate sau în stațiune (localitate, în general) de către organisme de specialitate; programul manifestărilor cultural-artistice, sportive; orarul (programul de lucru) diverselor unități prestatoare de servicii; orele curselor mijloacelor de transport; formalităților vamale sau de prelungire a vizei.

Serviciile de informare prestate de unitățile de cazare trebuie înțelese și organizate ca o componentă a procesului de comunicare cu turiștii, în general; în acest context, materialele documentare folosite și informațiile vehiculate sunt integrate activității promoționale.

Serviciile de intermediere, la fel ca și celelalte prestații suplimentare, au ca scop satisfacerea cât mai deplină a cerințelor turiștilor. Unitățile de cazare, în limitele acestei atribuții, mijlocesc între turiștii proprii și prestatorii de servicii specializate realizarea diverselor lucrări: repararea sau întreținerea unor obiecte aflate în dotarea turiștilor atunci când aceste operațiuni nu pot fi efectuate la nivelul unității; rezervări de bilete la manifestări cultural-artistice; rezervări de locuri în mijloacele de transport sau în alte unități de cazare, diverse comisioane. Între serviciile de intermediere, de o apreciere deosebită din partea turiștilor se bucură mijlocirea închirierii de autoturisme de la unitățile specializate și a unor activități având caracter special: supravegherea copiilor sau persoanelor cu handicap; stenografie, traduceri pentru turismul de afaceri; organizarea de congrese, conferințe, simpozioane și acțiunile anexe acestora.

Unitățile de cazare mai oferă și *servicii comerciale* de vânzare a unor produse necesare turistului pe durata sejurului ca: ilustrate și efecte poștale, ziare, reviste, cărți, cosmetice, cadouri-amintiri, produse artizanale, băuturi, țigări, dulciuri. În funcție de complexitatea sortimentală și organizarea unității, serviciile comerciale sunt prestate de compartimentul „recepție” sau de magazine specializate.

În afara grupelor de servicii analizate, unitățile hoteliere mai pot oferi turiștilor și alte categorii de prestații. Cu cât unitatea beneficiază de o încadrare superioară, cu atât ea trebuie să asigure turiștilor o gamă mai bogată de astfel de servicii. Totodată, se impune precizarea că

unele dintre aceste prestații sunt gratuite, fiind incluse în costul inițial al cazării, în timp ce pentru altele se percep taxe suplimentare.

BIBLIOGRAFIE:

1. Minciu R., Economia turismului, Editura Uranus, București, 2005
2. Nedelea Al., Piața turistică, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003
3. Scrioșteanu A., Economia turismului, note de curs
4. Snak O., Baron P., Neacșu N., Economia turismului, Editura Expert, București, 2000

Capitolul 2

MANAGEMENTUL OPERAȚIUNILOR DE TURISM

2.1. MANAGEMENTUL AGENȚIILOR DE TURISM

2.1.1. AGENȚIILE ȘI REȚELELE DE AGENȚII DE TURISM

În țările cu activitate turistică intensă, agenția de voiaj este o întreprindere independentă sau o rețea de filiale având ca obiect rezervarea și comercializarea biletelor pentru mijloacele de transport și vânzarea mijloacelor turistice fabricate de către tour-operatori.

În general, prin agenție de voiaj trebuie să se înțeleagă o întreprindere comercială având ca scop:

- asigurarea tuturor prestațiilor de servicii privind transporturile, hotelurile sau acțiunile turistice de orice fel;
- organizarea de călătorii individuale sau colective, la preț forfetar, cu un program fie stabilit de agenție, fie la libera alegere a clientului.

Agenția de voiaj *poate* să exercite numai o parte din aceste activități. De asemenea, orice persoană care oferă voiajuri cu titlu lucrativ trebuie să aparțină personalului unei agenții acreditate adică să acționeze în calitate de corespondent al unei agenții, sub responsabilitatea acesteia.

În practica și legislația românească se folosește însă mai frecvent termenul de „agenție de turism”. Astfel, în Hotărârea Guvernului României nr. 513 din august 1998, agenția de turism este definită ca fiind o unitate specializată care organizează, oferă și vinde pachete de servicii turistice sau componente ale acestora.

Chiar dacă cele două noțiuni, „agenție de voiaj” și „agenție de turism”, nu sunt similare în totalitate, vom folosi și vom accepta în continuare termenul de „agenție de turism”, această variantă fiind mai apropiată de conținutul activităților care fac obiectul său de activitate. Conform aceleiași hotărâri de guvern, agențiile de turism din România pot fi de următoarele tipuri:

a. agenție de turism *tour-operatoare*, având ca obiect de activitate organizarea și vânzarea pe cont propriu a pachetelor de servicii de turism sau a componentelor acestora, direct sau prin intermediari;

b. agenție de turism *detailistă*, care vinde sau oferă spre vânzare, în contul unei agenții de turism *tour-operatoare*, pachete de servicii sau componente ale *acestora* contractate cu *aceasta*.

Dacă o agenție de turism acționează în calitate de intermediar pentru o agenție *tour-operatoare* care nu este stabilită în România, aceasta este considerată ca *organizator* de călătorii turistice în raporturile cu consumatorii.

În țările Uniunii Europene, conform recomandărilor O.M.T., există, de asemenea, două tipuri de agenții de turism:

a. *detailistă*, care furnizează publicului informații asupra posibilităților de voiaj, cazare și asigurarea serviciilor suplimentare, informații despre tarife și condițiile de acordare a serviciilor. De asemenea, ele sunt autorizate de către furnizorii lor să vândă respectivele servicii la tarifele precizate. În contractul de vânzare a produsului turistic (*bilet, voucher*) se precizează de altfel ca agențiile acționează ca intermediar. Serviciul de corespondență pentru clientelă este considerat un serviciu secundar.

b. *engrosistă*, (*tour-operatoare*), care concepe, pregătește și vinde produse turistice forfetare destinate a fi vândute fie direct prin propriile oficii, fie prin agențiile detailiste. Serviciile de primire vândute de agenții sunt servicii izolate.

Există o gamă largă de agenții de voiaj, cele mai comune forme, pe lângă forma clasică, de agenție cu ofertă de servicii complete, fiind mai cunoscute agențiile de stimulare (incentive) și agențiile comerciale, care prezintă anumite particularități.

Agențiile de stimulare (incentive)

Aceste agenții sunt specializate în întocmirea programelor de voiaj pentru grupuri, firme și societăți care își recompensează salariații cu excursii plătite pentru ei și familiile lor, grupuri pentru care se organizează frecvent voiajuri, cum sunt spre exemplu, cele bisericesti care doresc să viziteze locuri religioase (Vatican), veteran" de război (care doresc să se reîntâlnească pe plajele Normandei) etc.

Voiajurile de stimulare (incentive) conțin prestații care nu figurează în broșurile tour-operatorilor clasici. Se pot desfășura în savane sau în deșert, zburând cu balonul sau navigând cu velele. Turistul nu este un spectator pasiv, ci actorul unei veritabile aventuri.

Aceste voiajuri sunt cel mai adesea destinate a recompensa și încuraja cei mai buni angajați ai unei firme. Deoarece călătoriile incentive sunt adesea acordate de companie unui grup de angajați, mergând împreună către aceeași destinație, ele pot ajuta și la întărirea spiritului de echipă; adresându-se persoanelor care călătoresc ca urmare a unei recompense acordate la locul de muncă, ele sunt socotite ca intrând în turismul de afaceri.

Deși pachetele de vacanță incentive reunesc aceleași elemente ca cele ale unui pachet clasic (transport, cazare, excursii, agrement), fiind strâns legate de munca participanților, se deosebesc de vacanțele liber alese. În cazul vacanțelor incentive, diferitele elemente ale aranjamentului sunt alese în funcție de stilul de viață și aspirațiile participanților. Organizarea de banchete, participarea la evenimente culturale sau sportive, vizitarea locurilor de interes (adesea legate de munca angajaților), toate folosesc pentru a face ca excursiile să devină memorabile.

Agențiile comerciale

Sunt specializate în afaceri și intră mai puțin sau deloc în legătură cu clienții, Agențiile se ocupă cu *punerea în legătură*, la telefon, a clienților, rezerva bilete de avion, camere (hotel și închiriază mașini. Foarte adesea ei aranjează întâlniri între clienții lor

O formă specifică de organizare și funcționare se remarcă la *rețelele de agenții*.

În general, o rețea cuprinde cel puțin 10 puncte de vânzare.

Există patru categorii de rețele; *integrate, franșizate, voluntare și protejate* (rețelele integrate pot cuprinde în cadrul lor agenții franșizate). În funcție de categoria de rețea, se negociază comisionul pentru revânzări de voiajuri forfetare și tarifele preferențiale pentru racordarea la centralele de informații. Prin apartenența la o rețea, imaginea de marca și promovarea sunt facilitate.

1. Rețeaua integrată

Într-o rețea integrată punctele de vânzare nu au autonomie. Sunt simple agenții care distribuie produsele selecționate de conducerea rețelei. Se negociază comisionul și se stabilește o listă de tour-operatori privilegiați ale căror produse trebuie să fie propuse cu prioritate clienților. Gestiunea și contabilitatea sunt centralizate. Cheltuielile de publicitate și promovare sunt împărțite între componentele rețelei. De asemenea, fiecare punct de vânzare trebuie să dețină licența. Dreptul de a desfășura activități de ticketing trebuie obținut pentru fiecare punct separat.

2. Rețeaua franșizată

Nu există încă o rețea compusă numai din agenții franșizate. De fapt, franșiza nu este foarte răspândită în sectorul agențiilor de turism, așa cum este cazul hotelurilor.

Agenția franșizată constituie o societate independentă, ea trebuie să obțină propria licență și dreptul la activități de ticketing.

Agenția franșizată se conformează politicilor comerciale ale franșizorului, beneficiind de publicitate comună, de însemnul, imaginea de marcă, savoir-faire-ul franșizorului și de comisioane negociate cu acesta. În schimb, franșizatul trebuie să plătească o redevență sau cote procentuale din cifra de afaceri.

3. *Rețeaua voluntară*

O rețea voluntară beneficiază de aceleași avantaje ca și rețeaua integrată: obținerea de comisioane ridicate în schimbul unui anumit volum de vânzări. Fiecare agenție are însemnul ei, își conservă independența, dar beneficiază de campanii publicitare și servicii de plăți centralizate prin rețea.

4. *Rețeaua protejată*

Aceasta este creată de un operator care preferă, în locul propriilor puncte de vânzare, să-și caute parteneri independenți titulari de licență. În acest caz, agenda de turism se angajează să revândă cu prioritate produsele tour-operatorului și nu plătește nici o redevență acestuia.

Agenția nu beneficiază de nici o exclusivitate, dar obține un comision mai mare față de celelalte agenții. Tour-operatorul își selectează agențiile după criterii cum ar fi amplasamentul (să fie în centrul orașelor) și mărimea cifrei de afaceri.

În acest sistem, agențiile rămân autonome iar tour-operatorul dispune de vitrinele lor, care constituite excelente suporturi publicitare permanente.

Chiar dacă agenția de turism beneficiază de imaginea și dinamismul tour-operatorului, acesta din urmă este veritabilul beneficiar al operației.

2.1.2. TOUR-OPERATORII

Tour-operatorii pot fi considerați engrosiștii industriei turistice. Produsul lor, care este mai degrabă un serviciu decât o marfă tangibilă, este pachetul de servicii (sau tour-ul „împachetat”). Tour-operatorii oferă servicii de transport, cazare și transfer la și de la aeroport. Turistul plătește un preț mai mic pentru acest pachet decât dacă încearcă să facă toate aceste aranjamente pe cont propriu. În plus, pe lângă componentele de bază, pachetul de servicii cuprinde și servicii de divertisment, plimbări, închirieri de mașini și alte servicii.

Funcționarea și rentabilitatea tour-operatorilor s-a datorat câtorva cauze: sistem de distribuție extins, care le-a permis comercializarea producției înaintea realizării sale complete și economii de capital, tour-operatorii utilizând investițiile transportatorilor, ale celor din domeniul hotelier și avansurile plătite de consumatori.

Primii mari tour-operatori s-au dezvoltat pentru că s-au adresat unei clientele colective, deturnând interesul față de sistemele de comercializare clasice prin agenția de turism. Această clientelă era formată din syndicate, adică colectivitatea de muncă și din rețele generale de distribuție din comerț (mari magazine, vânzări prin corespondență). Integrarea sub forma conglomeratului turistic a fost posibilă în acest sector și se caracterizează prin faptul că funcția turistică este dezvoltată în prelungirea celorlalte activități în care marile firme s-au impus deja.

Tour-operatorii sunt producătorii sau fabricanții de voiajuri forfetare. Spre deosebire de agențiile de voiaj, sunt întreprinderi de mari dimensiuni, puternic concentrate pe plan național și internațional, atât pe orizontală cât și pe verticală, care produc trei tipuri de tour-uri: voiajul forfetar, pachetul de vacanță și tour-ul cu ghid.

În adoptarea unor strategii de integrare, tour-operatorii sunt constrânși de mai multe aspecte: absența prestațiilor adaptate și necesitatea dobândirii, la un moment dat, de noi competențe.

Specializarea tour-operatorilor în fabricarea voiajurilor forfetare îi diferențiază în plus de agențiile de voiaj care nu intervin decât în comercializarea produselor turistice. Tour-operatorii au deci statutul de agent de voiaj dar și cel de asociație care produce și vinde produse turistice integrate.

A. *Voiajul forfetar*

Cea mai dinamică și dezvoltată piață turistică este în prezent cea a voiajului forfetar sau a aranjamentului IT („Inclusive Tour” - turul inclus). Dinamica acestei piețe este legată de dezvoltarea turismului de masă și de accentuarea procesului de integrare a ofertanților diferitelor componente ale produsului turistic.

Producătorii voiajului forfetar, ca și ai altor produse, sunt tour-operatorii, firme turistice care concep produsul turistic pe baza contractelor încheiate cu prestatorii specializați și având, direct sau prin agențiile de turism, întregul aranjament pe piață.

Voiajul forfetar este un voiaj organizat conform unui program detaliat care cuprinde un ansamblu mai mult sau mai puțin vast de prestații turistice, pentru un preț fix determinat în prealabil.

Caracteristicile acestui aranjament sunt:

- organizare prealabilă: produsul turistic este formulat înainte ca să se manifeste cererea clienților. Tour-operatorul alege în prealabil destinația, mijlocul de transport, cazarea și modalitățile de însoțire care pot fi realizate total, parțial sau limitat numai la destinația voiajului;

- grupul de prestații: cuprinde minimum un sejur, iar într-o concepție mai largă și un ansamblu de prestații care includ voiajul dus-întors, însoțirea turistului, transferul, cazarea, restaurația, agrementul, animația, prestațiile speciale (pentru turismul de sănătate, cultural, de congrese etc.) și asigurările;

- preț fix: determinat în prealabil și plătit la începutul călătoriei. Pentru unele produse turistice a început să se practice tot mai mult plata pe credit.

Avantajele voiajului forfetar constau în faptul că prețul total este mai mic decât suma prestațiilor achiziționate separat și, în plus, simplifică semnificativ decizia de cumpărare.

Aranjamentul turistic „Inclusive Tour” prezintă trei particularități importante cu consecințe economice asupra eficienței activității turistice:

Inelasticitatea: aranjamentul turistic nu este adaptabil la modificarea cererii nici pe termen scurt, nici pe termen lung. Creșterea sau scăderea cererii pentru un produs turistic nu are ca efect pe termen scurt modificarea prețurilor, dar poate influența evoluția pieței, structura acesteia și, pe termen lung, prețul, Cantitatea și calitatea serviciilor turistice ce compun aranjamentul sunt dependente de infrastructura de primire (de transport și cazare) existente.

Complementaritatea: un produs turistic este compus dintr-un ansamblu de servicii complementare. Dacă numai un singur serviciu nu corespunde calitativ ansamblului, este afectată întreaga calitate a aranjamentului.

3. **Eterogenitatea**, adică imposibilitatea ca două produse turistice să fie identice. Întotdeauna va exista o diferență de calitate de la un produs la altul din cadrul aceleiași categorii. Luând ca exemplu cazarea, produsele se pot diferenția prin poziția hotelului, mobilierului și perspectiva camerelor, numărul locurilor în cameră.

Deși este principalul produs turistic din punctul de vedere al vânzărilor, voiajul forfetar este solicitat diferit de către turiști. El este cumpărat mai ales în țările considerate emițătoare din punct de vedere turistic. Evident, este mult mai rentabil să efectuezi o excursie în afara țării, achiziționând-o sub forma unui pachet de servicii cumpărat la un preț forfetar.

Voiajul forfetar se organizează în două forme:

Voiajul „totul inclus”

Voiajul mixt

(I) *Voiajul „totul inclus”* este voiajul forfetar tradițional care este organizat sub formă de sejururi cu pensiune completă, circuite organizate, croaziere.

a. Sejururi cu pensiune completă: includ pe lângă voiajul dus-întors, transferurile, cazarea și restaurația. Este o formulă tradițională propusă de hotelurile din stațiunile turistice, dar și cea mai modernă, oferită de către cluburile turistice care asociază și un program de animație și sport. Această formulă tinde să se transforme astăzi fie în aranjamente demipensiune-cazare, mic dejun-cazare, fie în aranjamente individuale, o dată cu dezvoltarea studio-hotelurilor, dând posibilitatea turiștilor să-și organizeze singuri celelalte consumuri.

b. Circuite: oferă o combinație de excursii sau vizite, însoțite de personal calificat sau nu, precum și cazarea cu pensiune completa/demipensiune/mic dejun. Modul de transport utilizat pentru aceste circuite este autocarul sau avionul, rareori trenul.

c. Croaziere: voiaj forfetar „totul inclus” practicat în transportul maritim de pasageri.

(II) *Formula mixtă a voiajului forfaitar* este acea formă care asociază transportul la anumite prestații, cum ar fi:

a. „fly and drive”: transportul cu avionul și închirieri de mașini;

b. „fly and bed”: transportul cu avionul și cupoane de cazare la hotel ce pot fi utilizate în mai multe localități turistice;

c. produse turistice asociate cu practicarea unui sport sau o temă culturală.

Avantajele voiajului forfaitar:

- simplifică decizia de cumpărare, economisindu-se astfel timp în procesul de alegere a destinației și a produsului;
- costul și programul sunt cunoscute anticipat, deci turiștii își pot stabili din timp bugetul de vacanță;
- se reduce sau chiar se exclude riscul ca turiștii să se confrunte cu surprize neplăcute;
- prețul scăzut față de suma respectivelor prestații, achiziționate separat;
- voiajurile forfaitare pot fi concepute atât ca voiajuri colective cât și în funcție de dorințele individuale ale unor categorii de turiști.

Dezavantajele voiajurilor forfaitare:

- prețul unic la care este oferit produsul turistic nu dă posibilitatea turiștilor să evalueze și să compare prețul și calitatea serviciilor componente. Pentru ofertant, reprezintă o posibilitate de practicare a unor prețuri diferite, fără legătură directă cu calitatea prestațiilor.
- turistul este dependent de prestatorul de servicii și, în consecință, agenția de turism trebuie să selecționeze atent furnizorii acestor produse.

Se poate observa că avantajele turiștilor sunt mai mari decât dezavantajele. Pentru ofertanți, avantajul îl constituie posibilitatea includerii în pachet a serviciilor mai puțin solicitate cu un preț mai mare.

B. Pachetul de vacanță

Pachetul de vacanță are ca destinație un hotel de stațiune. Poate include peisajul sau divertismentul local. În general aceste vacanțe se caracterizează printr-o varietate de servicii și atracții cum sunt: soarele și marea și activități ca golf și tenisul.

C. Tour-ul cu ghid

Tour-ul cu ghid (condus), include peisajul sau alte atracții speciale; aceste tour-uri sunt însoțite de un ghid cunoscător al aranjamentelor și activităților cuprinse în călătorie. Activitatea oferită de tour este principala sa atracție. Persoana care conduce astfel de tour-uri este tour-ghidul. El trebuie să comunice bine cu oamenii, să fie bun psiholog, specialist în voiajuri, pentru a putea rezolva o varietate de probleme ridicate de aranjamentele de călătorie, legate de ducerea la bun sfârșit a acestora: bagaje pierdute, servicii nesatisfăcătoare, îmbolnăviri ale turiștilor, probleme interpersonale în cadrul grupului.

Adesea se apelează la curieri în activitatea turistică, Aceștia au rolul de a însoți turiștii în voiajuri, punându-le la dispoziție serviciile comandate ca anticipație de către agenție, conform unui program fixat.

2.1.3. TIPURI DE ARANJAMENTE TURISTICE

Principalele tipuri de aranjamente turistice sunt:

I. „Inclusive Tour” este o călătorie turistică organizată de către o agenție de voiaj împreună cu o companie de transport aerian de linie; o călătorie dus și întors (Round trip) sau în circuit (Circle trip), efectuată total sau parțial pe calea aerului, contra unui tarif corespunzător, care acoperă: costul transportului, tariful de cazare la hotel, masa, diverse excursii și alte cheltuieli ale agenției. Agenția care organizează „IT”-urile trebuie să fie agreată de IATA.

Organizatorul „Inclusive Tour” închiriaza numai o parte a capacității de transport pe cursa regulată. Scopul operației este asigurarea unui grad cât mai mare de ocupare a capacității avionului.

Trebuie respectate anumite condiții la comercializarea călătoriilor „Inclusive Tour”, privind:

- termenul de valabilitate a biletului;
- restricțiile în ce privește ruta;
- durata minimă a sejurului în țara de destinație
- tarifele pot varia în funcție de diferite evenimente speciale și week-end, în acest caz fiind mai scăzute, precum și de mărimea grupului, care trebuie să cuprindă cel puțin 10-15 persoane.

II. „*Part charterul*” reprezintă decomercializarea parțială a cursei regulate, deci considerarea unei porțiuni din spațiul aeronavei cursă charter și vânzarea acesteia în sistem charter. Se practică în țările care au convenit în acest sens.

Ambele aranjamente turistice sunt practicate mai ales în cadrul transportului turistic intraeuropean.

Reglementările stabilite de către companiile naționale se referă la restricțiile de rută și asigurarea unui număr minim de pasageri.

Tarifele, în cazul curselor charter, se stabilesc pe o rotație a avionului (A - B - A) și nu fac obiectul unor reglementări de tipul celor care există în cazul curselor regulate.

Indiferent de tipul de cursă charter, între furnizor (companie aeriană) și beneficiar se încheie un contract de Charter Pasageri, care stă la baza operării zborului.

Tour-operatorul organizator de curse charter se numește afretator.

Dintre noile *variante de charter* putem enumera charterul pentru grup de studiu și pentru studenți, charterul pentru evenimente speciale, charterul pentru sportivi, pelerini sau militari.

A. *Charterele de grup*

Acestea sunt de două feluri:

- cu afinitate (affinity);
- fără afinitate (non-affinity).

1. Reglementările referitoare la *cursele charter de grup cu afinitate* au la bază Rezoluția IATA 945, adoptată în 1948; un grup are dreptul la condiții speciale de transport (tarife reduse), dacă îndeplinește următoarele condiții:

- scopul constituirii să fie altul decât călătoria;
- să existe suficientă afinitate între membrii grupului, constituit cu un anumit timp înaintea cererii de transport aerian, care să distingă grupul de publicul larg.

Cursa charter cu afinitate a devenit cea mai răspândită formă de charter în afara zonei Europei și Mediteranei, în cadrul căreia activitatea charter este bazată pe curse charter IT. Un fenomen implicit îl reprezintă creșterea dificultății de a se aplica reglementările referitoare la componența grupurilor; devine o problemă stabilirea criteriilor de separare a grupului de publicare general.

2. *Cursele charter de grup fără afinitate* reprezintă o nouă etapă a liberalizării transporturilor charter în grup.

Reglementările pe care se bazează organizarea de curse „non-affinity” sunt:

- închirierea întregii capacități a avionului;
- fiecare organizator trebuie să închirieze un număr minim de 40 de locuri;
- pasagerii trebuie să-și cumpere locul cu cel puțin 60 de zile înainte de data călătoriei.

B. *Chartere Inclusive Tour*

Aranjamentele Inclusive Tour care uzează de avioane închiriate în sistem charter poartă numele de ITC (Inclusive Tour Charter).

S-a acordat o importanță crescândă acestui tip de charter pe rutele intraeuropene, fiind necesare noi reglementări care au în vedere stabilirea unei maxime liberalizări, admiterea fără restricții a tuturor curselor charter care nu reprezintă nici un impediment pentru cursele regulate.

O definiție revizuită a ITC precizează că un aranjament de acest tip trebuie organizat de o firmă specializată de turism, iar plata trebuie efectuată integral înaintea efectuării zborului, beneficiind astfel de un tratament special față de cursele regulate.

Condițiile în care trebuie să se încadreze acest tip de curse sunt mai puțin stricte:

1. Durata minimă a călătoriei este de 4 zile în cazul destinațiilor din America de Nord (SUA, Canada, Mexic și zona Caraibilor) și 7 zile pentru toate celelalte destinații.

2. În preț sunt incluse transportul, cazarea și transportul la sol.

3. Costul nu trebuie să se situeze la un nivel inferior tarifului charter agreat, respectiv costul transportului aerian împărțit la numărul locurilor închiriate, plus 15 USD pentru fiecare zi inclusă în aranjamentul respectiv.

4. Firmele organizatoare trebuie să înainteze autorității aeronautice lista de pasageri cu cel puțin 15 zile înainte de data plecării pentru destinațiile americane și cu 30 de zile înainte pentru celelalte destinații. Nu se admite modificarea acestor liste.

5. Firma de turism are obligația de a înainta autorităților aeronautice un prospect al călătoriei, incluzând garanția („surety bond”).

C. Chartere own-use (single entity)

Reglementările pentru acest tip de charter sunt mai uniforme pe plan internațional.

Un asemenea charter este admis atunci când o persoană fizică sau juridică închiriază un avion pentru uz propriu, cu scopul de a transporta persoane sau obiecte, cu condiția ca prețul transportului să fie în întregime suportat de afretator. În consecință, cel care închiriază spațiul de zbor nu îl mai poate comercializa.

D. Chartere specializate.

Cele mai cunoscute și mai uzitate sunt:

1. Curse charter pentru studenți sau grupuri de studiu.

2. Cursele charter pentru evenimente speciale (Special Event Charters)

Tipologia și varietatea aranjamentelor turistice reprezintă un portofoliu de activitate în continuă dezvoltare, la latitudinea touroperatorilor ale căror strategii de activitate sunt în continuă dezvoltare.

2.2. MANAGEMENTUL STRUCTURILOR DE CAZARE

2.2.1. POLITICA DE PREȚ ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ

Teoria prețurilor și a cererii, elaborată și sofisticată așa cum este ea, are puțină relevanță directă și utilitate pentru problemele practice ale turismului. De aceea, părăsind conceptele economice, ne oprim atenția asupra problemelor practice privind deciziile de preț în turism, având în vedere următoarele:

- prețul este numai unul dintre mijloacele prin care se poate influența cererea și, ca atare, volumul vânzărilor în turism;
- flexibilitatea în fixarea prețurilor este, de regulă, destul de importantă.

Decizia privind nivelul prețului nu este întotdeauna corectă, datorită schimbării costurilor, ca rezultat al acțiunii unui concurent sau ca rezultat al schimbărilor în obiceiurile sau atitudinile de consum; este foarte dificil să se corecteze o decizie de preț fără consecințe serioase. Nu există o soluție corectă și universal valabilă pentru stabilirea prețului în turism, industrie hotelieră și restaurație.

Decizia de schimbare a prețurilor (tarifelor) în turism trebuie să țină cont în primul rând de acțiunile concurenței dar și de politicile agențiilor de turism.

Conceptul de politică de preț poate fi definit ca o decizie sau o serie de decizii, luate de către conducerea firmei, bazate pe analiza prealabilă a costurilor și a situației de piață (intensitatea cererii, dimensiunea pieței, nivelul de prețuri, competiție) și având ca scop de a se realiza un anumit obiectiv ori un set de obiective (un anumit volum de vânzări, un anumit profit, o anumită încasare) în cadrul unui plan general de acțiune.

Această definiție, aparent abstractă, are o semnificație practică, ce reiese din cunoașterea principiilor și metodelor de luare a deciziilor în domeniul prețurilor. În principiu, există două căi distincte de formulare a politicii de preț: orientate spre costuri și profituri și orientate spre piață. În ambele cazuri, se apelează la o tehnică de stabilire a prețului în șase pași.

a) Politici de preț orientate spre costuri și profituri

În cadrul acestor politici sunt luate în considerare următoarele elemente:

- costul total + profitul (prețul de vânzare trebuie stabilit la un asemenea nivel, încât compania, prin încasările din vânzare, să-și poată recupera toate costurile și să realizeze un profit exprimat pe unitate de produs sau ca procent din totalul vânzărilor);

- costul marginal (atunci când pentru același produs se utilizează mai multe prețuri, respectiv, într-o primă situație, preț de piață internă și preț la export, iar într-o a doua situație, preț într-un oraș și preț într-un alt oraș din aceeași țară, urmărindu-se ca prin prețurile practicate pe o anumită piață să se recupereze prețurile mai mici, chiar sub costurile de producție, practicate pe alte piețe);

- profitul maxim (este imposibil să poți impune un preț care să asigure un profit maxim).

b) Politici de preț orientate spre piață

În cadrul acestor politici, pot fi distinse mai multe categorii de prețuri:

- prețuri de penetrare pe piață (scopul este de a absorbi cât mai mult posibil din cererea potențială existentă pe o piață prin stabilirea de prețuri adecvate, cum ar fi prețuri inițiale mari, prețuri de lansare mici sau o combinație dintre acestea);

- prețuri leader sau de urmărire (pentru a promova astfel de prețuri, producătorul trebuie să aibă o poziție preponderentă pe piață, în special sub aspectul unor produse care sunt acoperite de licențe);

- prețuri diferențiate (aplicarea unor prețuri diferențiate presupune acordarea de rabaturi, discounturi pentru a crea un anumit segment de cumpărători, pentru a le influența volumul de cumpărări sau pentru a evita o situație de instabilitate pe piață).

Înainte de examinarea metodelor și tehnicilor de stabilire a prețurilor este necesară prezentarea factorilor care determină prețurile. În acest sens, trebuie făcută distincție între factorii controlabili și factorii independenți. Factorii controlabili pot fi influențați sau schimbați de către producător, într-o măsură mai mare sau mai mică, prin deciziile sau alternativele pe care le-a ales acesta. Factorii independenți însă nu sunt susceptibili de a putea fi manipulați. Mai mult, atât factorii controlabili, cât și cei independenți ai prețurilor, nicidecum nu sunt statici. Ei se schimbă în timp, uneori foarte rapid și foarte brusc, alteori în mod gradual. Din acest motiv, deciziile de preț sunt tranzitorii și necesită un control și o revizuire constantă.

Factorii controlabili ai prețului sunt:

- costul propriu-zis al produsului (cheltuieli materiale directe și de muncă, cheltuieli de regie, de administrație și de management), sub care un producător nu poate să vândă produse;
- costul de vânzare și distribuție (transport, comisioane etc);
- costul suportului de marketing (cheltuieli de reclamă, de promovare etc);
- costul pentru menținerea calității produsului și a imaginii;
- comunicațiile de produs (reclama și alte comunicații direcționale către rețeaua comercială sau către consumatori).

Factorii independenți ai prețului sunt:

- nivelul de preț existent pe piață (acest nivel este determinat de competiția dintre

producători, pe de o parte, și cea dintre comercianți, pe de altă parte);

- situația ofertei și a cererii pe piață (aceasta poate fi în multe cazuri influențată de factori sezonieri sau de introducerea de noi produse superioare pe piață);
- situația competiției (o competiție intensivă, de regulă, exercită presiune asupra prețurilor).

Stabilirea prețurilor are în vedere următoarele elemente de costuri:

- taxa pe valoarea adăugată;
- costurile materiale;
- costurile salariate;
- costurile de funcționare;
- costurile de gestiune;
- costurile de ocupare.

La aceste elemente trebuie adăugat un profit (marja) pentru a determina prețul de vânzare.

În principiu, această metodă este încă folosită într-un număr mare de întreprinderi, în special, în cele de producție și distribuție. Dar ea comportă insuficiențe notabile în cazul hotelurilor / restaurantelor.

De exemplu, într-un restaurant, fiecare fel de mâncare propus în meniu este mai mult sau mai puțin rentabil și participă la cifra de afaceri globală într-o proporție variabilă.

Pentru a determina pragul de rentabilitate, trebuie să se stabilească relația între prețul de vânzare și cererea potențială, respectiv ce prag trebuie atins pentru a nu se pierde bani. Calculul financiar obligatoriu este stabilirea rentabilității capitalurilor angajate (rentabilitatea investiției).

În hotelărie, pentru a determina profitul care va fi obținut din cazare, intervin două variabile:

- prețul mediu de vânzare al unei camere;
- gradul de ocupare a hotelului.

Rentabilitatea capitalurilor angajate în hotelărie se poate stabili prin multiple combinații ale prețului de vânzare și gradului de ocupare. Stabilirea prețurilor, pornind de la cerere, are la bază principiul conform căruia numărul camerelor vândute variază în funcție de prețurile propuse. Această relație admite existența unei elasticități a cererii în funcție de preț. În mod logic, putem spune că:

- dacă prețul unei camere crește, cererea scade;
- dacă prețul unei camere este stabil, cererea este constantă;
- dacă prețul unei camere scade, cererea crește.

Concurența dintre hotelierii și comercianții de produse hoteliere determină nivelul prețurilor de pe piață, mai ales în cazul în care este foarte puternică.

Pe termen lung, atât costurile, cât mai ales conjunctura pieței se pot schimba foarte rapid, brusc sau gradual. Din acest motiv, deciziile de preț sunt tranzitorii și necesită un control și o revizuire

2.2.2. TEHNICI DE STABILIRE A TARIFULUI DE CAMERĂ

Elementul de bază al politicii de preț a hotelului este tariful de cameră, deoarece cea mai mare parte din veniturile unui hotel provine din încasările vânzărilor de camere.

Tariful mediu de cameră reprezintă prețul plătit de un client pentru închirierea unei camere pentru o noapte.

Hotelurile stabilesc mai multe categorii de tarife de camera. În general, ele corespund tipurilor de cameră (apartamentului, camerei cu un pat, cu două etc), care sunt comparabile, din punct de vedere al dimensiunilor și mobilierului.

Diferențele se bazează pe criterii cum ar fi: mărimea camerei, localizare, vedere, mobilier, grad de confort.

Fiecărei categorii de tarif de cameră i se atribuie, pe baza numărului de persoane care ocupă camera, un tarif standard. Acesta mai este numit și tariful de suport sau de recepție, deoarece este afișat la recepție. Cu alte cuvinte, tariful de recepție este afișat pe tabelul tarifar, pentru a informa recepționerii și turiștii în legătură cu prețul fiecărei camere.

De obicei, recepționerii vând camerele la prețul standard, făcând excepție cazurile în care clientul se califică la categoria *tarifelor speciale de cameră*. Acestea pot fi:

- *tarife comerciale sau de companie* - oferite companiilor cu care se încheie frecvent contracte de care beneficiază hotelul sau/și lanțul hotelier;
- *tarife promoționale*;
- *tarife stimulative*. Acestea sunt acordate pentru promovarea unei afaceri viitoare; sunt acordate conducătorilor de grupuri, planificatorilor de conferințe, întâlniri de afaceri și tour-operatorilor și altor asemenea persoane capabile să furnizeze hotelului un venit substanțial;
- *tarife de familie* - oferite familiilor cu copii;
- *tarife de prestații complexe*. Acestea includ în prețul camerei și pe cel al unei combinații de evenimente și activități;
- *tarife gratuite (zero)* - oferite liderilor și/sau clienților importanți.

Tarifele speciale trebuie să fie controlate cu mare strictețe. Managerii de front-office trebuie să examineze circumstanțele acordării unor astfel de tarife, pentru ca angajații front-office-ului să urmărească politica stabilită în acest sens.

Tarifele de cameră sunt considerate instrumente importante de marketing pentru formarea imaginii hotelului.

Două sunt tehnicile cele mai folosite în industria hotelieră în stabilirea tarifului de cameră: tehnica miimii și formula lui Hubbart.

Tehnica miimii

Tehnica miimii constă în stabilirea tarifului de cameră la o miime din suma totală a costului de construcție și echipare a hotelului, la un grad de ocupare de 70%.

Dezavantajele acestei tehnici sunt multiple. În primul rând nu ia în considerare efectele inflației. În consecință, dacă acest mod de stabilire a tarifului de cameră este corect în cazul unui hotel nou, el nu mai poate fi real în cazul hotelurilor vechi. De asemenea, hotelurile mici nu pot suporta costurile destul de mari pe care le presupune investiția inițială și mai ales pe parcurs, când hotelul înregistrează și cheltuieli deosebite cu reparațiile, dar și cu prestarea anumitor servicii hoteliere.

În multe cazuri, pentru stabilirea tarifului trebuie să se ia în considerare înlocuirea costului investiției inițiale, cu costul actual pe cameră, ca bază în determinarea tarifului de cameră.

Un alt dezavantaj al acestei metode este că nu ia în considerare contribuția unor facilități și servicii hoteliere la obținerea profitului dorit de hotel. În cele mai multe hoteluri, clienții plătesc pentru serviciile de alimentație, telefon, fax și spălătorie. Dacă aceste servicii aduc contribuții pozitive, hotelul poate că nu mai are nevoie să stabilească prețuri mai mari.

Mai mult, tehnica miimii trebuie să ia în considerare gradul de ocupare al hotelului. Așa cum am arătat, această tehnică se dovedește reală doar atunci când gradul de ocupare a hotelului este de 70%. În cazul în care hotelul așteaptă ca valoarea procentuală a gradului de ocupare să fie mai mică, atunci acesta va proceda la stabilirea unui tarif mediu pe cameră mai mare, pentru a obține aceeași sumă de încasări.

În plus, hotelul înregistrează costuri fixe foarte mari, mai ales în cazul ipotecii. Ipoteca este aceeași în fiecare lună, în ciuda gradului de ocupare.

De aceea, managerii trebuie să înțeleagă efectele tarifelor și ale ocupării asupra veniturilor obținute din vânzările de camere, pentru a realiza obiectivele financiare ale hotelului.

Formula lui Hubbart

Pentru a determina tariful mediu pe cameră, formula lui Hubbart ia în calcul următoarele componente:

- costurile;
- profiturile ce se doresc a fi obținute;
- camerele previzionate a fi vândute.

Cu alte cuvinte, această tehnică începe prin stabilirea profitului dorit, din care se deduc, apoi, impozitul pe venit, costurile fixe și taxele de management, urmate de cheltuielile de exploatare directe.

Formula lui Hubbart mai este denumită și „tehnica de jos în sus” de stabilire a tarifului de cameră, deoarece primul element care intra în calcul - venitul net (profitul) - se obține în partea de jos a contului de rezultate. Al doilea element este impozitul pe venit și este următorul articol de la venitul net în sus, și așa mai departe. Această tehnică implică urmărirea mai multor pași:

Calcularea profitului (venitul net), prin înmulțirea ratei dorite de rentabilitate a investiției (R_i) cu valoarea totală a investiției, prin înmulțirea ratei dorite de rentabilitate a investiției cu investiția totală.

Calcularea venitului înainte de impozitare.

Calcularea costurilor fixe și a taxelor de management. Acest calcul include însemnarea unor elemente de costuri fixe: inflația preconizată, dobânzile și spezele bancare, asigurarea, amortizarea și provizioanele, ipoteca pe imobil, impozitul pe clădiri și pământ, renta, alte chirii, precum și taxele de management.

Calcularea cheltuielilor nedistribuite (totale) din exploatare. Acest calcul include însumarea următoarelor categorii de cheltuieli: cheltuieli de gestiune și administrație, costuri generale, costul resurselor umane, costul marketingului, costuri cu funcționarea și întreținerea hotelului și costul energiei.

Estimarea rezultatului brut al exploatării ailor departamente operaționale ale hotelului (mai puțin a departamentului de camere) include însumarea: venitului brut al Departamentului alimentație (food & beverage) cu rezultatul necesar (cerut) departamentului de telecomunicații (profit / pierdere) (telefon, fax) și așa mai departe.

Calcularea venitului obținut pentru departamentul camere se face prin: adunarea veniturilor înainte de impozitare (pasul 2) cu alte costuri fixe, ale taxelor de management (pasul 3) și ale cheltuielilor totale din exploatare (pasul 4), precum și ale altor pierderi sau profituri ale altor departamente operaționale (pasul 5) și care, în final, se egalează cu venitul cerut pentru departamentul camere.

Determinarea încasărilor departamentului camere se face însumând venitul cerut pentru departamentul camere (pasul 6) cu cheltuielile materiale, salariale și ale altor cheltuieli directe din exploatare ale departamentului camere.

Calcularea tarifului mediu pe cameră, prin împărțirea încasărilor departamentului camere la numărul camerelor care se așteaptă a fi vândute.

2.2.3. RENTABILITATEA ACTIVITĂȚII HOTELIERE

Pentru înțelegerea politicii de preț și a aplicării managementului rentabilității trebuie prezentate câteva elemente ajutătoare. Acestea se referă la:

- a. *Ratele de ocupare;*
- b. *Contul de rezultate al hotelului.*
- c. *Diagnosticul economico-financiar și evaluarea specifică a unităților din domeniu*

Ratele de ocupare măsoară succesul front-office-ului în vânzarea principalului produs al hotelului: camerele. Următoarele statistici trebuie să fie elaborate pentru a calcula ratele de ocupare de bază ale hotelului: *numărul* de camere disponibile pentru vânzări, numărul de

camere vândute, *numărul* de camere ocupate de clienți, *numărul* de clienți, *venitul* net al camerelor.

Aceste date sunt cuprinse în raportul operațiilor zilnice. Ratele de ocupare, care pot fi calculate cu ajutorul acestor date, sunt: *tariful mediu zilnic*, *rata ocupării multiple* și *tariful mediu pe client*. Adesea, gradele de ocupare, dar și tariful mediu zilnic, apar în raportul zilnic al managerului. Aceste rate sunt calculate, de obicei, zilnic, săptămânal, lunar și anual. Night audit-ul strânge datele de ocupare de la departamentul de camere și calculează ratele ocupării, în timp ce managerul front-office-ului analizează informațiile, pentru a identifica tendințele, metodele folosite sau problemele. Atunci când modifică aceste informații, managerul de front-office trebuie să ia în considerare modul în care o anumită condiție produce efecte diferite asupra ocupării. De exemplu, pe măsură ce ocuparea multiplă crește, în general tariful mediu pe cameră scade. Aceasta deoarece, când o cameră este vândută la mai mult de o persoană, de obicei tariful camerei este mai mare decât în cazul în care ea este vândută single. Totuși, din moment ce tariful camerei nu este de două ori tariful pentru o persoană, tariful mediu pe client descrește.

Funcția de planificare pe termen lung cea mai importantă pentru managementul hotelier este alcătuirea bugetului operațional. Bugetul operațional al hotelului reprezintă un plan de profit în care se prevăd toate sursele de venituri și elementele de cheltuieli. Bugetele anuale sunt de obicei împărțite în planuri lunare, care, la rândul lor, sunt divizate în planuri săptămânale, iar acestea, uneori, în planuri zilnice. Aceste planuri de buget, o dată aprobate, devin obligatorii, iar conducerea le folosește pentru a compara rezultatele curente de operare cu cele planificate.

Procesul de planificare a bugetului necesită o coordonare a eforturilor tuturor angajaților. Contabilitatea furnizează informațiile conducerii hotelului, pentru elaborarea bugetului, din moment ce acesta este responsabil de previziunile privind veniturile obținute din vânzarea de camere. Contabilitatea, de asemenea, coordonează planurile de bugete ale fiecărui departament în parte și apoi elaborează bugetul operațional al hotelului.

Primele responsabilități ale managementului hotelier în planificarea bugetului sunt previziunea veniturilor din vânzarea de camere și a cheltuielilor aferente departamentului camere. Datele de intrare pentru venituri sunt furnizate de departamentul de rezervări, iar pentru cheltuieli, de către departamentul camere.

Previzionarea veniturilor camerelor. Istoricul informațiilor financiare este sursa principală de date pentru previziunile de venit. Previzionarea veniturilor din vânzarea de camere implică analiza veniturilor camerelor din perioadele trecute. Diferențele rezultate din deprecierea cursului dolarului sunt, de asemenea, preluate în cifre absolute și relative.

Estimarea cheltuielilor departamentului camere. Cele mai multe cheltuieli legate de operațiunile de cazare sunt cheltuielile directe, iar ele variază direct proporțional cu veniturile obținute din vânzarea camerelor.

Principalele categorii aferente:

1. cheltuieli salariale și cele aferente lor;
2. cheltuieli cu furnizorii (furnizori de lenjerie, spălătorie etc);
3. cheltuieli cu comisioanele și cu rezervările;
4. alte cheltuieli.

În genere, rezultatele economico-financiare al firmei de turism sunt determinate și de calitatea managementului practicat. De aceea se impune permanent numai o analiză diagnostic a activității desfășurate, care să vizeze doar diminuarea efectelor sezonality sau să constate deficiențele de funcționare, dar și un diagnostic al managementului practicat, care să vizeze așadar, nu numai analiza calității deciziilor manageriale dar și analiza echipei de conducere. Principalul indicator (cuantificabil) al acestor rezultate este însă valoarea adăugată în turism.

Prin prisma acestor aspecte, se poate aprecia că „înțelegerea activității” pe care o desfășoară o firmă, ca element cheie, prealabil realizării unui diagnostic economico-financiar presupune pe de o parte definirea unei imagini clare asupra obiectivelor și proceselor care au

loc în cadrul firmei, iar pe de altă parte înțelegerea mecanismelor care orientează fluxurile monetare și nemonetare.

Aspectele de natură financiară își pun amprenta și asupra valorii unității turistice ca atare. Astfel, pornind de la aceste considerente, se apreciază că, pentru a evalua o unitate din domeniul turimului, este nevoie, în primul rând să fie capitalizate veniturile viitoare. Valoarea astfel estimată, prin capitalizarea veniturilor trebuie comparată cu valoarea de lichidare la un moment dat. Dacă este mai mică decât valoarea de lichidare, valoarea finală propusă va fi valoarea de lichidare. Evident, nu doar aceste aspecte de natură financiară primează în evaluarea unei unități turistice. În acest caz, dacă este vorba de o evaluare bazată pe comparația de piață sau pe reconcilierea valorilor, factorii ce trebuie luați în considerare în evaluarea unităților turistice sunt: similaritatea caracteristicilor cantitative și calitative ale unității evaluate cu cele ale altor unități turistice luate ca referință și condițiile de realizare a tranzacțiilor cu accent pe relațiile de independență sau de privilegialitate.

2.3. MANAGEMENTUL STRUCTURILOR DE ALIMENTAȚIE

2.3.1. STRUCTURILE DE ALIMENTAȚIE TURISTICA

Dependența strânsă dintre alimentația publică și activitatea turistică este evidențiată de asocierea lor într-un sector de sine stătător în țările consacrate pe plan turistic - **industria hotelieră** - industrie ce se găsește la intersecția dintre **turism și industria ospitalității**.

Industria ospitalității reprezintă un ansamblu de activități ce presupun adăpostirea și hrănirea persoanelor aflate în afara zonei de reședință.

Specific serviciilor de alimentație în relația cu activitatea turistică este faptul că arta culinară poate constitui adesea unicul sau principalul motiv de realizare a unor vacanț. La polul opus, în vacanțele de tratament, spre exemplu, există o restricție, potrivit căreia, regimul alimentar nu trebuie să afecteze rezultatele tratamentului medical.

Pentru mulți potențiali turiști, gastronomia reprezintă un element de bază în selecția destinațiilor turistice; ca urmare, produsul turistic având drept principală motivație gastronomia a devenit o realitate, generând o formă de vacanță cunoscută sub denumirea de „vacanță gastronomică”. Astfel, sunt renumite circuitele gastronomice din Franța („circuitul brânzei”, al vinului, al șampaniei), din Italia etc. care satisfac gusturile și pretențiile culinare ale celor mai rafinați gurmanzi.

În general serviciile de alimentație sunt prezente în toate formulele de vacanță, dar în special în formula Inclusive Tour. Ele reprezintă cam 30% din cheltuielile de vacanță.

În practică este foarte dificilă separarea serviciilor de alimentație pe cele două mari categorii de beneficiari: turiști și rezidenți. Se apreciază că ponderea este în general de 20% turiști și 80% rezidenți.

Convențional, sunt considerate ca servind nevoilor turiștilor toate unitățile de alimentație din hoteluri, din stațiunile turistice, precum și cele de pe traseele turistice consacrate și cele aparținând unei societăți turistice.

Din punct de vedere al conținutului, serviciile de alimentație se realizează la fel, indiferent de destinatar și presupun următoarele procese:

- producția
- comercializarea
- servirea

Producția preparatelor culinare e comparabilă cu cea din sfera industriei alimentare, diferența fiind scara la care se desfășoară și faptul că preparatele sunt realizate de cele mai multe ori pe baza comenzii exprese a turiștilor. Gama sortimentală e determinată de tipul unității și de posibilitățile tehnice de realizare, de existența personalului calificat.

Comercializarea și servirea presupun existența unor spații adecvate de comercializare/servire, a unui personal specializat precum și a unor condiții de consum a preparatelor culinare (norme igienico-sanitare, ambianța etc.)

Numai o mică parte a turiștilor moderni preferă să cumpere o vacanță cu pensiune completă. Majoritatea doresc să-și aleagă singuri locul și timpul de servire a mesei.

Cea mai interesantă din punct de vedere al serviciilor oferite este ultima categorie, cea a restaurantelor, ea fiind dezvoltată adeseori în relație cu serviciile de cazare, în cadrul hotelurilor.

Departamentul de alimentație este al doilea în ordinea importanței în structura unui hotel (după departamentul de cazare) și aduce aproximativ 20-25% din încasările totale, iar unitatea caracteristică este restaurantul.

După stilul de operare, se pot distinge 4 tipuri principale de unități de restaurație în cadrul unui hotel:

- restaurantul clasic;
- restaurantul specializat, care în general oferă un produs tangibil, constituit în jurul unei teme (de exemplu bucătăria dietetică);
- cafeneaua, unde se pot servi, alături de cafea, băuturi alcoolice fine, răcoritoare, specialități de cofetărie-patiserie și înghețată;
- snack-barul, unde clientul poate urmări de la tejiștea prepararea meniului comandat.

Servirea realizată în sufragerii speciale, tip banchet, cu băuturi și bufet expres, este caracteristică cluburilor.

Sistemul meselor oferite o dată cu cazarea (sub forma unui pachet de servicii) poate fi organizat după trei planuri:

A. *planul american* (PAM) - care la rândul său poate fi complet (tariful camerei incluzând toate cele trei mese ale zilei) sau modificat (tariful presupune doar două mese, de obicei micul dejun și cina). Acest plan se practică de obicei de către hotelurile din stațiuni.

B. *planul continental* (PAC) - care include și micul dejun în tariful camerei.

C. *planul european* (PAE) - conform căruia tariful reprezintă doar închirierea camerei.

Încât orice destinație populară de vacanță va trebui să aibă o gamă largă de unități de alimentație care să se potrivească cât mai bine gusturilor și bugetului fiecărui turist.

Există câteva elemente care definesc serviciile de alimentație în relație cu activitatea turistică:

- serviciile de alimentație trebuie să fie prezente în toate momentele principale ale derulării vacanței: la locurile de îmbarcare, în mijloacele de transport, la locul de destinație, în punctele de agrement;
- serviciile de alimentație, prin conținut și modalitatea de organizare, trebuie să se adapteze cerințelor clienței. În cazul turismului internațional trebuie să fie oferite preparate ale unei bucătării internaționale cât și specifice zonei pe care o vizitează turiștii;
- în vacanțele de tratament, regimul alimentar nu trebuie să afecteze rezultatele tratamentului medical;
- arta culinară poate constitui unicul sau principalul motiv de realizare a unor vacanțe.

Bucătăria franceză este unul din motivele pentru care numărul anual de turiști care vizitează Franța depășește numărul populației rezidente.

Adaptarea permanentă la evoluția cererii presupune un proces de continuă perfecționare a serviciilor de alimentație, perfecționare care vizează în principal tendința de industrializare a acesteia.

Acest proces, cunoscut sub denumirea de *catering*, presupune separarea în timp și spațiu a producției și consumului și furnizarea de preparate culinare pentru utilizatori „externi” mai mari decât o unitate de consum (o persoană).

Aplicarea acestui sistem în condițiile specifice de activitate din turism are următoarele avantaje:

- reducerea numărului de personal și a sezonității în utilizarea forței de muncă;
- lărgirea gamei sortimentale și independența față de sezonitatea unor materii prime;
- satisfacerea mai deplină a cererii de consum turistice în vârfurile de sezon;
- calitatea superioară și, constanța preparatelor sub aspect organoleptic nutrițional și igienico-sanitar;
- reducerea pierderilor cauzate de fluctuația cererii de consum;
- îmbunătățirea calității serviciului;
- reducerea suprafeței bucătăriilor (cu 40-60%);
- simplificarea controlului gestiunilor.

Bineînțeles, cateringul comportă și câteva dezavantaje, printre care uniformizarea ofertei, costuri ridicate de transport și păstrare-depozitare cât și de ambalare.

Dintre toate formele de alimentație publică ce mențin încă structurile tradiționale sunt hotelurile, restaurantele de lux și cluburile, ai căror clienți doresc să fie serviți ireproșabil și la cerere. Aceste unități consideră că preparatele furnizate prin sistemul catering sunt de calitate inferioară, în sensul că nu satisfac exigențele culinare ale oaspeților foarte cosmopoliți și pretențioși.

Restaurantul este o unitate de alimentație foarte răspândită, în care se oferă consumatorilor o gamă deosebit de largă de preparate culinare, de cofetărie-patiserie, sau de băuturi alcoolice și nealcoolice.

Departamentul de alimentație poate avea și un *serviciu de catering* care să planifice și să furnizeze preparatele culinare necesare întrunirilor ce au loc și în hotel (banchete, reuniuni, dineuri etc), oferite drept servicii speciale de către departamentul de marketing-vânzări. Acest serviciu poate aduce aproximativ 50% din veniturile departamentului de alimentație datorită, pe de o parte, numărului mare de persoane care participă la aceste evenimente și pe de altă parte economiilor făcute ca urmare a unei mai bune planificări și a standardizării (aranjamentele se fac cu mult timp în avans, același meniu, convenit cu organizatorul evenimentului fiind servit tuturor participanților).

Room-service-ul este unul din serviciile cel mai greu de condus ale departamentului alimentație și poate aduce pierderi însemnate. Există două dificultăți:

- preparatele sunt servite departe de locul unde s-au gătit (se răcesc, se alterează etc. și pot fi refuzate de cel care le-a comandat);
- productivitatea lucrărilor este scăzută (tot datorită distanței).

Clienții apelează cel mai adesea la room-service pentru micul dejun care (mai ales cel continental: suc de fructe, produse de patiserie, cafea, dulceață) nu presupune mari cote de adaos comercial, rezultând implicit un profit foarte mic pentru hotel.

2.3.2. TEHNICI DE STABILIRE A PREȚURILOR MENIURILOR OFERITE DE RESTAURANTE

La stabilirea prețurilor listei de preparate culinare și a meniului, trebuie să se respecte un ansamblu de reguli (cunoscut sub numele de „principiul pentru toți”) coerent și eficient. „Principiul pentru toți” are trei componente:

• Dispersia prețurilor

În cadrul unei game de produse (gustări, feluri principale bazate pe carne și pește, deserturi) pe care o împărțim din punct de vedere al prețului în trei părți egale:

Tranșa de prețuri joase —»tranșa mediană —»tranșa de prețuri ridicate.

Distribuția felurilor de mâncare în cadrul tranșei mediane trebuie să fie cel puțin egală cu cea prezentată în cele două tranșe laterale. Dacă gama este foarte largă, totalul felurilor de mâncare din cele două tranșe laterale trebuie să fie repartizat cu mai multe referințe în tranșa de prețuri joase decât în tranșa de prețuri ridicate.

În cazul restaurantelor de lux, produsele cu prețuri ridicate trebuie să fie mai numeroase decât cele cu prețuri joase.

- **Amplitudinea gamei**

Într-un gamă de produse dată, amplitudinea prețului (raportul dintre prețul cel mai mare și prețul cel mai mic al gamei) nu trebuie să fie mai mare de 2,5-3).

- **Raportarea calității la preț**

Acest raport se exprimă prin:

preț mediu cerut / preț mediu oferit
din care:

preț mediu oferit = suma prețurilor de vânzare / numărul felurilor de mâncare

Dacă valoarea raportului este între 0,9-1, raportul calitate-preț este satisfăcător. Dacă valoarea este sub 0,9 - gama de preț este prea ridicată și nu sunt clienți. Dacă raportul este mai mare decât 1, produsele mai ieftine sunt mai puțin solicitate, acestea având tendința spre „prețuri înalte”.

Conceperea meniului

Eforturile de promovare trebuie să devanseze cererea clientului. Prezentarea produselor (specialitatea zilei, sugestii de meniu) trebuie să fie centrată pe felurile de mâncare din mijlocul fiecărei game.

Meniul constituie una dintre metodele promoționale cele mai folosite. Dacă meniul este compus din feluri de mâncare cuprinse în lista de bucate, acestea trebuie să fie feluri de mâncare din mijlocul gamei.

Dacă meniul este compus din feluri de mâncare care nu figurează în lista de bucate, ele trebuie să aibă prețul mediu al felurilor de mâncare din listă.

„Principiul pentru toți” se aplică la fel de bine și în cazul listei de vinuri al căror număr trebuie să fie egal sau inferior sumei de gustări + antreuri + feluri principale de mâncare.

Ansamblul acestor principii permite construirea unei oferte omogene. Multiplele aplicații ale acestor principii au permis obținerea unor rezultate deosebite.

2.4. COMERCIALIZAREA ȘI PROMOVAREA PRODUSELOR TURISTICE

2.4.1. CONDIȚII SPECIFICE

Informațiile scrise, furnizate turiștilor de către agențiile de turism, trebuie să fie astfel formulate încât să nu permită interpretări echivoce cu privire la prețul, conținutul pachetului de servicii și la alte condiții ce urmează a fi incluse în contractul dintre agenție și turist.

Contractul dintre agenția de turism și turist este acordul de voință dintre agenda tour-operatoare sau detailistă și turist, care are ca obiect cumpărarea unor servicii turistice de către turist și eliberarea documentelor de plată și a documentelor de călătorie de către agenda de turism.

Informațiile privind serviciile turistice pot fi prezentate turistului sub forma unui catalog, pliant sau a unui alt înscris, agenția având obligația să facă dovada că turistul a primit un exemplar. Agenția de turism are obligația să furnizeze turiștilor, în scris, înaintea încheierii contractului, informații adecvate referitoare la: localitatea de destinație, ruta de parcurs, mijloacele de transport utilizate, caracteristicile și categoria acestora, tipul unităților de cazare, adresele și categoriile de clasare a acestora, serviciile de masă oferite și categoria de clasificare a unităților de alimentație, durata programului, cu indicarea datei sosirii și a plecării, informații generale privind regimul pașapoartelor și vizelor, formalitățile de sănătate necesare călătoriei și sejurului, cuantumul avansului, dacă este cazul, precum și termenul pentru efectuarea restului de plată, numărul minim de persoane necesar pentru realizarea

programului și termenului limită pentru informarea turistului, în caz de anulare, oportunități de încheiere a unor asigurări facultative pentru asistența în caz de boala, accidente etc.,

Înainte de începerea călătoriei, turistul va fi informat în scris de către agenda de turism despre: numele, adresa și numărul de telefon ale reprezentantului local al agenției, care poate acorda asistența turistului în caz de dificultate (acolo unde nu există asemenea reprezentant, turistul trebuie să fie informat despre modalitatea de contactare a agenției de turism), modalitățile de a lua legătura cu copiii sau cu persoana responsabilă la locul de sejur al acestora, pentru părinții minorilor participanți la acțiune.

Contractul încheiat între agenția de turism și turist va conține cel puțin următoarele elemente: destinația/destinațiile de călătorie și, în cazul perioadelor de sejur, durata și datele de sosire și de plecare, mijloacele de transport utilizate, caracteristicile și categoriile acestora, datele și orele de plecare/sosire, la ducere și la întoarcere.

În cazul cazării: adresa și categoria de clasificare ale structurilor în care se face aceasta, serviciile de masă: pensiune completă, demipensiune, mic dejun, condiția ca un număr minim de persoane să participe la acțiune și termenul limită pentru informarea turistului cu privire la anulare, ruta, vizite, excursii sau alte servicii care sunt incluse în prețul total al pachetului de servicii, denumirile și sediile agențiilor de turism organizatoare, ale agenției detailiste (dacă este cazul) și ale societății de asigurări, dacă aceasta există, tariful pachetului de servicii, cu indicarea expresă a cazurilor când acesta poate fi modificat, a tarifelor pentru anumite servicii (taxe de aterizare, îmbarcare/debarcare în porturi și pe aeroporturi, taxe de turist), dacă acestea nu sunt incluse în pachetul de servicii, termenele și modalitățile de plată, solicitările speciale din partea turistului acceptate de agenție, perioadele în care turistul poate reclama neîndeplinirea sau îndeplinirea parțială a clauzelor contractuale, condițiile de retragere, posibilitatea de transfer al contractului unei terțe persoane și modul de realizare a acestuia, eventualele modificări pe care agenția le poate aduce serviciilor cumpărate, posibilități de reziliere a contractului de către agenție sau de către turist, răspunderea agenției de turism în cazul anulării excursiei, al înlocuirii sau al neasigurării unor servicii cumpărate.

În cazul în care turistul nu poate participa la călătorie, poate transfera contractul unei terțe persoane, care îndeplinește condițiile aplicabile acțiunii turistice respective.

Transferul poate fi realizat numai cu anunțarea agenției de turism în timp util, înaintea începerii acțiunii și cu condiția plății integrale a prețului pachetului de servicii, precum și a eventualelor costuri suplimentare ocazionate de acest transfer.

În cazul în care agenția de turism este nevoită să modifice una dintre prevederile esențiale ale contractului, aceasta are obligația să informeze turistul în timp util, astfel încât el să poată opta:

- fie pentru rezilierea contractului, fără penalități;
- fie pentru acceptarea noilor condiții ale contractului, informând despre aceasta agenția de turism în cel mai scurt timp.

În cazul în care contractul este reziliat sau agenția de turism anulează acțiunea înaintea datei de plecare, turistul are dreptul:

- să accepte înlocuirea acțiunii cu una echivalentă, cu una superioară sau cu una inferioară. Pentru acțiunea de calitate inferioară, agentul va rambursa turistului diferența de preț;
- să primească în termen de 7 zile toate sumele plătite.

În acest caz turistul are dreptul, atunci când consideră, să solicite agenției de turism și despăgubiri pentru neîndeplinirea contractului, cu excepția următoarelor situații:

- dacă anularea se face ca urmare a numărului mai mic de turiști decât minimumul necesar prevăzut în contract;
- dacă anularea se face pentru cazuri de forță majoră.

În cazul în care, după începerea călătoriei, o parte importantă din serviciile prevăzute în contract nu poate fi realizată sau dacă agenția de turism organizatoare constată că nu i se va putea asigura, aceasta este obligată:

- să ofere turiștilor alternative fără costuri suplimentare, în scopul continuării călătoriei;
- sa restituie turiștilor, dacă este cazul, sumele care reprezintă diferența dintre contravaloarea serviciilor achitate și contravaloarea serviciilor efectiv prestate ulterior.

Dacă nu se pot efectua aranjamentele alternative sau dacă, din motive întemeiate, turistul nu le acceptă, agenția de turism va oferi, fără costuri suplimentare, transportul retur la locul de plecare sau în alt loc agreat de turist, urmând ca acesta să fie compensat pentru serviciile neprestate.

Legat de activitatea de comercializare în turism și de maximă importanță este și activitatea de promovare, care are regulile și principiile ei, specifice turismului. Este cunoscută regula potrivit căreia, pentru a stimula revenirea (fidelizarea) turiștilor trebuie ca mijloacele de promovare să confirme în totalitate informațiile difuzate prin cataloage, broșuri, etc. La aceste aspecte se adaugă și faptul că această activitate joacă și un rol socio-economic, ce este reliefat de următoarele aspecte: cerința de a folosi eficient capacitățile de producție și timpul de muncă al personalului de vânzări, precum și creșterea fără precedent a nevoilor pentru turism.

2.4.2. STRATEGII DE COMERCIALIZARE A PRODUSELOR TURISTICE

Canalele de distribuție specifice turismului sunt agențiile de turism distribuitoare, în primul rând, precum și comercializarea directă, sau rezervarea.

Agențiile de turism reprezintă adesea puncte de trecere obligatorii pentru vânzarea produselor turistice ale tour-operatorilor sau ale altor producători. Agențiile de turism sunt în general simpli distribuitori de produse turistice, dar de comportamentul lor depinde decizia de cumpărare a turistului. De aceea, producătorii (în general, tour-operatorii) și ofertanții de produse turistice pot opta pentru una din următoarele strategii:

- I. Strategia de specializare;
- II. Strategia de nediferențiere.

I. Strategia de specializare: aceasta strategie presupune gândirea și comercializarea de produse turistice tematice.

Există trei posibilități de specializare:

- **DESTINAȚIA.** În funcție de caracteristicile pieței pe care acționează și ale segmentului de turiști căruia i se adresează, agenția de turism a găsit o modalitate de a câștiga acceptul turiștilor potențiali: realizarea de produse turistice care au ca loc de desfășurare o anumită (ara, zona, regiune, stațiune care este la moda datorită caracteristicilor întrunite (litoral însorit, densitatea obiectivelor turistice, originalitatea lor, fenomene naturale rar întâlnite etc.).

- **CLIENTELA.** Constitue principalul element al micromediului agenției de turism, destinatarul final al eforturilor economice ale acesteia.

- **TEMA.** Reprezintă laitmotivul respectivului produs turistic. Toate prestațiile (cazarea, restaurația, agrementul etc.) sunt adaptate respectivei tematici. În dorința lor de a vinde cât mai multe produse turistice, producătorii au ajuns la concluzia ca acestea ar trebui să câștige în atractivitate și originalitate. Ei s-au gândit ca prestațiile componente nu trebuie alese la întâmplare, ci astfel combinate încât produsul să se desfășoare conform unei teme.

Această strategie prezintă însă unele *limite*. Astfel, Strategia de specializare este adesea considerată ca riscantă în fapt: dacă piața vizată este afectată subit de un eveniment destabilizator, firma va cunoaște o reducere sensibilă a cifrei de afaceri. Este suficientă o lovitură de stat, care dezvoltă insecuritate, și tour-operatorii specializați strict pe acea destinație geografică să fie afectați. Astfel, Egipt și Israel au fost considerate mult timp țări riscante. *Avantajele* acestei strategii nu sunt de neglijat:

- se afirma ca strategia de specializare este oportuna la început de drum, când tour-operatorul sau alți realizatori de produse turistice urmăresc să-și crească cifra de afaceri.
- strategia de specializare presupune o clientela restrânsă și solvabilă, față de strategia de nediferențiere, care presupune un vast public și deci stăpânirea perfectă a ansamblului de costuri pentru a propune prețul cel mai scăzut.
- strategia de specializare constituite pentru numeroși producători o soluție logică pentru a face față concurenței și instabilității comportamentale a turiștilor. Pentru un tour-operator specializat, prioritară este calitatea produsului turistic și nu prețul. Astfel, el reușește să-și fidelizeze clienții, care îi aduc un volum suficient de vacanțieri noi, evoluția cifrei de afaceri permițându-i a avea venituri rezonabile.

II. Strategia de nediferențiere

Alături de specializarea producătorilor, specific turismului este și formarea unui sector nediferențiat. Factorii care determină abordarea unei astfel de strategii sunt:

- creșterea concurenței pe piața mondială a turismului;
- accentuarea caracterului de piața a cumpărătorului.

Ca urmare, ofertanții și producătorii s-au adaptat și au trecut la:

- creșterea eforturilor de popularizare a ofertei;
- creșterea atractivității ofertei;
- influențarea calității și dimensiunii cererii turistice, folosind politici de marketing agresiv.

Alternativele strategice în turism sunt extrem de numeroase, atât ca tipologie cât și ca modalități efective de acțiune. Spre exemplu, numai strategia de penetrare pe piață dacă este avută în vedere, este binecunoscut faptul că presupune pe de o parte stabilirea de prețuri adecvate pentru a absorbi cât mai mult posibil din cererea potențială existentă, iar pe de altă parte o combinație de prețuri de lansare mici și prețuri inițiale mari.

Toate aceste adaptări cer eforturi financiare mari, ceea ce a impus creșterea dimensiunilor firmelor ofertante prin integrarea sau gruparea lor.

2.5. MANAGEMENTUL SUCCESULUI FINANCIAR ÎN FIRMA DE TURISM

Evoluția actuală a turismului internațional este caracterizată de o reînnoire a ofertei turistice mondiale, în special prin dezvoltarea unei game de produse turistice noi, superioare atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ.

Industria turismului va trebui să regândească conceptul de „turism”, pentru a-l adapta la cerințele unui public înalt calificat, și în consecință, sofisticat. Acest lucru decurge din faptul că turistul este un client pretențios, cererea lui este motivată divers și se schimbă în raport cu transformările la nivelul societății umane.

Oferta turistică se înscrie în cadrul unei segmentări tot mai accentuate a pieței în care concurența devine tot mai acerbă, agenții aflați pe piața încercând noi mijloace de creare a produselor de marketing și de promovare prin adoptarea de noi stiluri de management.

Conceptul de Management al succesului financiar (M.S.F) este un concept relativ nou aplicat de numeroase companii din industria turistică, cu rezultate notabile. O mare răspândire, dar mai ales un grad ridicat de aplicabilitate al M.S.F., se înregistrează în sectorul hotelier și de transport aerian. Printre companiile care folosesc diferite sisteme M.S.F. se numără British Airways, Marriott, Holiday Inn, Lufthansa etc. Aceste companii și-au elaborat propriile sisteme automatizate de management care s-au dovedit viabile și performante în practică.

Gradul de aplicabilitate a M.S.F. în diferitele sectoare ale industriei turistice este diferit, în funcție și de nivelurile la care poate fi adoptat.

M.S.F. cunoaște un grad de aplicabilitate mediu în sectorul tour-operator de mărime mare și în unitățile hoteliere independente, de mărime medie.

M.S.F. reprezintă o concepție, un mod de abordare a maximizării profitului pe baza urmării atente a evoluției prețurilor și tarifelor și determinarea acestora, avându-se în vedere vânzările și disponibilitățile reale ale firmei.

Prin aplicarea M.S.F. se urmărește determinarea valorii celei mai ridicate a tarifului/prețului care poate fi perceput în limita costurilor și capacităților disponibile și, totodată, garantarea faptului că toți acei clienți doritori să beneficieze de un anumit produs sau serviciu sunt dispuși să plătească tariful (chiar dacă este foarte ridicat) și să o poată face.

Practic, M.S.F. asigură:

- maximizarea profitului mediu pentru un produs disponibil pe baza anticipațiilor clienților privind prețul și stabilirea valorii celei mai ridicate a acestuia, pe care clienții sunt dispuși să o plătească;

- micșorarea sezonality cererii, prin transferarea excedentului acesteia din perioada de vârf în alte intervale de timp.

M.S.F. se bazează pe analiza și interpretarea „curbei cererii”, conceptul fiind o expresie a relației dintre preț și cerere. De regulă, dacă prețul pentru un anumit produs sau serviciu înregistrează o scădere, volumul cererii tinde să crească și invers.

De aceea, în categoria largă a turiștilor care doresc să cumpere la un preț scăzut, sunt incluși, în cazul M.S.F., și acei turiști dispuși să plătească un preț mediu mai ridicat. Reducerea efectivă de care beneficiază acești din urma turiști se constituie într-o pierdere pentru prestator, în condiții normale el putând obține un venit mai mare.

Clienții pot fi împărțiți în diferite categorii, în funcție de dorințele și disponibilitățile lor de plată și, în consecință, se obțin mai multe categorii de prețuri. În felul acesta, potențialul câștig suplimentar nu va mai fi pierdut de prestator, iar volumul cererii cât și prețul pot fi optimizate.

Ca expresie a variantelor de aplicare a principiilor M.S.F. În practica turistică, Scott Homick a identificat 5 componente funcționale: segmentarea pieței, adoptarea politicii de prețuri, previziunea cererii, disponibilitatea și capacitatea de a conduce, negocierea rezervărilor.

Segmentarea pieței va avea în vedere identificarea grupurilor distincte de turiști cu comportamente diferite care au importanța pentru firma de turism în privința activității, a prețului sau a luării deciziilor.

Segmentele de clientelă pot fi foarte diferite în ceea ce privește cererea pentru un anumit produs și, în consecință, firma trebuie să ofere mai multe variante, în funcție de segmentele identificate.

Politica de prețuri va lua în considerare posibilitatea oferirii unei categorii diferite de prețuri pentru fiecare segment de clientelă, în funcție de schimbările și cerințele pieței.

Previziunea cererii se va realiza luând în calcul vânzările anterioare, precum și determinarea mărimii și structurii segmentelor de piață, ca și prețurile pe care acestea sunt dispuse să le accepte.

Disponibilitatea de a conduce, ca și negocierea rezervărilor, se referă la încercarea de cuantificare a caracteristicilor cererii. Firma trebuie să țină cont de eventualele schimbări care apar, ca și de faptul că unii clienți sunt dispuși să negocieze prețurile, putând apărea oportunități de câștig.

Capacitatea prea mică și costul tehnologiei sunt obstacole în calea aplicării managementului succesului financiar și sunt considerate factori de natură operațională. De asemenea, restricțiile guvernamentale legate de preț sunt considerate factori reglatori.

Este dificil de anticipat beneficiul imediat al M.S.F. și imposibil de generalizat mărimea acestui beneficiu. Succesul oricărui sistem de M.S.F. depinde, în ultimă instanță, de disciplina și priceperea utilizatorului.

În același timp, pe lângă creșterea veniturilor, aplicarea unui sistem de M.S.F. poate aduce beneficii indirecte în ceea ce privește costul managementului și marketingul vânzărilor, informații mai complete care, corect utilizate, se pot traduce în performanțe superioare.

BIBLIOGRAFIE

1. Ionciță, M., Minciu, R., Stănciulescu, G. - Economia serviciilor, Editura Uranus, București, Ediția a doua, 1999
2. Lupu N. - Hotelul-economie și management, Editura Allbeck, 1999.
3. Minciu R. - Economia Turismului, Editura Uranus, București, 2000
4. Stănciulescu G., Țigu G. – Tehnica operațiunilor de turism, Editura All Beck, Bucuresti, 1999
5. Snak O.- Managementul serviciilor în turism, Academia Română de Management, București, 1994
6. Snak O., Baron P., Neacșu N. - Economia turismului, Editura Expert, 2001

Pachetul 2

MANAGEMENTUL FUNCȚIUNII COMERCIALE

CAPITOLUL 3

MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR

3.1. STRUCTURA ȘI TIPOLOGIA FORȚEI DE VÂNZARE

Definirea forței de vânzare: *grupul de persoane care reprezintă întreprinderea și care au ca sarcină explicită și principală să vândă produsele sau serviciile acesteia, prin contactul cu cumpărătorii potențiali (prospecții), cu distribuitorii sau cu prescriptorii.*

Pentru a reuși în această activitate de vânzări se impune respectarea unor reguli de bază:

- întotdeauna se va porni de la cunoașterea nevoilor clienților, așa încât produsul/serviciul oferit acestuia să corespundă nevoii sale și să-i confere beneficii;
- ce se vinde sunt de fapt, beneficiile clienților și nu produsele/serviciile;
- între cele două părți implicate, vânzătorul și cumpărătorul, trebuie să existe un proces de comunicare bine construit și care să funcționeze perfect;
- meseria de vânzător trebuie privită ca o adevărată artă sau chiar ca un mod de viață, deoarece solicită implicare maximă;
- satisfacerea clientului este un punct central în activitatea de vânzare. Orice acțiune va fi întreprinsă cu scopul de a atinge acest obiectiv, urmărindu-se un plan de satisfacere a acestuia bine pus la punct;
- relația care se construiește întrevânzător și cumpărător trebuie să fie o relație de tip câștig-câștig, în care ambele părți implicate obțin beneficii;
- niciodată clientul nu trebuie înșelat! Dacă vânzătorul nu este convins de calitatea produsului/serviciului, de beneficiile oferite de acesta, atunci acest lucru va fi “comunicat” clientului și acesta va fi neîncrezător, nehotărât. Mai mult, promisiunile care nu pot fi îndeplinite vor conduce la destabilizarea relației dintre cei doi parteneri;
- vânzătorul trebuie să zugrăvească imagini clare și cât mai reale care să-i permită clientului să ia decizia de cumpărare;
- tehnicile de vânzare utilizate trebuie să conducă către obținerea vânzării, dar deși acestea sunt adevărate scenarii de vânzare nu trebuie să manipuleze clientul;
- reputația vânzătorului este un atu forte acestuia și de aceea, aceasta trebuie construită în timp, în mod conștient și activ;
- comunicarea dintre cei doi parteneri se bazează atât pe transmiterea informațiilor (în ambele sensuri), dar mai ales pe ascultarea dorințelor și nevoilor clientului;
- obiectiile clientului se tratează cu mare atenție, utilizându-se tehnici speciale;
- onestitatea, lipsa exagerării, flexibilitatea, creativitatea, perseverența, inițiativa sunt doar câteva dintre cele mai importante caracteristici cerute unui agent de vânzări. Aceste reguli de bază constituie un adevărat cod al reușitei pentru cei ce doresc să-și construiască o carieră de succes în vânzări. Cu cât mediul competițional este mai dinamic, cu atât abilitățile în vânzări vor fi avantaje sigure pentru cei ce le dețin.

3.1.1. DIFERITELE FUNCȚII ÎN CADRUL ECHIPEI DE VÂNZARE

a) *Vânzătorul generic:* însărcinat cu misiuni foarte diversificate, rolul acestuia nu se limitează doar la discuția de vânzare. El își cunoaște perfect produsul, iar vânzarea este orientată spre clientul cu care stabilește o relație durabilă.

Principalele misiuni ale vânzătorului:

Asigură difuzarea produselor firmei pe care o reprezintă în rândul clienților. Răspunzător pentru un sector determinat, vânzătorul este însărcinat cu valorificarea potențialului său comercial, prezentând produsele firmei, realizând vânzări, organizând acțiuni de promovare și, la modul mai general, vehiculând imaginea întreprinderii.

Pentru a asigura reînnoirea clientelei, el trebuie să capteze premanent semnalele pieței. De asemenea, descoperă nevoile clienților și prospectivilor, se află în stare de „veghe comercială” și prospectează mediul său. El transmite toate aceste informații către conducere.

Anumite funcții mai specifice sunt desemnate în mod curent prin termenii următori:

- *delegatul comercial*: prezintă și asigură promovarea gamei de produse a întreprinderii sale în rândul prescriptorilor. El nu înregistrează în mod direct comenzi. Exemplu: delegat medical, delegat juridic, delegat constructor.

- *inginerul comercial*: această denumire este frecvent folosită atunci când vânzarea este complexă, fie că este vorba de prezentări a unor activități eminamente intelectuale sau de vânzare de servicii sau soluții complexe. Exemplu: sectorul informatic.

- *tehnician comercial*: denumirea este folosită atunci când produsul este foarte tehnic și când competența vânzătorului este absolut necesară. Ex: comercializarea de produse, subansamble de hidraulică industrială.

- *promotor de vânzări (merchandiser)*: vizitează cumpărătorii formați din mari magazine (METRO, BILLA, etc.) și asigură promovarea produselor firmei sale. El negociază aranjarea produselor în spațiul de expunere și de vânzare pentru a susține imaginea firmei în rândul clienților.

b) *Șeful vânzărilor*: Șeful vânzărilor angajează, animă, controlează și formează profesional o echipă de comerciali, asigurând misiunile de vânzări în rândul clienților firmei sale. El analizează activitatea echipei și furnizează regulat informații asupra pieței către Direcția Comercială. Responsabil pentru realizarea obiectivelor de vânzări în regiunea sa, el decupează și atribuie sectoare de lucru pentru vânzători. În funcție de mărimea întreprinderii, se poate vorbi de șef al vânzărilor, responsabil al vânzărilor sau șef de zonă. În funcție de mărimea forței de vânzare și de numărul de vânzători administrați, șeful vânzărilor poate avea un superior ierarhic la nivel regional. El se numește șef de vânzări regional, director regional, director de sucursală.

c) *Director de vânzări*: responsabil cu animarea echipelor pe teren și în legătură directă cu Direcția Comercială, directorul de vânzări este însărcinat cu aplicarea politicii comerciale la nivelul rețelei de vânzare. El fixează obiectivele pentru directorii regionali în cadrul obiectivelor naționale și negociază condițiile de vânzare cu diferiți cumpărători intermediari (centrele de cumpărare, COMAT). Adesea, directorul de vânzări este responsabil cu negocierile desfășurate cu clienții mari ai întreprinderii.

d) *Directorul comercial*: legat direct de Direcția Generală, el definește strategia generală a firmei (alegerea produselor care vor fi dezvoltate, stabilește acțiunile de comunicare, alege circuitele de distribuție care vor fi privilegiate, elaborează politica de preț, se ocupă de segmentarea clientelei). El analizează rezultatele comerciale ale întreprinderii și anume: realizarea obiectivelor, propune acțiuni concrete pe teren și stabilește bugetele echipelor de vânzare. Pune în aplicare politica de recrutare în stransă legătură cu Direcția Resurselor Umane și cu Directorul Vânzărilor. În anumite întreprinderi există și funcția de Director General al Vânzărilor care organizează dezvoltarea concretă a firmei (forța de vânzare, marketingul, managementul vânzărilor și comunicarea).

Directorul comercial internațional: este foarte important atunci când fuziunile, dislocările și achizițiile de noi afaceri obligă întreprinderea să reflecteze la strategia internațională privind mărcile sale.

3.1.2. CRITERIILE DE STRUCTURARE A FORȚEI DE VÂNZARE

În general, acțiunile sunt urmărite pe teren de către Direcția Vânzărilor prin directorii de vânzări și vânzătorii care se află în contact direct cu clienții. O politică comercială coerentă și eficientă pretinde structurarea forței de vânzare a întreprinderii pe regiuni, pe produs, pe client sau pe activitate.

A. Structura geografică sau generalistă.

a) Principii

Fiecare vânzător are repartizat un sector geografic, adică un teritoriu, în care el reprezintă întreprinderea în rândul clientelei. Aceasta este cea mai frecventă formulă de organizare a forței de vânzare. Fiecare membru al echipei este responsabil pentru întreaga activitate comercială de pe teritoriul său.

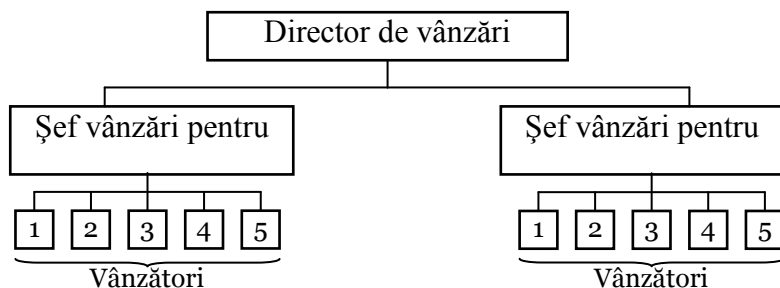


Figura 3.1. Membrii echipei de vânzare

În acest sistem, fiecare vânzător comercializează în sectorul său toate produsele întreprinderii și pentru toți clienții. Se află sub responsabilitatea ierarhică a unui responsabil de sector, atunci când vânzătorii sunt numeroși, sau sub responsabilitatea unui director general, chiar a unui director de sucursală, atunci când firma aplică acest tip de structură.

b) Avantaje și inconveniente ale structurii geografice

Tabelul 3.1. Avantaje și inconveniente ale structurii geografice

Organizarea geografică	Întreprindere	Client
Avantaje	<ul style="list-style-type: none">• fiecare vânzător răspunde de sectorul său• abordare mai globală a relației cu clientul• nu există ambiguități în privința relațiilor cu clienții	<ul style="list-style-type: none">• există un interlocutor unic care cunoaște bine nevoile clienților• comercialii sunt mai aproape de clienți
Inconveniente	<ul style="list-style-type: none">• atunci când gama de produse este prea largă, vânzătorul nu poate cunoaște foarte bine toate produsele• vânzătorul este nevoit să se adapteze la toate categoriile de clienți	<ul style="list-style-type: none">• clienții naționali vor fi în contact cu mai mulți vânzători. Nici unul din ei nu este în măsură să aducă o soluție globală

B. Structura pe produs

a) Principii

Anumite firme comercializează numeroase produse, foarte diversificate. Comercialii servesc clienți ale căror nevoi sunt foarte diferite și metodele de abordare a acestor clienți sunt de asemenea foarte diverse.

Un singur comercial va avea dificultăți în a vinde o gamă largă și diversificată. În acest tip de organizare vânzătorii sunt specializați pe produse.

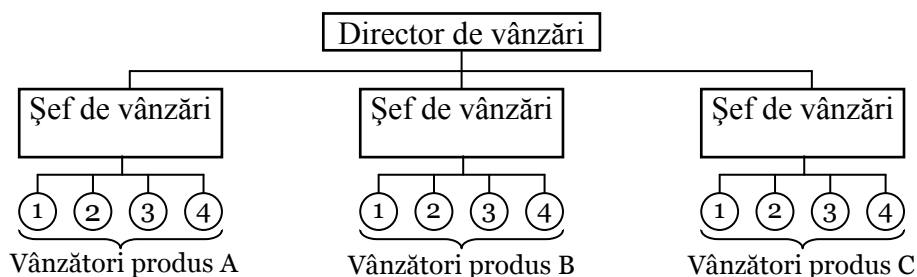


Figura 3.2. Structura pe produs

b) Avantaje și inconveniente ale structurii pe produs

Acest tip de structură prezintă la rândul său avantaje și inconveniente atât pentru întreprindere cât și pentru clienți.

Tabelul 3.2. Avantaje și inconveniente ale structurii pe produs

Organizarea pe produs	Întreprindere	Client
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> • mai buna cunoaștere a produselor • toate produsele vor fi valorificate de către vânzători • vânzătorul va fi calificat mai bine, mai cu seamă când va vinde produse tehnice 	<ul style="list-style-type: none"> • sfaturi mai bune pentru clienți furnizate de vânzător • o mai bună cunoaștere a nevoilor specifice
Inconveniente	<ul style="list-style-type: none"> • necesitatea de a face un efort ridicat de formare a vânzătorilor • dependență a vânzătorului față de o singură gamă de produse 	<ul style="list-style-type: none"> • mai mulți interlocutori din partea aceleiași întreprinderi, de unde poate apare o stare de confuzie și chiar de conflicte

În concluzie, se va recurge la specializarea pe produse numai dacă piețele, produsele și clienții necesită competențe foarte diversificate pentru a fi stăpânite de către un singur vânzător.

D. Structura pe tip de clienți sau piețe

a) Principii

Nu toți clienții prezintă aceleași nevoi sau aceleași profile. Unii generează vânzări mari dar mai puțin frecvente. Alții comandă cantități mici dar oferă perspective de cifre de afaceri ridicate. Alții fac comenzi mici dar la intervale de timp regulate.

Deci întreprinderea are tot interesul să pună în aplicare o structură de organizare în care vânzătorii sunt specializați pe tip de clienți. Ei se adresează unei categorii precise de clienți care necesită o pricepere particulară, așa cum sunt de exemplu: administrațiile, comitetele de întreprindere, colectivitățile locale, clienții mari, antrepozitele de tip COMAT, exportul, persoanele particulare.

De exemplu, anumiți vânzători sunt specializați în a lucra cu clienți foarte mari, denumiți „mari conturi”. Acești clienți reprezintă un potențial foarte important pentru întreprindere. Comercialii însărcinați cu contactarea lor sunt adevărați negociatori sau coordonatori. Ei urmăresc dosarele acestor mari clienți de la momentul luării unei comenzi și până la acțiunile de fidelizare.

b) Avantaje și inconveniente ale structurii pe clienți sau piețe

Tabelul 3.3. Avantaje și inconveniente ale structurii pe clienți sau piețe

Organizarea pe clienți	Întreprindere
Avantaje	<ul style="list-style-type: none">• mai buna cunoaștere a procesului de decizie al clientului• mai buna adaptare la cerințele de preț, de serviciu, ale clientului
Inconveniente	<ul style="list-style-type: none">• dificultate de recrutare a unor colaboratori pentru întreprindere importanți sub aspect strategic• responsabilități foarte mari

D. Structura pe activități

A vinde înseamnă a găsi clienți, a identifica nevoile lor, a rezolva problemele, a negocia, a încheia o afacere, a asigura urmărirea afacerii și a fideliza clienții. Astfel, încheierea unui ciclu de vânzare face necesară realizarea diferitelor faze, și anume: cucerirea clienților, negocierea contractului și fidelizarea. Aceste etape diferite ale vânzării presupun activități diverse care necesită competențe foarte precise. Deci, este preferabilă alegerea unor specialiști.

- În etapa de câștigare a clienților, comercialii însărcinați cu prospectarea sunt „vânătorii” sau aducătorii de afaceri. Ei contactează prospecții prin telefon (formează celula de televânzători) sau prin deplasare din poartă în poartă.

- Pentru negociere, „crescătorii” realizează discuții privind vânzarea, negociază cu clienții și încheie afaceri.

- Fidelizarea este încredințată unei structuri specializate care realizează acțiuni de marketing direct, de relații publice, de exemplu.

3.2. STABILIREA SECTOARELOR DE VÂNZARE

Pentru a obține de la forța de vânzare cea mai bună eficacitate este esențial să se determine numărul de vânzători necesari pentru activitatea comercială și apoi să se elaboreze un decupaj pertinent al sectoarelor.

3.2.1. DETERMINAREA NUMĂRULUI DE VÂNZĂTORI

Mărimea forței de vânzare nu trebuie definită numai după criteriile de costuri. Întreprinderea trebuie să țină seama de potențialele de vânzare realizabile în cadrul sectoarelor.

- Alegerea numărului de vânzători constă în găsirea unui echilibru între două situații:
 - un număr prea mare de vânzători: rentabilitatea acțiunilor vânzătorilor în această situație poate fi pusă în discuție. De asemenea, potențialul de cifră de afaceri este insuficient pentru a acoperi costul forței de vânzare (remunerație, animare, formare) și motivarea tuturor vânzătorilor (comisioane mici). Această situație antrenează un risc de rotație foarte mare.

- prea puțini vânzători: întreprinderea riscă să-și piardă părțile de piață în folosul unui concurent mai eficace dacă numărul de vânzători este insuficient.

- Mărimea forței de vânzare este rezultatul unui raport între numărul de vizite de efectuat pentru a întâlni toți clienții și prospecții și numărul de vizite pe care-l poate realiza un vânzător respectând în același timp constrângerile bugetare și realizând ansamblul sarcinilor ce i-au fost încredințate.

$$\text{Numărul de vânzători} = \frac{\text{Nr. de vizite de pe an necesare pentru contactarea tuturor clienților}}{\text{Numărul potențial de vizite pe vânzător și pe an}}$$

3.2.2. Decuparea sectoarelor de vânzare

A. Caracteristicile sectoarelor de vânzare

• *Sectorul de vânzare* – reprezintă teritoriul încredințat unui vânzător de întreprindere pentru a-i comercializa produsele. Teritoriul trebuie definit clar sub aspect geografic, în termeni de potențial de vânzare, în termeni de tipuri și număr de clienți ce urmează a fi vizitați și sub aspectul produselor ce urmează a fi comercializate.

• *Regiunea de vânzare* – reprezintă teritoriul pe care acționează mai mulți vânzători sub tutela unui responsabil (șef de vânzări, șef de regiune, director regional, responsabil de district, director de sucursală, etc.). O regiune grupează mai multe sectoare. În fiecare regiune Direcția Comercială amplasează o structură (birou, agenție, sucursală, etc.) cu un responsabil.

B. Calitățile unui bun sector

Ținând seama de particularitățile regiunii, ale produselor, ale clienților, responsabilul comercial trebuie să fie foarte atent atunci când delimitează sectoarele pentru ca acestea să fie echilibrate, adică:

Tabelul 3.4. Calitățile unui bun sector

Egale ca potențial	Asigură egalitatea între vânzători
Trebuie să fie de mărime rezonabilă	Să permită vizite regulate la clienți și să limiteze cheltuielile de deplasare
Să aibe mărime suficientă	Să asigure o anumită productivitate și venituri motivante pentru vânzători
Să fie bine delimitate și atribuite unui singur vânzător	Aceasta permite clienților să își identifice ușor interlocutorul și să evite conflictele dintre comerciali

Sectoarele nu vor fi modificate decât în mod excepțional, pentru a nu perturba nici clienții, nici vânzătorii.

C. Criterii de decupare a sectoarelor

Constituirea sectoarelor de vânzare se realizează prin luarea în considerare a două criterii:

Tabelul 3.5. Criterii de decupare a sectoarelor

Criterii	Principii	Avantaje/Limite
Criteriul geografic	Se decupează teritoriul în funcție de blocajele geografice evidente – limite de județe, limite de comune, obstacole naturale (râuri, văi, etc.) – sau obstacole nenaturale – căi ferate, autostrăzi, drumuri, etc.	Sectoarele sunt clar definite pentru vânzători. Totuși există riscul de a nu avea sectoare egale ca potențiale de cifră de afaceri și deci riscul de nonechitate între comerciali și posibile conflicte.
Criteriul potențialului de piață	Potențialul va fi măsurat prin analizarea: <ul style="list-style-type: none"> • prospectilor clienților (cine sunt, câți sunt, ce putere de cumpărare au, etc.); • concurenților (câți sunt, care sunt, ce parte de piață au, etc.). 	Permite mai buna orientare a muncii comercialilor în sectoarele lor. Permite repartizarea muncii comercialilor într-un mod echitabil.

Poate fi combinată foarte bine folosirea celor două criterii. În realitate, această combinație se realizează în proporții diferite:

- pentru o întreprindere care se lansează într-un teritoriu dat, fără îndoială că va fi preferat criteriul geografic. Întreprinderea va efectua prospectarea mai întâi într-un spațiu apropiat de locul său de implantare și va determina sectoarele pe județ sau pe comune.

- atunci când o întreprindere este deja prezentă într-un teritoriu, se va preocupa în principal de acoperirea teritoriului respectiv în mod optim. Dacă nu ocupă în mod optim teritoriul respectiv va fi în situația de a rededea sectoarele, ținând seama de potențialul zonei care nu este exploatat suficient. Acest criteriu succede considerațiilor geografice.

3.3. TIPURILE DE FORȚĂ DE VÂNZARE

3.3.1. Forța de vânzare proprie și forța de vânzare delegată

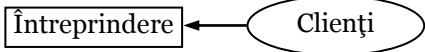
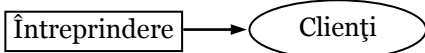
Tabelul 3.6. Forța de vânzare proprie și forța de vânzare delegată

	Avantaje	Inconveniente
Forța de vânzare proprie	<ul style="list-style-type: none"> • Orientarea activității spre obiective precise; • Controlul activității vânzătorilor; • O mai bună integrare și dezvoltare a spiritului de echipă, a culturii de întreprindere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită o încadrare, conducere, animare, supraveghere și formare; • Suportarea de către întreprindere a tuturor cheltuielilor legate de forța de vânzare chiar dacă cifra de afaceri este scăzută; • Gestionarea unui personal salarizat.
Forța de vânzare delegată permanent	<ul style="list-style-type: none"> • Vânzători autohtoni, independenți care dispun de un portofoliu de clienți, vânzătorii fiind imediat operaționali; • Remunerare pe bază de comision, astfel că folosirea ei nu costă decât dacă generează vânzări. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costă scump în cazul creșterii importante a cifrei de afaceri (deoarece costul de comision este ridicat, ținând seama de riscul care și-l asumă); • Control redus asupra activității vânzătorilor. Interesul clientului sau al vânzătorului se poate situa înaintea interesului întreprinderii. De exemplu un vânzător multimărci le privilegiază pe cele mai rentabile (prin expunere în magazin și promovare).
Forța de vânzare delegată supletivă	<ul style="list-style-type: none"> • Devine imediat operațională; • Poate acționa pe perioade scurte de timp; • O bună adaptare la nevoi punctuale, precise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost ridicat; • Control dificil privind activitatea vânzătorilor; • Contacte reduse cu forța de vânzare proprie.

3.3.2. FORȚA DE VÂNZARE SEDENTARĂ ȘI FORȚA DE VÂNZARE ITINERANTĂ

Comercialii se deplasează la clienți sau îi primesc în cadrul întreprinderii.

Tabelul 3.7. Forța de vânzare sedentară și forța de vânzare itinerantă

Forța de vânzare	Principii	Exemple
Sedentară	<p>Comercialii lucrează în incinta întreprinderii în mod sedentar. Aceasta presupune ca întreprinderea să inițieze o politică comercială care să atragă clienții spre punctele de vânzare.</p> 	<p>Vânzătorii autorizați pentru rețeaua auto, vânzătorii pentru rețeaua METRO, Carrefour, BILLA, primesc clienții la punctul de vânzare.</p>
Itinerantă	<p>Vânzătorii se deplasează la clienți, la prospecti și iau adesea inițiativa contactului (stabilirea de întâlniri, organizarea de turnee, negocieri ...)</p> 	<p>În general, absolvenții de școli postliceale preferă să lucreze ca vânzători itineranți. Este cazul distribuției cu caracter promoțional a unor bunuri de larg consum alimentar.</p>

3.3.3. DIFERITELE STATUTE DE VÂNZĂTORI

A. Salariat de drept comun

Legați de întreprindere printr-un contract de muncă, acești vânzători sunt salariați. În această calitate ei beneficiază de securitate socială și conflictele individuale de muncă sunt reglate în fața unui consiliu de disciplină.

Vânzătorul salariat nu beneficiază de statutul unui VRP și deci de toate avantajele acestuia din urmă.

Tabelul 3.8. Avantaje și inconveniente ale salariatului de drept comun

	Avantaje	Inconveniente
Pentru întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea de a orienta activitatea spre obiective precise atât cantitativ cât și calitativ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiunea unui personal salariat; • Cheltuieli fixe obligatoriu de acoperit.
Pentru vânzător	<ul style="list-style-type: none"> • Siguranță, acoperire socială; • Conducere pentru activitatea ce o desfășoară; • Beneficiază de îndemânarea și de experiența colectivului din care face parte în întreprindere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legătură de subordonare juridică; • Autonomie redusă în prestarea muncii; • Nu deține nici un drept asupra clientelei pe care a creat-o și a dezvoltat-o.

B. Voiajor Reprezentant Plasator (VRP)

Relațiile dintre un VRP și angajatorul său fac obiectul unei reglementări juridice. Această categorie de vânzători trebuie să îndeplinească 5 condiții:

Tabelul 3.9. Voiajor Reprezentant Plasator (VRP)

1. Să desfășoare o muncă de reprezentare.	Activitatea unui VRP constă în prospectarea unei clientele în interesul întreprinderii: - să viziteze o clientelă existentă sau eventuală; - să facă deplasări în exteriorul întreprinderii; - să obțină și să transmită diferite dispoziții cu caracter comercial.
2. Exerciță activități pentru unul sau mai mulți angajatori.	Ei sunt exclusivi sau multimărci (calitatea angajatorului nu este o condiție determinantă la accesul la statutul de VRP).
3. Exerciță în mod exclusiv și constant profesia.	Consacrarea integralității activității sale de reprezentant pentru una sau mai multe întreprinderi (cei care exerciță o activitate de reprezentare intermitent sau ocazional nu pot beneficia de statut de VRP).
4. Nu efectuează nici o operațiune comercială în cont personal.	Vânzătorul nu poate încheia contracte în numele său sau nu poate crea propria sa întreprindere.
5. VRP sunt legați de angajator prin angajamente ce determină natura prestărilor de servicii sau a mărfurilor oferite la vânzare ori cumpărare. Li se stabilește regiunea în care trebuie să acționeze și clienții și prospecții de care se ocupă și li se stabilește indicele de remunerare.	Contractul de muncă indică cu precizie: - produsele de comercializat; - categoriile de clienți; - sectorul atribuit (delimitarea teritoriului sau a categoriei de clienți); - forma de remunerare propusă.

Chiar dacă toate clauzele de mai sus nu figurează în mod expres în contract, ele sunt impuse vânzătorului.

C. Agentul comercial

Agentul comercial poate fi o persoană fizică sau juridică și îndeplinește calitatea de mandatar însărcinat să negocieze și eventual să încheie contracte de vânzare-cumpărare sau de locație, în numele și pentru folosul producătorilor, industriașilor, comercianților sau a altor agenți comerciali.

El își exerciță activitatea cu titlu de profesiune independentă. Nu are legătură de subordonare juridică cu mandantul său (întreprinderea pentru interesul căreia intervine) și poate angaja el însuși vânzători salariați. Are totuși obligația de a-și executa mandatul după instrucțiunile generale care i-au fost date și trebuie să dea socoteală asupra gestiunii sale.

3.4. ALEGEREA REȚELEI DE VÂNZARE

3.4.1. REȚELELE DIRECTE ȘI INDIRECTE

Întreprinderea poate alege între distribuirea produselor sale printr-o rețea directă sau delegarea unei părți sau a tuturor operațiunilor de distribuție, ceea ce reprezintă o rețea indirectă. Fiecare formulă prezintă avantaje și inconveniente:

Tabelul 3.10. Rețelele directe și indirecte

Tipul de rețea	Avantaje	Inconveniente
Directă	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformitatea modului de distribuție a produselor; • Difuzarea culturii 	<ul style="list-style-type: none"> • Costuri de structură ridicate (gestiunea personalului, a punctelor de vânzare); • Rețeaua nu este întotdeauna adaptată

	întreprinderii; <ul style="list-style-type: none"> • Mai buna acoperire a pieței; • Specializarea comercialilor și a managementului. 	atunci când apar produse noi sau piețe noi (dificultăți de adaptare sub aspectul extinderii sau reducerii rețelei).
Indirectă	<ul style="list-style-type: none"> • Costuri de structură reduse; • Adaptarea mai rapidă la acoperirea pieței; • O mai bună suplețe a rețelei; • Diversificare mai ușoară; • Dinamism al aderenților (șefi de întreprindere, parteneri). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultatea de a găsi distribuitori buni; • Nevoia de fidelizare; • Risc de conflicte dacă întreprinderea folosește rețea proprie în paralel cu parteneri intermediari; • Probleme privind transmiterea imaginii întreprinderii; • Necesitatea animării partenerilor intermediari.

3.5. IERARHIZAREA OBIECTIVELOR VÂNZĂTORULUI

Pornind de la orientările generale definite de către conducerea întreprinderii, diferitele niveluri ierarhice descompun aceste obiective până la nivelul activității vânzătorului.

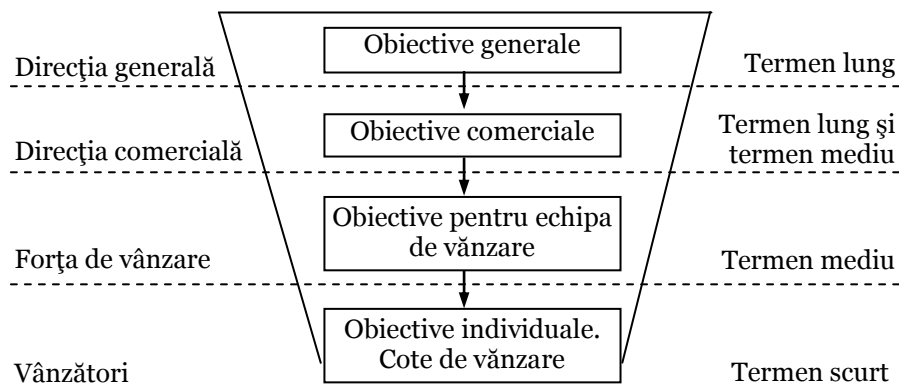


Figura 3.3. Ierarhizarea obiectivelor vânzătorului

3.6. DEFINIREA OBIECTIVELOR VÂNZĂTORULUI

3.6.1. CARACTERISTICILE UNUI BUN OBIECTIV

Un bun obiectiv comercial este precis, accesibil, stimulat, echitabil și adaptat la fiecare vânzător.

A. Un obiectiv precis

Un obiectiv bine definit constituie un act pentru vânzător.

Tabelul 3.11. Caracteristicile unui bun obiectiv

Criteria de definire	Exemple
----------------------	---------

Să acționeze pe baza unui criteriu, într-un timp determinat, evaluând acțiunea (de vânzare).	Să mărească cifra de afaceri a sortimentelor de hârtie pentru fotocopiatoare pe parcursul anului în mod procentual (20%).
--	---

B. Un obiectiv accesibil

Numai un obiectiv accesibil poate fi acceptat de către vânzători. Un obiectiv prea dificil de atins provoacă demobilizarea vânzătorilor în loc să-i stimuleze. Ei vor fi mai puțin incitați să depună eforturi dacă sarcina este de neatins (insurmontabilă).

C. Un obiectiv stimulat

Rămânând accesibil pentru a mobiliza vânzătorul, un obiectiv trebuie să reprezinte o provocare și să-l pună în situația de a se autodepăși. Pentru a accepta o muncă suplimentară (deplasări suplimentare), trebuie să existe "vitamine" și anume, recompense pe măsura eforturilor depuse, care ajută la menținerea motivației.

D. Un obiectiv echitabil și adaptat vânzătorului

Din grija pentru echitate trebuie să se țină seama de diversitatea situațiilor profesionale (vânzător nou sau confirmat, sectoare de vânzări având potențiale diferite etc.) pentru fixarea cotelor adaptate vânzătorilor.

3.6.2. DIFERITE TIPURI DE OBIECTIVE

Tabelul 3.12. Diferite tipuri de obiective

	Caracteristici	Domenii de aplicare	Exemple
Obiecte cantitative	Sunt cifrice și se exprimă în valori, în volum, în procente sau în puncte; Sunt ușor de măsurat, de fixat și de înțeles.	Vânzări	Creșterea cifrei de afaceri cu 5%; cantitățile vândute cu 10%.
		Marje	Menținerea indicelui de marjă la 25%, neacordarea mai mult de 3% remiză la clienți
		Clienți	Câștigarea a 10% clienți noi.
		Prospectare	Consacrarea a 10% din vizite pentru prospectare; vizitarea a 20 de prospekți pe săptămână, etc.
		Organizare	Reducerea cu 1% a cheltuielilor de deplasare; vizitarea a 2 clienți suplimentari pe săptămână; diminuarea kilometrilor parcurși într-un turneu, etc.
Obiecte calitative	Mai puțin cifrice, deci mai dificil de analizat și provin mai degrabă dintr-o apreciere.	Imagine de marcă a întreprinderii	Îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor propuse spre vânzare, eficacitatea echipei comerciale, a vânzătorilor.
		Serviciu pentru clienți	Optimizarea disponibilității produselor, prezență și asistență pentru clientelă, ameliorarea indicelui de satisfacere a clienților, etc
		Rețea comercială	Motivarea intermediarilor, animarea rețelei de distribuitori, etc.

		Urmărirea contractelor	Supravegherea livrărilor, fidelizarea clienților, etc.
		Gestiunea conturilor „Clienți”	Diminuarea riscurilor de non-acoperire a creanțelor.
		Organizarea activității	Optimizarea gestiunii sectorului.

3.6.3. FORMELE OBIECTIVELOR

Obiectivele de vânzare pot fi exprimate în: cifră de afaceri, cantități, puncte, marjă și productivitate.

Cifra de afaceri. Pentru fiecare vânzător se fixează o cifră de afaceri de realizat, exprimată valoric (cifră de afaceri globală sau pe produs, pe tip de client, brută sau netă, etc.) sau un indice de creștere a cifrei de afaceri de realizat.

Tabelul 3.13. Formele obiectivelor – cifra de afaceri

	Avantaje	Inconveniente
Întreprinderi	<ul style="list-style-type: none"> • Simplu de stabilit; • Ușor de înțeles; • Poate fi direct utilizată pentru remunerare (pe bază de comision în funcție de obiectiv); • Permite prevederea cifrei de afaceri totale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu ia în considerare marjele (costurile legate de vânzări), fluctuațiile de preț (cifra de afaceri poate crește fără efortul vânzătorului datorită prețului); • Poate incita vânzătorul să privilegieze produsele care se vând ușor.
Forța de vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Ușor de înțeles; • Lasă vânzătorului o autonomie în munca sa; • Permite vânzătorului să-și prevadă remunerarea și aceasta este legată de obiectiv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activitatea nu este orientată spre domenii precise.

Cantități. Pentru fiecare vânzător se fixează un volum de vânzări de realizat (număr de articole, de kg., de metri, hectolitri, etc).

Tabelul 3.14. Formele obiectivelor - cantități

	Avantaje	Inconveniente
Întreprinderi	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o selecție a produselor la care se dorește o sporire a vânzării; • Permite eliminarea efectelor provocate de fluctuațiile de preț (analiza constantă a vânzărilor); • Reprezintă eforturile reale ale vânzătorului. 	<ul style="list-style-type: none"> • Există riscul de a realiza volumul de vânzări în detrimentul marjei; • Comparăția între produse diferite este dificilă; • Este dificil de stabilit dacă gama de produse este largă.
Forța de vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Ușor de înțeles; • Permite o bună orientare a 	<ul style="list-style-type: none"> • Pierdere relativă a autonomiei în ce privește realizarea obiectivelor sale

	muncii vânzătorilor; <ul style="list-style-type: none"> • Ușurează controlul realizării acestui obiectiv cantitativ chiar de către vânzător. 	(control mai ușor din partea șefilor ierarhici).
--	--	--

Puncte. Pentru fiecare vânzător se fixează un anumit număr de puncte în scopul realizării unor sarcini precise.

Exemplu. Obiectiv lunar – 250 puncte; fiecare nou client reprezintă 5 puncte; 100.000

euro cifră de afaceri este echivalentă cu 10 puncte; 2 puncte pentru un prospect nou.

Tabelul 3.1.5. Formele obiectivelor - puncte

	Avantaje	Inconveniente
<i>Întreprindere</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite combinarea mai multor factori pentru atingerea aceluiși obiectiv; • Permite orientarea activității vânzătorilor spre sarcini diferite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcule complexe atunci când numărul de criterii combinate este ridicat; • Conceperea baremului de puncte este dificilă când se urmărește un echilibru între criterii; • Este dificilă adaptarea baremului în funcție de conjunctură.
	Avantaje	Inconveniente
Forța de vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o bună orientare a muncii; • Lasă vânzătorului o autonomie în organizarea sa; • Permite prevederea remunerației atunci când este legată de atingerea obiectivului (exemplu: prima calculată în funcție de valoarea atribuită unui punct). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea este complexă în cazul unor criterii numeroase care sunt combinate între ele.

Marja. Obiectivul este definit în procent de marjă, care trebuie atins sau depășit, la nivel global sau pe produs.

Tabelul 3.16. Formele obiectivelor - marja

	Avantaje	Inconveniente
<i>Întreprindere</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o bună măsurare a contribuției vânzătorului la rezultatele întreprinderii; • Sensibilizează vânzătorul la evoluția costurilor; • Incită comercialii să vândă fără acordarea prea multor remize. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesea calculul este complex și necesită utilizarea unui sistem de analiză a costurilor; • Evaluarea a posteorii a rezultatelor vânzătorilor; • Risc de divulgare de costuri și marjă dacă vânzătorul trece la concurență.
Forța de	<ul style="list-style-type: none"> • Acest indicator este motivant; 	<ul style="list-style-type: none"> • Poate fi greu de

vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Ține seama de impactul avantajelor acordate de către vânzători (mai ales remiza) asupra remunerației dacă aceasta este legată de marja degajată. 	înțeles; <ul style="list-style-type: none"> • Muncă suplimentară dacă calculele de marjă sunt lungi și complexe.
----------------	--	--

Productivitatea. Vânzătorilor le sunt stabilite standarde de rezultat în următoarele domenii:

- prospectare (vizite, frecvența vizitelor, numărul de prospekți câștigați, afaceri călduțe);
- turnee (organizare, kilometri parcurși, costuri cu hrana);
- gestiunea timpului (durata vizitelor, timp de deplasare etc.)

Tabelul 3.17. Formele obiectivelor – productivitatea

	Avantaje	Inconveniente
Întreprinderi	<ul style="list-style-type: none"> • Permite măsurarea eficacității muncii vânzătorului; • Permite orientarea sarcinilor vânzătorului spre alte domenii decât simpla luare a unei comenzi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiunea greoaie a tablourilor de bord; • Aplicarea de proceduri eficiente de transmitere a informațiilor.
Forța de vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizează vânzătorii la productivitatea muncii lor (organizarea timpului, a turneelor etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de "supraveghere" adesea rău percepută de către vânzători; • Muncă suplimentară datorată ținerii tablourilor de bord și a transmiterii de informații.

3.7. REALIZAREA AUTODIAGNOSTICULUI

Chiar dacă vânzătorul știe că nu utilizează în mod eficace timpul său, dificultatea cea mai mare pentru el constă în determinarea acțiunilor cărora le consacră timpul. Acesta este punctul de plecare al autodiagnosticului, care permite identificarea cauzelor pierderilor de timp.

3.7.1. ANALIZA TIMPULUI PE TIPURI DE SARCINI

Pentru vânzător această analiză constă în studierea timpului consacrat realizării fiecărei misiuni și în a nota pe planul său diferitele sarcini îndeplinite oră de oră.

3.7.2. ANALIZA ORGANIZĂRII VÂNZĂTORULUI

Dincolo de analiza repartizării sarcinilor, factorii legați de organizarea vânzătorului intervin din plin în stabilirea autodiagnosticului. Este vorba de a formula următoarele întrebări:

- Îmi ating obiectivele ?
- Dacă nu, de ce nu mi le ating ?

Două categorii de pierderi de timp rezultă din analiza sarcinilor și a timpilor aferenți din desfășurător:

A. Pierderi de timp datorate elementelor exterioare și neprevăzute:

- deranjamente datorate telefonului, colaboratorilor, clienților și ierarhiei;

- ședințe prea lungi al căror obiect este prost definit;
- participanți la ședințe nepregătiți;
- deplasări prea lungi în raport cu cele prevăzute inițial (probleme de circulație, accidente pe traseu);
- deficiențe materiale (pană de mașină, întârzieri ale trenurilor, pană de calculator, greve în diferite sisteme care afectează deplasarea).

Vânzătorul poate să diminueze aceste pierderi de timp astfel: utilizând un robot pentru a filtra mesajele telefonice, prevăzând un timp în care el nu va fi deranjat și consacrand plajele de timp în desfășurătorul său pentru a face față situațiilor neprevăzute.

B. Pierderi de timp datorate lipsei de organizare și eficacitate a vânzătorului:

- vizite la clienți care s-au terminat rău, fără să încheie o vânzare;
- pregătirea insuficient de bună a vizitelor (fără stabilirea unei întâlniri);
- efectuarea de sarcini pe care le putea delega altora sau le putea amâna pentru altă dată.

Vânzătorul poate să diminueze aceste pierderi de timp reproșabile lui prin:

- pregătirea mai eficace a vizitelor;
- delegarea sarcinilor.

Autodiagnosticul pune în evidență disfuncțiile eventuale în gestiunea timpului vânzătorului și permite reorientarea acțiunii acestuia.

3.8. APLICAREA PRINCIPILOR UNEI GESTIUNI OPTIME A TIMPULUI

În funcție de obiectivele fixate vânzătorului și ținând seama de autodiagnosticul realizat, gestiunea optimă a timpului se face prin aplicarea a trei principii și anume: stabilirea priorităților; delegarea; planificarea.

3.8.1. STABILIREA PRIORITĂȚILOR

Aceasta se poate realiza prin clasificarea sarcinilor după urgență pe de o parte, și nivel de importanță, pe de altă parte.

	Foarte important	Puțin important
Foarte urgent	Sarcini de tipul 1	Sarcini de tipul 2
Puțin urgent	Sarcini de tipul 3	Sarcini de tipul 4

Figura 3.4. Stabilirea priorităților

<i>Sarcini de tipul 1</i> (foarte urgente, foarte importante) – acestea trebuie realizate imediat de către comercial.
<i>Sarcini de tipul 2</i> (foarte urgente, dar puțin importante) – trebuie să fie efectuate imediat, ele pot face obiectul unei delegări care va fi urmată fără întârziere de un control.
<i>Sarcini de tipul 3</i> (foarte importante, dar puțin urgente) – acestea pot fi eșalonate și trebuie să fie planificate în timp. Datorită importanței lor, vor fi realizate de către vânzător.
<i>Sarcini de tipul 4</i> (puțin importante și puțin urgente) – vor fi delegate

Figura 3.5. Tipurile de sarcini

3.8.2. DELEGAREA

Aceasta înseamnă atribuirea executării unei sarcini către un colaborator în scopul reducerii propriei sale sarcini de muncă. Delegarea este o dovadă de încredere vizavi de colaboratorul implicat, căruia i se recunosc astfel capacitățile și aptitudinile. Mai este și un mijloc de responsabilizare a colaboratorului. Delegarea este supusă unor reguli stricte și anume:

- oferă mijloacele de îndeplinire a misiunii care este delegată (timp, mijloacele materiale și financiare);
- definește și explică clar obiectivele de atins;
- formalizarea instrucțiunilor;
- fixarea unei scadențe (unor termene) de realizare a misiunii delegate;
- controlul permanent privind îndeplinirea misiunii încredințate;
- disponibilitate pentru a-l ajuta pe colaborator dacă este cazul;
- încurajarea colaboratorului și mulțumirile aduse acestuia.

3.8.3. PLANIFICAREA

a) Principii privind planificarea
A planifica înseamnă a prevedea.
• Ce? (Care?) ⇨ Ce sarcini trebuie efectuate?
• Când? ⇨ În ce moment trebuie realizate sarcinile?
• Cine? ⇨ Cine trebuie să le realizeze?
• Cât? (timp) ⇨ Cât timp vor dura sarcinile?
Planificarea permite vânzătorului să prevadă derularea sarcinilor, fiind utilă atât pentru gestiunea cotidiană cât și pentru proiecte pe termen lung.
b) Gestiunea cotidiană a timpului
Instrumentul de bază pentru gestiunea timpului vânzătorului este agenda sa, care îmbracă diferite forme, mai mult sau mai puțin evoluate: agendă electronică, agendă cu suport de hârtie de tip organizor, etc.
Își planifică sarcinile (întâlnire, ședințe etc.). Programele pe calculator privind prospectarea comercială permit optimizarea gestiunii timpului, stabilirea de întâlniri după ordinea de prioritate, relansări ale clienților sau prospecților, planificarea de apeluri telefonice, repartizarea muncii administrative etc.
c) Gestiunea proiectelor pe termen lung
Pot fi utilizate instrumente specifice (rețeaua PERT, graficul de tip Gantt).

Figura 3.6. Planificarea

3.9. OBIECTIVELE UNUI SISTEM DE REMUNERARE

Sistemul de remunerare elaborat de întreprindere trebuie să contribuie la realizarea politicii sale comerciale în același timp cu satisfacerea vânzătorilor.

3.9.1. CALITĂȚILE UNUI BUN SISTEM DE REMUNERARE

Pentru a fi performant, acesta trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- atractiv pentru vânzătorii buni;
- simplu de calculat, de înțeles și de aplicat;
- stimulat, încât să determine vânzătorii să-și amelioreze rezultatele;
- util în realizarea obiectivelor;
- realizabil în termeni de costuri pentru întreprindere;
- echitabil, ținând seama de calificarea salariaților și piața muncii;

- recunoscător pentru eforturile depuse de către vânzători.

3.10. COMPONENTELE UNUI SISTEM DE REMUNERARE

În remunerarea vânzătorilor pot fi încorporate trei „ingrediente” de bază, și anume:

- o parte fixă, care reprezintă o mărime dinainte stabilită, independentă de vânzări și vărsată lunar;
- elemente variabile, cum sunt comisioanele atribuite în funcție de vânzările realizate;
- primele, care țin seama de eforturile depuse de vânzători pentru atingerea obiectivelor lor.

Modalitatea de remunerare trebuie să fie adaptată la obiectivele de atins, și anume: individuale, de echipă și/sau legate de rezultatele generale ale întreprinderii.

Remunerarea vânzătorilor mai poate fi completată și cu alte elemente: cointeresarea, avantajele în natură, etc.

3.10.1. PARTEA FIXĂ

Această componentă a salariului nu este legată de vânzări și ea nu poate fi inferioară salariului minim pe economie.

Salariul fix este foarte adaptat cazurilor în care vânzările nu depind direct de acțiunea comercialului: vizite de prospectare, comercializarea unor produse foarte tehnice, vânzări de produse și echipamente „la cheie” care durează mult, etc.

3.10.2. COMISIONUL

Acest sistem de remunerare are în vedere rezultatele vânzătorului.

Comisionul se calculează aplicând un procent, denumit indice de comision, asupra unei baze formată cel mai adesea din cifra de afaceri, dar și din marja realizată.

Poate fi reținută ca bază cantitatea vândută. Astfel, comercialului i se atribuie o sumă fixă pentru fiecare produs vândut

A. Baza de calcul a comisionului

Baza de calcul este cifra asupra căreia se aplică un indice pentru obținerea mărimumi comisionului. Această bază poate fi cifra de afaceri sau marja realizată.

a) Cifra de afaceri

Cifra de afaceri luată în calcul poate fi brută sau netă, cu taxe sau fără taxe. În ultimul caz este eliminată incidența fiscalității asupra vânzărilor directe sau vânzărilor indirecte, asupra unei comenzi, a unei facturi sau asupra unei încasări.

b) Marja

Alegerea marjei ca bază de comision responsabilizează vânzătorul, deoarece dacă acordă prea multe reduceri clienților, el diminuează marja întreprinderii și deci comisionul său. Se vorbește de „comision asupra marjei rămase”.

Cunoașterea marjelor de către vânzători poate reprezenta un pericol pentru întreprindere: divulgare posibilă către clientelă, către rețeaua de distribuție, către concurență. Acest pericol este foarte adevărat dacă vânzătorul părăsește întreprinderea. De aceea, vânzătorului i se va furniza o informație incompletă despre marjă.

c) Cantitățile vândute

Această tehnică incită la realizarea volumului. Este de preferat atunci când vânzătorul are puține influențe asupra prețului.

B. Indicii de comision

Aceștia trebuie să țină seama de: concurență, marja întreprinderii, nivelul diferitelor componente ale remunerării (raportul dintre partea fixă și cea variabilă).

Indicii de comision, la rândul lor, pot fi: ficși sau diferențiați.

Indicii diferențiați se divid în indici progresivi și degresivi.

Evident că aplicarea comisionului prezintă avantaje și inconveniente deopotrivă pentru vânzător și întreprindere.

De asemenea, se stabilește o relație între remiza acordată de vânzător clienților și indicele de comision. Aceasta este inversă.

3.10.3. PRIMA

Ca sumă de bani vărsată vânzătorului, prima este adesea atribuită pentru realizarea unui obiectiv. Ea permite întreprinderii să orienteze eforturile comercialilor săi spre obiective calitative și cantitative.

Nu există niciodată primă izolată. Cel mai adesea este asociată unei remunerări fixe.

Există două modalități de atribuire a primelor, și anume: prime fixe și prime pe cote.

3.11. ALTE FORME DE REMUNERARE

Aceste forme se referă la:

- cointeresarea vânzătorilor în beneficiile realizate de întreprindere (participarea la realizarea beneficiului);
- remunerații indirecte;
- rambursarea cheltuielilor, care se realizează în două feluri: la nivel real și forfaitar.

BIBLIOGRAFIE

1. Balaure et al., Marketing, Ed. Uranus, București, 2000
2. Futrell C.M., Principiile vânzării, Ed. ROSETTI EDUCATIONAL, București, 2008
3. Hamon C., Lezin P., Toullec A., Gestion et management de la force de vente, Dunod, Paris, 2000
4. Kotler Ph., Managementul marketingului, Ed. Teora, București, 1997
5. Meghișan Gh., Stancu I., Managementul vânzării, Ed. Sitech, Craiova, 2008
6. Meghișan Gh., Nistorescu T., Bazele marketingului, Ed. Economică, București, 1998
7. Stancu I., Managementul Vânzării, Ed. Sitech, Craiova, 2009
8. Stancu I., Conducerea Echipei De Vânzări: Teorie Și Practică, Ed. Universitaria, Craiova, 2005

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL CUMPĂRĂRILOR

4.1. NORMA DE CONSUM DE RESURSE MATERIALE – CONCEPT ȘI STRUCTURĂ

Norma tehnică de consum reprezintă cantitatea maximă de materii prime noi și re folosibile, combustibili, energie etc. admisă a fi consumată pentru fabricarea unei unități de produs, executarea unei unități de lucrare sau prestație de serviciu, în condiții tehnice, tehnologice și organizatorice precizate.

Norma tehnică de consum se poate stabili utilizând relațiile:

$$\begin{aligned}N_c &= N_{ct} + N_{rpnt} \\N_c &= C_n + N_{rpt} + N_{rpnt} \\N_c &= C_n + N_{rt} + P_t + N_{rtn} + P_{nt}\end{aligned}$$

Normele tehnice de consum sunt utilizate la fundamentarea necesităților de resurse materiale și a costurilor de producție. Norma tehnică în componența prezentă, este cunoscută și sub denumirea de norma de consum de aprovizionare.

Norma de consum tehnologic exprimă consumul maxim admis de materii prime, materiale, combustibili, energie electrică etc. pentru executarea unei unități de produs de lucrare sau prestație de serviciu, în cadrul proceselor tehnologice de prelucrare și transformare folosite în unitatea economică considerată.

Norma de consum tehnologic (respectiv, consumul specific tehnologic stabilit pe bază de documentație tehnico-economică) reprezintă unul din elementele de comparare, verificare, apreciere a variantelor tehnologice adoptate pentru executarea produselor, lucrărilor sau prestațiilor de servicii; aceasta se folosește la calculul cantităților de materiale ce urmează a fi eliberate din depozitele unității economice pentru secțiile de producție sau punctelor de lucru în vederea realizării programului de fabricație, de lucrări sau prestație.

Consumul net (util) reprezintă cantitatea de materie primă sau material prevăzută a fi încorporată în unitatea de produs, lucrare sau prestație, fiind precizat în documentația de execuție a acestora.

Materialele recuperabile și pierderi în fazele tehnologice exprimă cantitatea maximă de resturi materiale și de pierderi admisă a se înregistra în procesele de prelucrare și consum a resurselor materiale. Aceasta rezultă din documentația de execuție și procesul tehnologic de fabricație a produselor pe diferite faze de prelucrare.

În norma de recuperare se includ și cantitățile de materiale rezultate din produsele rebutate în limita maximă admisă potrivit tehnologiei de fabricație folosită.

Pierderile tehnologice exprimă cantitatea maximă admisă de materiale, care nu se regăsește în produsul finit, lucrarea sau prestația considerată și nu poate fi recuperată în vederea refolosirii (pierderi prin ardere, evaporări, pulverizări etc.).

Norma de recuperare și de pierderi în fazele netehnologice exprimă cantitățile de materiale re folosibile și pierderile care rezultă în procesele anterioare celor tehnologice de prelucrare, de regulă, aprovizionare, transport, manipulare, depozitare-conservare, pregătire-condiționare, debitare-croire. Norma de recuperare în fazele netehnologice cuprinde: cantitățile de materiale care rezultă ca urmare a comandării și aprovizionării cu materiale de

alte dimensiuni decât cele fixe sau multiple (capete, fâșii), materiale recuperabile rezultate din fărâmițare, în limite admise, în procesul de aprovizionare-depozitare etc.

Pierderile netehnologice reprezintă cantitățile maxime de materiale care pot dispărea în afara proceselor tehnologice, în limitele normale stabilite.

4.2. PRINCIPALELE IMPLICAȚII ALE REDUCERII CONSUMURILOR DE MATERIALE

Normarea consumurilor de materiale are o importanță economică deosebită pentru fiecare unitate economică, influența pozitivă manifestându-se atât în organizarea internă a procesului de producție cât și în activitatea economică de ansamblu.

Prin intermediul normării consumurilor de materiale se asigură:

- O concordanță perfectă între volumul de producție programat și cantitățile de materiale necesare fabricării acestuia;
- Condiționarea formării unor stocuri normale, minim necesare;
- Posibilitatea efectuării unui control operativ asupra consumului de materiale în procesul de fabricație, favorizând identificarea cauzelor care provoacă pierderi materiale, fie de natura tehnologică sau netehnologică.

Normarea științifică a consumurilor de materiale este considerată principala cale de reducere a acestora.

Folosirea rațională a resurselor materiale – realizată prin intermediul normării – determină consecințe economice deosebit de favorabile asupra întregii activități economice și financiare a unității.

Astfel reducerea consumurilor de materiale determină efecte pozitive asupra următorilor indicatori:

- Volumul fizic al producției;
- Productivitatea muncii;
- Costurile de producție;
- Viteza de rotație a capitalului circulant.

Influența asupra volumului de producție comportă două aspecte:

➤ În cazul unui volum de producție determinat, reducerea consumurilor specifice are ca efect diminuarea necesarului de resurse materiale. Afirmția este pusă în evidență de relația:

Se știe că $N_{pl} = N_c \times Q$

$$\text{Iar, } \frac{\Delta N_c Q}{N_{pl}} = \frac{\Delta N_c}{N_c}$$

în care :

N_{pl} - necesarul de consum de materiale pentru realizarea volumului de producție Q;

N_c - norma de consum;

ΔN_c - mărimea fizică de reducere a normei de consum ;

$\Delta N_c \times Q$ – economia fizică absolută de materiale ca urmare a reducerii normei de consum.

➤ În cazul unui volum de resurse materiale dat M (aprovizionat) reducerea normei de consum determină obținerea unui volum de producție suplimentar.

Așadar:

$$Q = \frac{M}{N_c}, \text{ iar } \frac{M}{N_c - \Delta N_c} = Q + \Delta Q$$

în care:

Q – volumul fizic al producției posibil de fabricat din cantitatea de materiale asigurată (M) în condițiile normei de consum N_c ;

ΔQ – sporul fizic de producție obținut ca urmare a economiei fizice de material determinată de reducerea normei de consum N_c cu ΔN_c .

Se impune a preciza faptul că, reducerea normei de consum va determina o creștere a volumului producției superioară celei de reducere a consumului unitar.

Deci,

$$\frac{\Delta Q}{Q} > \frac{\Delta N_c}{N_c}$$

Influența reducerii normelor de consum asupra productivității muncii poate fi pusă în evidență la nivel de unitatea economică utilizând relațiile:

$$Q = \frac{N_{pl}}{N_c}; W = \frac{Q}{T} \text{ sau } \frac{T}{Q}; T = t_u \times Q$$

în care:

W - productivitatea muncii exprimată în cele două modalități (produse pe unitatea de timp; timp pe unitatea de produs);

T - timpul necesar pentru obținerea volumului de producție Q ;

t_u - timpul unitar.

Influența se manifestă doar dacă reducerea normei de consum generează și diminuarea timpului unitar de prelucrare cu Δt_u . În aceste condiții, în final, se obține o creștere a productivității muncii individuale ΔW . Astfel:

$$Q + \Delta Q = \frac{N_{pz}}{N_c - \Delta N_c}$$

$$\text{iar, } T' = (Q + \Delta Q)(t_u - \Delta t_u)$$

$$\text{deci, } W + \Delta W = \frac{T'}{Q + \Delta Q}$$

$$\text{sau } W + \Delta W = \frac{Q + \Delta Q}{T'}$$

în care:

T' – reprezintă timpul necesar pentru fabricarea volumului de producție ($Q + \Delta Q$) în condițiile timpului unitar redus cu Δt_u ;

Reducerea timpului unitar de prelucrare este favorizată de o asigurare cu materiale de dimensiuni și configurații cât mai apropiate de cele ale produselor finite pentru obținerea cărora sunt utilizate.

Influența reducerii normelor de consum asupra vitezei de rotație a capitalului circulant este determinată de corelația indirectă care există între cei doi indicatori.

Evidențierea acestei legături se face pornind de la relația de calcul a vitezei de rotație V_{rz} în zile:

$$V_{rz} = \frac{S_{pv} \times 360}{N_{plv}}$$

în care:

S_{pv} - stocul mediu de producție în expresie valorică;

N_{plv} - necesarul de consum valoric de materiale aferent perioadei de gestiune considerată.

Pentru calculul stocului mediu se folosește ca element principal consumul mediu zilnic de materiale. Acest indicator se fundamentează având în vedere volumul fizic al producției și normele de consum prin necesarul propriu-zis de materiale.

Dar, reducerea normei de consum va avea ca urmare dimensionarea necesarului de materiale, pentru realizarea programului de fabricație și deci, a consumului mediu zilnic. Pe baza acestui indicator se redimensionează stocul de producție fizic, pe elemente componente și pe total la un nivel mai mic, reducându-se astfel și valoarea acestui indicator (micșorându-se durata unei rotații crește numărul de rotații în cadrul perioadei de gestiune considerate, fapt ce echivalează cu accelerarea vitezei de rotație a capitalului circulant).

Influența reducerii normelor de consum asupra costurilor de producție are o semnificație deosebită dat fiind faptul că ponderea cheltuielilor cu materiile prime și materialele este cea mai importantă în raport cu celelalte elemente.

Corelația dintre reducerea normelor de consum și costurile de producție este evidențiată de relația:

$$K = \frac{\alpha \times \beta}{100}$$

în care:

K - procentul de reducere a costurilor de producție;

α - ponderea cheltuielilor materiale în costurile de producție;

β - procentul de reducere a cheltuielilor materiale ca urmare a reducerii normelor de consum.

Reducerea cheltuielilor materiale se poate realiza fie prin procurarea materialelor la niște prețuri mai mici, fie prin reducerea normelor de consum.

4.3. STOCURILE DE RESURSE MATERIALE – CONCEPT ȘI TIPOLOGIE

Stocurile reprezintă cantități de resurse materiale care se acumulează în depozitele de aprovizionare ale unităților economice, într-un anumit volum și o anumită structură, pe o perioadă de timp determinată, în vederea asigurării continuității și ritmicității fabricației.

Întrucât stocul satisface nevoile utilizatorilor, el nu există decât dacă este reconstituit. Altfel spus el este situat între două curente (fluxuri): un flux de intrare (de aprovizionare) și un flux de ieșire din stoc (consum).

Practic este imposibil, chiar pentru perioade foarte scurte, de a sincroniza perfect intrările cu ieșirile. Rolul stocului este tocmai de a evita discordanțele de cantități și termene care ar apărea din variațiile neconcomitente ale aprovizionării și consumului. Stocul are deci rolul unui regulator, al unui “amortizor” care preia toate șocurile intervenite pe fluxul intrare și ieșire.

Pe perioada cât resursele materiale sunt stocate, acestea se apreciază ca fiind neactive deoarece ele nu participă efectiv, în acest interval, la procesul de transformare a lor în valori de întrebuințare vandabile. Acest aspect se apreciază ca fiind un proces economic negativ specific formării de stocuri datorită blocării pe o anumită perioadă a fondurilor financiare antrenate la cumpărarea resurselor materiale stocate.

Efectul imobilizării de resurse materiale și financiare în stocuri, privit în ansamblul său, recomandă ca fiind ideală acțiunea de evitare a formării și deținerii lor. Practic această orientare nu este posibilă decât în cazuri de excepție; uneori nu este economic. Aceasta pentru că, în procesul de furnizare, aprovizionare și utilizare a resurselor materiale, intervine influența multor situații și factori cu acțiune permanentă sau conjuncturală care condiționează necesitatea formării de stocuri. Natura situațiilor și factorilor specifici determină și tipologia stocurilor care se constituie.

Astfel, situațiile de forță majoră (seisme, inundații, stare de necesitate, caracterul deficitar al resurselor) determină formarea de stocuri sub forma rezervei de stat la resurse strategice și de altă natură; periodicitatea producției la furnizor sau a transportului determină formarea de stocuri curente la utilizatori; apariția unor dereglări, perturbații în livrările de la furnizori sau în transport determină formarea de stocuri de siguranță la beneficiari; întreruperea exploatarei sau a transportului, urmare a condițiilor naturale și de climă, determină formarea stocurilor de iarnă; necesitatea condiționării materialelor înaintea trecerii în consum presupune constituirea stocurilor de pregătire sau condiționare.

Indiferent de situație sau de factorul de influență, acțiunea nu exclude efectuarea de analize și calcule economice care să contureze strategia și politica în domeniul formării stocurilor de la o etapă la alta în funcție de noile condiții care apar pe piața internă și internațională de resurse materiale, de mutațiile în structura consumului sau în potențialul de furnizare a lor.

Așadar, agenții economici trebuie să stabilească tipurile de stocuri care trebuie constituite pentru fiecare resursă materială și nivelul acestora. Opțiunile pentru un tip sau altul de stoc, pentru o mărime sau alta sunt condiționate de răspunsul la întrebarea: “ce avantaje și ce pierderi se înregistrează dacă se stochează mai mult sau mai puțin, pentru perioade mai scurte sau mai lungi de timp?”.

Pentru desfășurarea normală a activității specifice, unitățile economice din industrie își constituie diferite categorii de stocuri în funcție de condițiile de aprovizionare, de natura resurselor materiale, de caracteristicile proceselor tehnologice, de organizarea structurală a subunităților de consum și dispersia teritorială a acestora, de strategia și politica adoptate în formarea stocurilor în raport cu factorii care le condiționează.

În general, la nivelul acestor unități se prevede constituirea în mod obișnuit a stocului curent și cu titlu de excepție a stocului de siguranță, de condiționare, de transport intern și de iarnă. Aceste stocuri îndeplinesc aceeași funcție dar pentru condiții diferite.

Stocul curent reprezintă cantitatea de materii prime și materiale care se acumulează în depozitele de aprovizionare ale unității economice în scopul acoperirii cererilor pentru consum în volumul, structura și ritmicitatea care îi sunt caracteristice, în intervalul dintre două aprovizionări succesive. Este stocul care se formează în mod obișnuit în întreprinderi pentru alimentarea consumului în funcție de natura acestuia. Este o mărime dinamică care pe parcursul formării și utilizării înregistrează diferite nivele: maxim, mediu, minim.

Stocul de siguranță reprezintă cantitatea de materii prime și materiale care se acumulează în depozitele de aprovizionare ale unei unități economice, în scopul asigurării continuității alimentării ritmice a consumului pe perioada epuizării stocului curent și întârzierii reîntregirii acestuia ca urmare a apariției unor dereglări, perturbații în livrările de la furnizori sau în transport.

Constituirea stocului de siguranță înseamnă o acumulare suplimentară de resurse materiale în stoc și o imobilizare mai mare de fonduri financiare antrenate în cumpărarea acestora, situație care amplifică fenomenul economic negativ specific stocării în general. Ca

urmare, factorii de decizie din întreprindere nu vor recurge la inițiativa de a constitui stoc de siguranță pentru orice resursă materială și în orice condiții. De regulă, un asemenea stoc se prevede pentru formare la materiile prime de bază a căror lipsă condiționează direct continuitatea activității productive a întreprinderii, iar sursa de furnizare se află la o distanță relativ mare (care nu permite rezolvarea unei probleme de aprovizionare în timp scurt).

Consumul din stocul de siguranță se face după analize prealabile ale situațiilor care impun acțiunea, la nivelul conducerii asigurării materiale, pentru a se stabili măsuri eficiente de menținere a ritmului prestabilit al aprovizionărilor. Consumarea din stocul de siguranță obligă la reîntregirea acestuia din livrările imediat următoare. Evidența scriptică a acestui tip de stoc se ține distinct de celelalte categorii, în cadrul fișelor de magazie.

Stocul de pregătire sau de condiționare reprezintă cantitatea de materiale care se acumulează în depozitele de aprovizionare ale unității industriale pentru a fi staționate o perioadă de timp în vederea aducerii acestora, prin operații de condiționare, la parametri fizico-chimici care să permită prelucrarea lor corespunzător condițiilor impuse de normele tehnologice. După condiționare materialele se trec în stoc curent pentru utilizare pe destinațiile de consum respective.

Stocul pentru transportul intern reprezintă cantitățile de resurse materiale care se acumulează în depozitele și magaziile subunităților de consum ale unității industriale în scopul acoperirii cererilor pentru consum pe durata eliberării și transportului materialelor de la depozitul central (consum) la destinațiile de folosire. Situația este specifică majorității unităților care au în structura lor mai multe subunități care consumă aceleași resurse și sunt alimentate de la un depozit central. Aceeași situație este specifică și unităților economice care au subunitățile de consum amplasate dispersat în teritoriu și la distanță relativ mare față de depozitul central care le alimentează cu materiale.

De precizat faptul că asemenea stocuri pot sau nu fi constituite ca o mărime distinctă de stocul curent. Formarea acestui stoc separat de cel curent amplifică volumul imobilizărilor în stoc și ca urmare scăderea eficienței utilizării fondurilor întreprinderii. Prin eşalonarea rațională, cantitativă și în timp a stocului curent pe punctele de consum se poate preveni situația prezentată mai sus.

Stocul de iarnă reprezintă cantitatea de materiale care se acumulează în depozitele de aprovizionare ale unităților industriale în scopul alimentării continue a consumului pe perioada de întrerupere a exploatării și/sau transportului unor resurse ca urmare a condițiilor naturale și de climă.

Formarea stocurilor de iarnă se realizează în perioadele de presezon prin acumulări eşalonate în limitele necesarului de aprovizionat prestabilit pentru sezonul de iarnă (se poate avea în vedere constituirea și a unui stoc de siguranță specific pentru cazul neprevizibil de prelungire a perioadei de întrerupere a furnizării sau a transportului resurselor materiale). Consumul din stocul de iarnă se realizează în cadrul perioadei de sezon luată în calcul în concordanță cu ritmul, volumul și natura cererilor avute în vedere pentru acoperire.

4.3.1. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ NIVELUL STOCURILOR

Principalii factori de influență a nivelului de formare a stocurilor sunt:

Frecvența livrărilor de la furnizori; aceasta trebuie stabilită ținându-se seama de condițiile de livrare ale furnizorului cât și de cele de primire ale consumatorului. Condițiile se referă în principal la natura cererii, momentele de consum, natura resurselor, ciclicitatea producției și lotizarea economică a fabricației la producători-furnizori, evitarea suprastocării nejustificate economic. O importanță deosebită prezintă modul în care furnizorul își organizează livrările către clienții săi, atât în cazul fabricației cu caracter continuu, cât și a celei periodice.

Strategia în organizarea livrărilor de către furnizor cunoscută de clienți, pentru ca opțiunea lor să se poată adapta la posibilitățile reale de livrare ale furnizorului; totodată,

furnizorul poate influența uneori chiar hotărâtor nivelul stocurilor la clienții săi și implicit angajamentul financiar aferent. În același timp, furnizorul trebuie să manifeste solicitudine pentru cererile clienților care îi sunt sau îi pot deveni parteneri constanți pe piața de desfacere a produselor sale.

Strategiile care pot fi aplicate de furnizor în organizarea și derularea livrărilor către clienții săi sunt: livrarea alternativă sau simultană. Livrarea alternativă conduce la formarea la clienți a unor stocuri mai mari pentru perioade de timp mai lungi. Livrarea simultană acționează invers, fiind mai eficientă pentru clienți. A doua strategie de livrare necesită însă organizarea mai complexă și mai amplă a activității de desfacere implicând un efort suplimentar din partea furnizorului, ceea ce nu întotdeauna îi este favorabil. De asemenea, livrarea la intervale impuse de strategia servirii simultane poate deveni uneori neeconomică pentru clienți, în special, pentru cei care solicită cantități mici sau foarte mici de resurse materiale. Ca urmare, negocierile referitoare la stabilirea intervalelor de livrare între furnizor și clienți trebuie să aibă în vedere asemenea aspecte, rezultatele urmând a evidenția corelarea intereselor ambilor parteneri.

Natura influenței celor două strategii trebuie avută în vedere de client (consumator) chiar în cadrul planului de organizare internă a activității de alimentare a subunităților de consum de la depozitele centrale proprii; aceasta în sensul extinderii servirii simultane care contribuie la formarea unor stocuri mici la nivelul subunităților de consum, prevenindu-se astfel amenajarea de spații de depozitare prea mari.

Cantitatea minimă care poate fi comandată (în cumpărării) de un client unui furnizor în condiții economice avantajoase sau la prețuri accesibile. De regulă, aceasta este stabilită de producător, ca reprezentând limita sub care fabricația unui produs ar antrena cheltuieli de producție mai mari și implicit prețuri de vânzare mai ridicate. Acest factor defavorizează solicitanții de cantități mai mici (inferioare acestei limite) care, dacă s-ar aproviziona la nivelul sau peste aceste limite, ar trebui să-și constituie stocuri mai mari decât cele necesare în perioada imediată, ceea ce ar conduce la amplificarea eforturilor investiționale atât la cumpărare, cât și în depozitarea-păstrarea materialelor.

Pentru a se evita o asemenea situație nefavorabilă, consumatorii de cantități mici se pot aproviziona prin unități en gros, care colectează mai multe comenzi de la mai mulți clienți. Se creează astfel de condiții ca, prin cumulare, cantitatea rezultată care trebuie comandată unui producător să întrunească condiția de a depăși limita minimă impusă pentru a fi produsă și vândută la un preț accesibil. La fel se interpretează “cantitatea minimă livrabilă în condițiile acordării de rabat comercial sau de bonificații” din partea furnizorilor.

Capacitatea de transport a mijloacelor folosite la transportul resurselor materiale în corelație cu distanța de transport; corelarea impusă de factor asigură realizarea procesului de transport al resurselor materiale cu cheltuieli cât mai mici. În consecință, mărimea stocurilor este condiționată în anumite cazuri de capacitatea de transport, în special, pentru resursele materiale care se asigură din import, ca și în cazul celor pentru care în totalul cheltuielilor de aducere și stocare, cele aferente transportului dețin ponderea esențială.

Condițiile naturale de climă determină, de regulă, formarea stocurilor de iarnă la resursele materiale a căror exploatare sau transport se întrerupe ca urmare a influenței nefavorabile specifice sezonului de iarnă. Nivelul de constituire a stocurilor sezoniere de acest tip va depinde direct de durata perioadei de sezon și de mărimea probabilă a consumului aferent acesteia.

Proprietățile fizico-chimice influențează în sensul că limitează durata de stocare în timp a resurselor materiale perisabile a celor cu termene de garanție scurte sau a celor care, prin compoziția și structura specifică, se degradează, dacă sunt staționate în stocuri pe o perioadă mai mare de timp decât cea admisă de caracteristicile specifice.

Capacitatea de depozitare disponibilă sau care poate fi închiriată, limitează cantitatea maximă de material ce poate fi stocată la un moment dat. Stocarea peste această limită nu se poate face normal decât prin extinderea spațiilor de depozitare și amenajarea corespunzătoare

a acestora. Se are în vedere și eventualitatea închirierii de spații suplimentare de la terți dacă efortul investițional pentru plata chiriilor și a altor cheltuieli se justifică economic.

Volumul și structura producției condiționează direct structura materială a stocurilor și indirect (prin necesarul de resurse pentru realizarea programelor de producție și consumului mediu zilnic) nivelul de formare a acestora.

Normele de consum sau consumurile standard influențează indirect (prin același necesar și consumurile medii zilnice) nivelul de constituire a stocurilor.

Volumul pe structură al producției și normele de consum fac parte din categoria de indicatori care:

- a) pe de o parte, intră în corelație cu stocul de producție privit ca un indicator folosibil în aprecierea activității economice a întreprinderilor;
- b) pe de altă parte, se transformă în factori de influență indirectă sau, după caz, directă a nivelului și structurii stocurilor prevăzute pentru constituire.

Durata de comandă-aprovizionare condiționează nivelul de formare a stocurilor de siguranță.

Durata de condiționare-pregătire a resurselor materiale care intră sub incidență influențează nivelul de formare a stocurilor de această natură.

Durata estimată a sezonului de iarnă condiționează nivelul de formare a stocului de iarnă.

Cheltuielile de lansare a comenzilor de aprovizionare impun formarea stocurilor pe criterii economice.

Periodicitatea fabricației la producători condiționează intervalul minim la care se pot aproviziona resursele materiale de la sursa directă, în sensul că acesta nu poate fi mai mic față de intervalul de reluare a producției sau de ciclul de fabricație al produselor la asemenea unități. Deci, intervalul între două reaprovizionări succesive, care stă la baza dimensionării stocului, nu poate fi mai mic decât intervalul de reluare a producției. Factorul nu influențează acei consumatori care se aprovizionează de la unități en gros, care își pot crea stocuri la dimensiuni ce pot permite furnizarea continuă, indiferent de intervalul de reîntregire a acestora.

Amplasamentul stocurilor de resurse materiale influențează volumul stocurilor care se formează la nivelul subunităților de consum ale întreprinderii sub forma de stocuri pentru transport intern. Acțiunea este mai accentuată în cadrul unităților economice care au subunități de consum dispersate pe amplasamente diferite, aflate la distanțe apreciabile. Pentru minimizarea stocurilor de acest gen este necesară, alături de alte măsuri, aplicarea strategiei de servire simultană a punctelor de consum de la stocul central sau comun.

4.3.2. ELEMENTELE FUNCȚIONALE CE CARACTERIZEAZĂ PROCESUL DE STOCARE

Cererea pentru consum – element de bază care condiționează nivelul și ritmul eliberărilor de materiale din stocuri și implicit volumul și ritmul aprovizionărilor care asigură reîntregirea lor. Aceasta reprezintă motivația de bază pentru inițierea și desfășurarea proceselor de aprovizionare-stocare. Cererea poate fi cunoscută pe toată perioada de gestiune, caz în care procesul de formare a stocurilor și respectiv, modelele de dimensionare a acestora sunt deterministe. Cererea poate fi însă necunoscută sau previzibilă, cum este cazul materialelor destinate fabricației produselor solicitate la prezentarea întâmplătoare sau pe bază de comenzi imprevizibile, ca și al resurselor necesare activității auxiliare, a celor efectuării unor reparații accidentale; în acest caz, ea poate fi considerată ca o variabilă aleatoare cu distribuție dată, iar modelele economico-matematice de calcul sunt de natură probabilistică. În aceste condiții, natura și caracteristicile cererii se stabilesc pe bază de observații, prin studii de prognoză, serii de date statistice. De regulă, cererea de materii prime, de componente și subsambluri este dependentă de eșalonarea calendaristică și dimensională a programelor de

fabricație. Cererea poate fi ritmică sau nu, în cantități fixe sau variabile pe intervalul dintre aprovizionările succesive, programată sau neprogramată – asemenea caracteristici fiind determinate de cele ale programelor de fabricație, de execuție a livrărilor, a prestațiilor care constituie de fapt faza de manifestare.

Cantitatea sau necesarul de aprovizionat pentru perioada de gestiune luată în calcul care exprimă volumul de resurse ce urmează a fi asigurat de la terți furnizori; în modelele de optimizare se ia frecvent în calcul și necesarul pentru îndeplinirea programului de producție.

Lotul de livrare reprezintă cantitatea de materiale care se aduce la un moment dat de la furnizor. Baza de calcul este necesarul de aprovizionat, aceasta înseamnă că, de cantitatea de materiale care se prevede sau se comandă să se aducă de la furnizor, cu ocazia unei aprovizionări, depinde mărimea lotului de livrare. Acest element îmbracă, în practica și teoria economică de specialitate și denumirea de lot de aprovizionare sau cantitate comandată (cantitatea de comandă-aprovizionare).

Parametrii de timp care intervin în procesele de stocare:

Perioada de gestiune care, de obicei, se consideră a fi de un an (convențional 360 zile); ea poate fi delimitată și la nivel de semestru sau trimestru, în funcție de specificul activității unității economice (cu producția continuă sau sezonieră), de natura cererii pentru consum, de caracteristicile surselor de furnizare sau de condițiile de transport etc.

Intervalul de timp între două aprovizionări succesive reprezintă perioada de timp care se scurge între o intrare anterioară de resursă materială în unitatea economică și cea imediat următoare, sau între două reîntregiri succesive ale stocului curent cu resurse de la furnizor sau între două livrări succesive ale acestui factor către un client sau consumator.

Durata de comandă-aprovizionare reprezintă 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 partizii de materiale livrate de furnizor în depozitele unității cumpărătoare (consumatoare), inclusiv recepția acesteia. În funcție de durata de comandă-aprovizionare și intervalul dintre aprovizionările succesive se definesc momentele calendaristice de lansare a comenzilor sau inițierii acțiunilor de asigurare. De regulă, durata de comandă-aprovizionare este constantă, modificarea înregistrându-se când se schimbă sursa de furnizare.

Momentul calendaristic de declanșare a acțiunii de aprovizionare reprezentat de data la care se emit comenzile de aprovizionare sau se ia legătura cu furnizorul pentru efectuarea livrărilor următoare programate (se poate denumi și data de aprovizionare). Acesta poate fi programat sau neprogramat (caz în care este dependent de evoluția cererii și durata de comandă-aprovizionare).

Costurile, respectiv cheltuielile care sunt antrenate de comandarea-cumpărarea resurselor materiale și derularea procesului de aprovizionare-stocare (cheltuielile cu aducerea materialelor, depozitarea, stocarea etc.); acestea se diferențiază pe următoarele categorii:

Costul cumpărării (de achiziție) prin care se exprimă valoarea cantității de resursă prevăzută pentru achiziționarea la un moment dat sau pe întreaga perioadă de gestiune; sau rezultatul produsului dintre cantitatea fizică achiziționată și prețul (negociat) de vânzare al furnizorului, stabilit în funcție de condiția “franco” acceptată de cei doi parteneri, după caz. Este un cost care nu influențează calculele de optimizare a comenzilor de aprovizionare-stocare (cu excepția situațiilor în care, pentru anumite niveluri ale cumpărărilor fizice – cantităților fizice aprovizionate – furnizorii acordă rabaturi comerciale sau bonificații).

Costul de lansare a comenzii care include toate cheltuielile care se fac începând cu întocmirea comenzii, trimiterea acesteia la furnizor, cheltuielile de transport ale lotului de livrare, inclusiv cu deplasările de delegați ai cumpărătorului la furnizor. În general aceste cheltuieli se precizează ca o sumă globală pe un lot comandat sau pentru o comandă. În acest caz se include numai acele cheltuieli pe care le face cumpărătorul din momentul inițierii acțiunii de comandă-aprovizionare (emitere și transmitere comandă, telex, fax, telefon etc.) și până la sosirea lotului comandat la destinație (exclusiv costul cumpărării).

Costul de stocare care cuprinde suma cheltuielilor ce trebuie efectuate sau care trebuie suportate pe timpul staționării resurselor materiale în stoc, și anume: cheltuieli cu primirea – recepția, transportul în interiorul depozitului, de manipulare, depozitare propriu-zisă, conservare, pază, evidență, eventualele perisabilități normale, efectul stocării resurselor materiale (al imobilizării astfel a fondurilor financiare aferente – dobânzi, taxe, impozite etc.); cheltuieli cu amortizarea spațiilor de depozitare, a dotărilor aferente, a celor cu plata salariilor lucrătorilor care își desfășoară activitatea în cadrul depozitelor, cheltuieli cu uzura morală a resurselor materiale. Costurile de stocare cuprind categorii de cheltuieli care, prin natura lor, pot fi variabile în raport cu mărimea cantității stocate (cum sunt de pildă: dobânzile bancare pentru creditarea cumpărării și stocării materialelor, efectul imobilizărilor fondurilor financiare, eventualele taxe, cheltuielile de conservare-păstrare sau cu uzura morală) și convențional constante (cheltuielile cu amortizarea fondurilor fixe, cu paza și securitatea contra sustragerilor sau incendiilor, cu evidența, cu iluminatul ș.a.).

Costul suplimentar aferent lipsei materialelor în stoc, de penalizare sau de penurie; acesta apare la un moment dat când cererea este mai mare decât stocul și, deci, nu poate fi acoperită; în acest caz, se fac cheltuieli suplimentare pentru satisfacerea operativă a cererii pe alte căi (reaprovizionării suplimentare de la terți deținători, urgentarea sosirii mai devreme a loturilor programate, folosirea de materii prime de altă calitate sau dimensiune-configurație) sau se acceptă lipsa de stoc, suportându-se pierderile de profit, penalizările sau alte cheltuieli neeconomice ca urmare a nerealizării sau realizării cu întârziere a programelor de fabricație, a contractelor sau comenzilor etc. Întotdeauna, epuizarea stocului înainte de sosirea unui nou lot de materiale conduce la asemenea cheltuieli suplimentare, care cresc proporțional cu partea din cererea nesatisfăcută și cu durata lipsei resursei respective.

4.4. CONȚINUTUL PLANULUI DE APROVIZIONARE

Strategia în aprovizionarea unităților economice se definește prin mai mulți indicatori specifici care, în funcție de natura lor economică, pot fi grupați pe **două categorii**:

1. Indicatori care reflectă **necesitățile (cererile de consum)** de materii prime, materiale, combustibil, energie, piese de schimb ș.a. destinate realizării activității de ansamblu a unității, în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice finale;
2. Indicatori care vizează **sursele și potențialul de acoperire cantitativă și structurală cu resurse materiale a necesităților de consum.**

Conținutul planului de aprovizionare al unei unități economice se prezintă în tabelul următor:

Necesități de resurse materiale pentru consum	Surse pentru acoperirea necesităților de consum (pe resurse de proveniență) – Resurse
<p>1.Necesar pentru realizarea planului și programelor de producție, desfășurarea activității de ansamblu a unității economice - N_{pl}</p> <p>2.Necesar pentru formarea stocului de resurse materiale la sfârșitul perioadei de gestiune – S_{sf}</p> <p>3.Necesar total de resurse materiale pentru realizarea planului de producție specifică al unei unități economice (rd.1+rd.2), a activității generale a acesteia - N_{tpl}</p>	<p>a)Surse interne (proprie) ale unității economice:</p> <p>1.Stocul preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune - S_{pi}</p> <p>2.Alte resurse interne – A_{ri}</p> <p>b)Surse din afara unității economice:</p> <p>3.Necesar de aprovizionat cu resurse materiale de pe piața internă și internațională de materii prime și produse - N_a</p>
<p>Total necesități de resurse materiale și energetice pentru desfășurarea activității de ansamblu a unității economice (N_{tpl})</p>	<p>Total resurse materiale și energetice de acoperire a necesităților de consum ale unității economice. ($S_{pi} + A_{ri} + N_a$)</p>

Pentru ca activitatea generală a unităților economice să se desfășoare în bune condiții este necesară asigurarea unui echilibru perfect între necesități și resurse pe întreaga perioadă de gestiune, situație care se exprimă prin următoarele relații:

$$N_{pl} + S_{sf} = S_{pi} + A_{ri} + N_a$$

sau

$$N_{tpl} = S_{spi} + A_{ri} + N_a$$

în care:

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

Orice abatere de la această egalitate determină fie imobilizări nejustificate de resurse materiale sub forma stocurilor peste limitele normale prestabilite, fie apariția la un moment dat a lipsei de materiale – situație care perturbă desfășurarea normală a activității generale a unităților economice, realizarea obiectivelor economico-financiare la dimensiunile proiectate. Ambele stări de fapt generează consecințe economice nefavorabile importante.

Necesitățile de resurse materiale pentru consum se exprimă cu ajutorul indicatorilor:

- *necesarul pentru realizarea planului;*
- *stocul de resurse materiale la sfârșitul perioadei de gestiune;*
- *necesarul total de resurse materiale.*

Necesarul pentru realizarea planului care se determină folosind metodele ce vor fi prezentate ulterior.

Stocul de resurse materiale la sfârșitul perioadei de gestiune, fiind al doilea indicator care exprimă “**necesitățile de materiale**”, are menirea de a asigura desfășurarea normală a procesului de producție pe parcursul derulării perioadei de gestiune.

La sfârșit perioadei el va constitui “**suportul material**” principal de formare a stocului de la începutul perioadei următoare și va reprezenta baza materială a reluării procesului de alimentare a consumului la începutul noii perioade de gestiune.

Necesarul total de resurse materiale reprezintă al treilea indicator de exprimare a necesităților de consum, mărimea acestuia fiind dată de suma celor doi indicatori prezentați mai sus (necesarul pentru realizarea planului și stocul de la sfârșitul perioadei de gestiune), adică:

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

Programele de aprovizionare vor cuprinde, alături de necesitățile de consum certe și posibile și indicatorii de evaluare a resurselor materiale pe surse de proveniență.

Aceste **resurse**, care sunt asigurate din surse interne și din afara unității se **exprimă prin**:

1. *stocul preliminar la începutul perioadei de gestiune;*
2. *alte resurse interne;*
3. *necesarul de aprovizionat.*

Stocul preliminar de resurse materiale la începutul perioadei de gestiune (S_{pi}), exprimă cantitatea de materiale care se prevede să existe la momentul respectiv în depozitele unității economice, în scopul alimentării consumului în primele zile ale acesteia și se determină cu relația:

$$S_{pi} = S_e + I - C$$

în care:

S_e - stocul existent în depozitul unității economice;

I - intrările de materiale în perioada curentă;

C . consumurile de materiale în perioada curentă;

Stocul de la începutul anului are un caracter preliminar și ca urmare, la începutul perioadei de gestiune se impune corecția acestuia în funcție de stocul real (S_r) existent, identificat cu ocazia inventarierii. În funcție de relațiile ce există între cele două categorii de stocuri se vor aduce corecții și necesarului de aprovizionat.

Indicatorul “*alte resurse interne*” (A_{ri}) se referă la diferite categorii de resurse materiale care pot fi furnizate chiar de sectoarele proprii unității economice (secții, ateliere) rezultate din procesele tehnologice de prelucrare, din cele netehnologice, sub forma resturilor materiale.

Al treilea indicator care reflectă expresia finală a resurselor de acoperire a necesităților de materiale este, *necesarul de aprovizionat* (N_a). Acest indicator evidențiază cantitatea de materii prime noi și materiale re folosibile care trebuie asigurată de la furnizori deci, din afara unității pentru acoperirea cererilor de consum ale unității și se calculează cu ajutorul relației:

$$N_a = N_{pl} + S_{sf} - S_{pi} - A_{ri}$$

sau:

$$N_a = N_{tpl} - S_{pi} - A_{ri}$$

Necesarul de aprovizionat cu resurse materiale reprezintă de fapt **sursa principală de acoperire a necesităților de consum** ale unităților economice. Acest indicator, calculat astfel, într-o primă etapă, va fi supus corectării în timp. La începutul perioadei de gestiune se compară stocul real stabilit prin inventar cu cel preliminar de la începutul perioadei de gestiune rezultând diferența (ΔS) care se determină cu ajutorul relației:

$$\Delta S = S_r - S_{pi}$$

în care:

ΔS – diferența între stocul fizic real stabilit prin inventar și cel preliminar de la începutul perioadei de gestiune;

S_r - stocul fizic real stabilit prin inventar.

Cu această diferență ΔS se corectează necesarul de aprovizionat, utilizându-se relația:

$$N_{a1} = N_a \pm \Delta S$$

în care:

N_{a1} - necesarul de aprovizionat corectat.

În funcție de rezultatul corecției (reducere sau majorare a nivelului indicatorului), se vor iniția acțiuni în vederea comandării unor cantități suplimentare (**când** $S_r < S_{pi}$) sau identificarea căilor de valorificare a resurselor care se prevăd a deveni disponibile (**când** $S_r > S_{pi}$).

4.4.1. METODE DE DETERMINARE A NECESITĂȚILOR DE MATERIALE

Fundamentarea necesităților de resurse materiale presupune folosirea unei diversități de metode, funcție de specificul ramurii, subramurii, sectorului de activitate etc.

În practica unităților economice, mai frecvent, sunt utilizate următoarele **metode**: metoda de calcul direct, metoda de calcul pe bază de analogie, metoda de calcul pe baza sortimentului reprezentativ, metoda coeficienților dinamici.

Metoda de calcul direct presupune luarea în considerare a volumului fizic al producției pe structură, prevăzut pentru fabricație (Q_p) și norma de consum stabilită prin metoda de calcul tehnico-analitică (N_c). Relația utilizată este:

$$N_{pl} = N_c \times Q_p$$

În cazul în care materialul se folosește pentru fabricarea mai multor tipuri de produse sau sortimente, relația de calcul este:

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n N_{ci} \times Q_{pi}$$

În funcție de modul de exprimare a volumului producției și a normei de consum, metoda de calcul direct se utilizează în două variante, și anume:

- *Metoda de calcul direct pe piesă*, caz în care relația de calcul este:

$$N_{pl} = N_{cp} \times Q_p$$

sau

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n N_{cpi} \times Q_{pi}$$

în care :

N_{cpi} – norma de consum pentru piesa i ;

Q_{pi} - volumul producției pentru piesa i ;

- *Metoda de calcul direct pe produs*, caz în care se va folosi relația:

$$N_{pl} = N_{cpr} \times Q_{pr} (1 \pm k)$$

sau

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n N_{cpri} \times Q_{pri} (1 \pm k_i)$$

în care:

N_{cpri} – norma de consum a produsului i ;

Q_{pri} – volumul producției pentru produsul i ;

k – coeficientul care exprimă modificarea stocului de producție neterminată la produsul i ;

Acest coeficient se ia în calcul atunci când stocurile de producție neterminată de la începutul și sfârșitul perioadei de gestiune nu se cunosc fizic sau acest mod de exprimare presupune un volum prea mare de muncă.

Se determină astfel:

a) în cazul *cunoașterii stocurilor de producție neterminată de la începutul anului* (S_{pns}), mărimea acestui coeficient este dată de relația:

$$k = \frac{S_{pns} - S_{pni}}{P_{mf}}$$

în care:

P_{mf} reprezintă valoarea producției marfă contractată și cea probabilă.

b) în cazul în care *nu se pot preciza stocurile de producție neterminată de la începutul și sfârșitul perioadei de gestiune* pentru determinarea coeficientului de corecție, se consideră stocul de producție neterminată la început, egal cu cel de sfârșitul perioadei curente ($S_{pni} = S_{pns0}$).

Având în vedere că producția neterminată se modifică de regulă, proporțional cu variația volumului producției marfă, în perioada de gestiune următoare (P_{mf}) față de cea de bază (P_{mf0}), stocul la sfârșit se va stabili prin corectarea celui de la început cu procentul de modificare a producției marfă (k'), utilizând relațiile:

$$k' = \frac{P_{mf}}{P_{mf0}} 100 - 100$$

iar

$$S_{pns} = S_{pni} + (k' \times S_{pni})$$

Pe baza elementelor astfel stabilite se determină coeficientul de corecție k , utilizând relația de la varianta a).

Stabilirea coeficientului de corecție folosind indicatorii valorici determină obținerea unor rezultate aproximative, întrucât nu se are în vedere volumul fizic pe structura certă a producției neterminate și a stadiului concret de execuție a produselor. Eliminarea acestui neajuns este posibilă numai utilizând în calcule indicatorii naturali privind stocurile de producție neterminată.

Stabilirea necesarului de resurse materiale aferent modificării acestor stocuri (ΔN) presupune folosirea următoarei relații:

$$\Delta N = (S_{pns} - S_{pni}) N_{cpr}$$

Necesarul de materiale pentru fabricarea volumului de producție planificat se va stabili potrivit relației:

$$N_{pl} = N_{cpr} \times Q_{pr} \pm \Delta N$$

sau

$$N_{pl} = \sum_{i=1}^n N_{cpri} \times Q_{pri} \pm \Delta N_i$$

Metoda de calcul direct este cea mai riguroasă dintre metodele de calcul al necesităților, întrucât determinările se bazează pe elemente certe de dimensionare a volumului și structurii resurselor materiale necesare.

Metoda de calcul pe bază de analogie se folosește pentru calculul necesarului în cazul produselor noi care urmează a fi lansate în fabricație în cadrul perioadei de gestiune, dar pentru care nu a fost încheiată pregătirea fabricației și deci, nu au fost definite norme de consum de materiale.

Stabilirea **necesarului** în acest caz, presupune utilizarea următoarei relații:

$$N_{pl} = N_{ca} \times Q_{pn} \times k$$

în care:

N_{ca} – norma de consum corespunzătoare unui produs asemănător cu cel nou asimilat;

Q_{pn} – volumul estimat al producției pentru produsul nou;

k – coeficient care exprimă diferența între parametrii celor două produse (de

greutate, mărime, complexitate).

Utilizarea acestei metode conduce la obținerea unor rezultate aproximative, dat fiind gradul relativ de exprimare a diferențelor între produse de către coeficientul de corecție.

Metoda de calcul pe baza produsului (sortimentului) reprezentativ. Se folosește pentru stabilirea necesarului de materiale în cazul în care volumul de producție este cunoscut pe grupe de produse (deci nu pe fiecare sortiment în parte).

Utilizarea metodei presupune parcurgerea a două **etape**:

a) identificarea produsului (sortimentului) reprezentativ;

b) calculul propriu-zis al necesarului.

a) Pentru identificarea sortimentului reprezentativ, din punct de vedere al consumului de materiale, se calculează o **normă medie de consum**. Relația folosită este următoarea:

$$N_c = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ci} \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

în care:

N_{ci} – norma de consum corespunzătoare sortimentului i ;

P_i – ponderea pe care a deținut-o sortimentul i în volumul total de producție al grupei de produse în perioada precedentă.

Sortimentul reprezentativ va fi acela al cărui normă de consum este egală sau se apropie, ca mărime, de norma de consum medie.

b) Calculul **necesarului**, în acest caz, presupune folosirea relației:

$$N_{pl} = N_{csr} \times Q_p$$

în care:

N_{csr} – norma de consum corespunzătoare sortimentului reprezentativ;

Q_p – volumul producției respectivei grupe.

Caracterul aproximativ al metodei rezidă în faptul că se presupune ca și în perioada viitoare structura producției să fie aceeași ca în perioada anterioară.

Metoda coeficienților dinamici presupune folosirea relației:

$$N_{pl} = C \times k_1 \times k_2$$

în care :

C – consumul efectiv înregistrat în perioada precedentă în cazul materialului considerat;

k_1 – coeficientul ce exprimă modificarea volumului de producție din perioada de gestiune față de perioada anterioară ;

k_2 – coeficientul ce exprimă gradul de reducere a consumurilor de materiale în perioada de gestiune față de perioada precedentă.

Prin conținutul elementelor folosite în calcul, această metodă are un profund caracter statistic și ca urmare, calculul necesităților de consum prezintă dezavantajele cunoscute.

Bibliografie

1. Bășanu Gh., Pricop M., Managementul aprovizionării și desfacerii, Editura Economică, București, 2006
2. Scioșteanu A., Managementul cumpărărilor, Editura Universitaria, Craiova, 2009
3. Scioșteanu A., Managementul aprovizionării – Metodologie, studii de caz, teste grilă, Editura Universitaria, Craiova, 2007

Pachetul 3

COMERȚ ȘI SERVICII

Capitolul 5

ECONOMIA COMERȚULUI

5.1. LOCUL ȘI ROLUL COMERȚULUI LA ACTIVITATEA ECONOMICĂ ȘI SOCIALĂ

5.1.1. NOȚIUNILE DE DISTRIBUȚIE ȘI COMERȚ

Economia națională este cel mai complex organism social, în cadrul căruia se desfășoară un ansamblu de activități de producție, distribuție, circulație și consum, istoricește determinate și care sunt generate de diviziunea naturală și socială a muncii.

DISTRIBUȚIA poate fi definită ca sistemul de forme instituționalizate, organizat sub forma unei rețele, menite să asigure deplasarea mărfurilor sau serviciilor din sfera producerii lor către consumatorul final, urmând un contact direct și permanent între partenerii implicați, astfel încât procesul în ansamblu să se desfășoare în condiții optime¹.

Distribuția mărfurilor, moment al reproducției lărgite, al cărei obiect de activitate îl reprezintă transferul bunurilor materiale din sfera producției în cea a consumului, cuprinde:

- distribuția mijloacelor de producție, destinate consumului productiv distribuția bunurilor de consum, destinate consumului individual. Distribuția acestor bunuri generează multiple raporturi și acte de schimb care se realizează pe principiul vânzării – cumpărării prin intermediul banilor.

În practica economică, distribuția mărfurilor are ca sferă de cuprindere următoarele

domenii:

- comerțul en-gros interindustrial (fosta aprovizionare tehnico – materială)
- valorificarea produselor agricole
- comerțul interior
- comerțul exterior

COMERȚUL reprezintă o categorie economică, proprie producției de mărfuri, care exprimă relațiile economice ce se stabilesc între oameni în cadrul schimbului de mărfuri și de activități².

Comerțul a apărut odată cu autonomia producătorilor, cu cea de-a treia diviziune socială a muncii, care corespunde cu apariția negustorilor, ca o clasă ce nu se mai îndeletnicește cu producerea, ci numai cu schimbul mărfurilor produse de alții, și odată cu apariția banilor metalici (moneda bătută), care facilitează realizarea schimbului, prin descompunerea lui în acte – vânzarea (marfă-bani) și cumpărarea (bani-marfă) ce pot fi separate în timp și spațiu.

Comerțul este activitatea de mijlocire a schimbului, separată de producția propriu-zisă, având ca funcție principală înfăptuirea distribuției mărfurilor potrivit relației: bani-marfă-bani (B-M-B).

Comerțul ca formă de schimb a mărfurilor reprezintă o necesitate obiectivă, deoarece existența producției de mărfuri, determinată pe de o parte, de existența mai multor forme ale proprietății asupra mijloacelor de producție și asupra produselor muncii, în mod obiectiv, impune menținerea tuturor categoriilor economice specifice, și anume: marfă, preț, bani, comerț etc.

¹ Patriche D. (coord), Bazele comerțului, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.

² Emilian R., Managementul firmei de comerț și turism, Ed. Metropol, București, 1994.

5.1.2. ROLUL ȘI FUNCȚIILE DISTRIBUȚIEI ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

Distribuția reprezintă o ramură distinctă a economiei naționale ce face parte din sfera muncii productive, este unul din momentele reproducerii sociale și are ca obiect de activitate transferul bunurilor materiale din sfera producției în cea a consumului.

În cadrul acestui circuit (producător – consumator final), distribuției îi revin funcții specifice, dintre care cele mai importante sunt³:

- **Funcția de disponibilizare** vizează aducerea produsului în fața consumatorului în momentul în care acesta are nevoie de el, în locuri accesibile, într-o modalitate care să permită trecerea rapidă a produsului în posesia sa.

- **Funcția de informare** care privește fluxul de informații al întreprinderii în dublu sens: de la producător la consumator (serviciile prestate de distribuție pentru a pune bunurile la dispoziția utilizatorului final) și de la client spre producător (noi piețe potențiale, probleme curente ale comercializării, activitatea concurenței).

- **Funcția de creare de cerere** se realizează prin acordarea de **servicii comerciale**, prin asigurarea **unui nivel** corespunzător de servicii a clienților, prin utilizarea metodelor de convingere în sensul achiziționării produselor firmei respective.

- **Serviciile comerciale** pot reprezenta un determinant pentru cumpărător, în special atunci când include servicii de reparații și întreținere, facilități privind returnarea și schimbarea mărfurilor, extinderea creditului asupra cumpărătorului sau livrarea rapidă.

- **Prin asigurarea unui nivel de servicii corespunzător** se înțelege activitatea desfacerilor în scopul reducerii efortului depus de cumpărător pentru achiziționarea produselor necesare satisfacerii trebuințelor personale. Acesta poate circumscrie: localizarea punctelor de desfacere cu amănuntul, existența unui sortiment disponibil în fiecare punct de desfacere, amenajarea interioară a magazinului în scopul sporirii eficienței cumpărătorului etc.

Într-o abordare mai largă, funcțiile esențiale ale distribuției sunt⁴:

- A vinde, a livra produsul, convinge clientul de a cumpăra produsul și a i-l înmâna.
- A transporta: pe parcursul transportului (producător-consumator), produsul trece prin diferiți intermediari (grosiști, detaiști, etc.).

- A stoca: constituirea stocurilor la nivelul fiecărui agent economic (de la producător până la detaiștii).

- A constitui oferta de mărfuri propuse, spre alegere, consumatorului: gruparea în același loc de vânzare a unei diversități de produse, provenind de la diferiți producători.

- A asista, a informa clientul: asigurarea unei game de servicii înainte, în timpul și după vânzare.

Existența și orientarea formelor instituționalizate specializate – componente ale procesului de distribuție – pot fi explicate prin rolul pe care-l au intermediarii de comerț în cadrul unui proces economic ce încheie un ciclu al producției. Astfel:

- intermediarii apar în procesul schimbului pentru că pot crește eficiența procesului economic

- intermediarii de-a lungul canalului de distribuție ajustează contradicția dintre sortimentul industrial și cel comercial, prin performanțele procesului de sortare

- intermediarii acționează concertat pentru formalizarea și rutinizarea tranzacțiilor din cadrul unui canal de distribuție

³ Munteanu C., Comerțul internațional cu servicii, aspecte conceptuale metodologice, Revista economică, nr. 44/1985.

⁴ Patriche D. (coord), Bazele comerțului, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.

- intermediarii de-a lungul canalului de distribuție există, de asemenea, pentru a facilita fluxul de informații, în sprijinul cercetărilor de piață și luării deciziilor cu privire la sortimentul comercial.

Procesul distribuției înglobează următoarele domenii:

- Circuitele și canalele de distribuție – itinerariile pe care produsele le urmează în drumul lor către cumpărători și alegerea intermediarilor.
- Logistica distribuției (distribuția fizică): metodele și tehnicile care intervin în transportul produselor fabricantului (producătorului) la locurile de vânzare.
- Organizarea și administrarea vânzărilor: gestiunea forței de vânzare a unei întreprinderi și contactul cu intermediarii.
- Promovarea vânzărilor și serviciul clienței.

Distribuția poate fi analizată pe baza caracteristicilor circuitului de distribuție și a funcției comerciale a distribuției.

a) Caracteristicile circuitului:

⇒ **Canalele unui circuit:** Un canal cuprinde intermediarii având aceeași natură și aceeași specializare.

⇒ **Talia circuitului** – se măsoară în numărul intermediarilor care intervin în circuitul producător – consumator. Un circuit poate fi lung, scurt și direct.

▪ Circuitul este lung atunci când mai mulți intermediari participă la distribuția produsului (grosiști, detaiști, alți agenți).

▪ Circuitul este scurt când, între producător și consumator nu există decât un singur intermediar (detailist).

▪ Circuitul este direct dacă producătorul stabilește un contact direct cu consumatorii, organizându-și vânzarea produselor fără nici un intermediar: vânzarea la domiciliu, vânzarea prin corespondență, vânzarea în propriile sale magazine cu amănuntul.

Alegerea circuitului (lung, scurt sau direct) este o decizie importantă care stă la baza politicii de distribuție. Ea depinde de natura produsului, de uzanțele comerciale, de obiceiurile de cumpărare locale, de volumul și frecvența vânzărilor, de rentabilitatea organizării distribuției.

b) *Funcția comercială a distribuției.* Cunoscând funcțiile distribuției, apare evidență poziționarea deosebită a două categorii de intermediari care participând la formarea diferitelor circuite de distribuție îndeplinesc funcția comercială: grosiști și detaiști. Caracteristicile funcției de gros și funcției de detalii își pun amprenta asupra proceselor tehnologice specifice diferitelor tipuri de magazine și depozite de mărfuri – ca verigi de bază prin care se asigură realizarea acestor două funcții.

▪ **Funcția de gros**

Funcția de gros constă în a cumpăra mărfuri, în mod continuu și în cantități

importante, de la producători sau importatori, în a stoca aceste mărfuri pentru a

aproviziona la cerere, utilizatorii profesionali (comercianți, industriași, meșteșugari etc.).

Prin urmare, grosistul nu satisface nevoile consumului individual (personal). De altfel, se

întâmplă ca grosistul să nu existe, dar funcția însăși rămâne, fiind asigurată, în acest caz, de

către producător în contact direct cu detailistul.

Grosistul îndeplinește următoarele funcții principale:

- cumpărarea fermă în mari cantități de produse (dispune de mijloace de transport și depozite adecvate);
- selecția mărfurilor în vederea constituirii unei oferte diferitelor categorii de clienți;

- stocajul produselor între perioada de fabricație și momentul când sunt cerute de către consumatori sau utilizatori
- formarea sortimentului comercial în funcție de necesități ferme ale comerțului de detail;
- revânzarea implicând formarea, menținerea și dezvoltarea unei clientele.

Comerțul de gros ocupă deci un loc important între producție și consum, rolul său armonizator fiind cu atât mai accentuat cu cât producția și consumul sunt sezoniere sau cu cât se intensifică procesul de concentrare a comerțului de detail prin apariția marilor magazine de specialitate (cu o ofertă de mărfuri foarte diversificată).

▪ **Funcția de detail** constă în aprovizionarea cu diferite mărfuri pentru a le revinde consumatorului final. Comerțul de detail reprezintă veriga finală a distribuției prin care se realizează contactul cu consumatorul. Diversitatea sa de forme de organizare evidențiază cele două funcții principale pe care le îndeplinește: cumpărarea și revânzarea.

Detailistul cumpără mărfuri într-o diversitate sortimentală care să acopere nevoile consumatorilor, ele la rândul lor fiind foarte variate.

A revinde clienței înseamnă nu numai să pună mărfurile la dispoziția acesteia, ci, în egală măsură, să-i furnizeze anumite servicii: sfaturi în procesul alegerii mărfii dorite, livrarea la domiciliu, serviciu post – vânzare etc.

5.1.3. ROLUL ECONOMIC ȘI SOCIAL AL COMERȚULUI

Obiectul activității comerciale îl constituie marfa și operațiunile de vânzare –

cumpărare aferente ei.

Pentru a răspunde în egală măsură atât intereselor producătorilor de mărfuri cât și celor ale cumpărătorilor, comerțul trebuie să îndeplinească un **rol economic și social** bine precizat, care se concretizează într-o serie de funcții specifice. **Rolul sau funcțiile economice** ale comerțului vizează în principal mișcarea fizică a mărfurilor și procesele complexe de vânzare – cumpărare ale acestora, în timp ce rolul sau funcțiile sociale sunt legate de satisfacerea necesităților de consum ale populației⁵.

I. Funcțiile economice ale comerțului

1) **Funcția de realizare a mărfurilor** caracterizează însuși conținutul activității comerciale.

Prin funcția de realizare a mărfurilor, adică prin vânzarea lor către consumatori, comerțul recuperează în formă bănească, cheltuielile materiale și cele de muncă vie efectuate în procesele de producție și distribuție, asigurând astfel premisele necesare pentru realizarea complexului de operații (un nou ciclu economic).

Funcția de realizare a mărfurilor asigură nu numai o circulație monetară sănătoasă (prețurile finale la care se vând mărfurile conțin elemente de valoare datorate bugetului statului (impozite indirecte) și profitul convenit participanților la proces) dar și dezvoltarea și diversificarea activităților economice și sociale.

Funcția de realizare a mărfurilor, în funcție de modul în care ea se îndeplinește, influențează durata noilor cicluri economice, cunoscut fiind faptul că timpul de circulație constituie o importantă componentă a acestora. Modificarea dimensiunilor și structurii unui ciclu economic se obține prin: **accelerarea vitezei de circulație** a mărfurilor, **scurtarea căilor** de distribuție și **promovarea formelor rapide** de vânzare.

Realizarea acestei funcții presupune asigurarea unei depline concordanțe între masa și structura mărfurilor aduse în circulație și necesitățile reale de consum știut fiind faptul prin

⁵ Munteanu C., Comerțul internațional cu servicii, aspecte conceptual metodologice, Revista economică, nr. 44/1985.

vânzare mărfurile se realizează nu numai ca valori economice dar și ca valori de întrebuințare (satisfacerea unor nevoi de consum).

Rolul acestei funcții sporește în importanță pe măsura creșterii și diversificării producției bunurilor de consum, ridicării puterii de cumpărare și accentuării exigențelor cumpărătorilor.

2) Funcția de echilibrare a ofertei cu cererea de mărfuri.

(a) Realizarea acestei funcții presupune în primul rând studierea continuă a evoluției cererii de mărfuri (volum și structură în timp și spațiu), astfel încât pe această bază comerțul să exercite o influență corespunzătoare **asupra producției** pentru a o determina să se adapteze la nevoile de consum.

Această influență se realizează prin:

- contractele economice încheiate între comerț și producție
- participarea specialiștilor din comerț la elaborarea standardelor de calitate și la omologarea produselor.

(b) Realizarea acestei funcții face ca pe de altă parte, comerțul să caute să influențeze consumul pentru a-l ridica la nivelul posibilităților tot mai largi care decurg din continua dezvoltare și perfecționare tehnologică a producției. Lipsa unei legături directe între producția fizică și consumul propriu-zis obligă comerțul (ca factor de echilibru) să acumuleze și să păstreze cantități importante de mărfuri, sub formă de stocuri cu care să satisfacă cererea pe distanța și intervalul de timp ce despart producția de consum. Echilibrul între oferta și cererea de mărfuri vizează nu numai ansamblul economic național, dar și fiecare zonă geografică în parte, cu importante implicații în profil teritorial.

⇒ În acțiunea de prevenire a dezechilibrului posibil între cererea și oferta de mărfuri, comerțul desfășoară o serie de activități specifice precum:

- studierea continuă a cererii de mărfuri a populației și cunoașterea preferințelor acesteia în vederea influențării producției de bunuri de consum
- urmărirea atentă a stocurilor proprii de mărfuri (existente deja în rețeaua comercială) în scopul cunoașterii cantităților și sortimentelor necesare pe fiecare grupă de mărfuri
- distribuția judicioasă a fondului de marfă în spațiu și timp, ținându-se cont de particularitățile teritoriale ale cererii populației și de specificul fiecărui sezon sau perioade din an
- asigurarea ritmicității proceselor de aprovizionare, prin intermediul contractelor economice și prin menținerea unui contact permanent cu furnizorii tradiționali
- informarea curentă a producătorilor despre cererea potențială, precum și a consumatorilor despre produsele ce urmează a fi introduse în circulație, acțiune dublată de orientarea cererii spre anumite sortimente pentru care există condiții mai bune de producție și facilități de desfacere.

⇒ Trebuie avut în vedere de asemenea că raportul dintre cererea de mărfuri și ofertă este o condiție esențială pentru menținerea echilibrului financiar, monetar și valutar. Dacă oferta nu corespunde cererii ca volum și structură, există riscul să rămână mărfuri nerealizate, disponibilități bănești nefolosite și o parte din cererea de mărfuri să rămână nesatisfăcută.

3. Funcția de organizare a mișcării mărfurilor este o funcție economică a comerțului impusă de faptul că producția este separată de consum, atât în spațiu cât și în timp. Satisfacerea consumatorilor și desfacerea mărfurilor presupun o deplasare obligatorie a acestora de la locurile de producție la cele de consum, în volumul, sortimentul și în momentul în care se manifestă cererea populației. În condițiile economiei de piață, prin organizarea mișcării mărfurilor, comerțul înfăptuiește distribuirea echilibrată a fondului de marfă în profil teritorial și pe sisteme comerciale, printr-un mecanism specific de autoreglare bazat pe concurență și pe obținerea de profit.

4. Funcția de producție, legată de pregătirea mărfurilor pentru vânzare, reprezintă de fapt o continuare a procesului de producție în sfera circulației. Pregătirea mărfurilor pentru vânzare constă în sortarea sau gruparea acestora după anumite criterii, alcătuirea sortimentului comercial ce urmează a fi oferit consumatorului, finisarea aspectului exterior, divizarea cantitativă în anumite proporții, ambalarea și preambalarea etc. Aceste operațiuni condiționează procesul

de comercializare putând influența volumul și structura desfacerilor de mărfuri.

II. Funcțiile sociale ale comerțului⁶

În completarea rolului său economic, comerțul îndeplinește și o serie de funcții cu caracter social, reprezentând un fenomen economico-social ce nu poate fi rupt de viața și activitatea oamenilor.

1. Funcția de aprovizionare cu mărfuri a populației.

Prin contactul direct și permanent cu masa largă a cumpărătorilor, comerțul este în măsură să cunoască operativ nu numai trebuințele de ordin financiar, dar și pe cele de ordin estetic, spiritual și cultural ale populației. El poate și trebuie să vină în întâmpinarea acestor cerințe, oferind o gamă cât mai diversificată de mărfuri, de calitate superioară – soluția în acest sens fiind specializarea unităților comerciale (obiect de activitate) ca și extinderea și diversificarea serviciilor post-vânzare.

2. Funcția formativ-educativă – vizează modelarea cumpărătorilor și a gusturilor acestora, orientarea lor către acele sortimente de mărfuri care răspund cerințelor unui mod de viață civilizat. Un important rol în acest proces revine reclamei comerciale care trebuie să fie activă (nu agresivă), stimulative (nu incitantă) și corectă (nu derutantă).

Acțiunea educativă asupra cumpărătorului are în vedere formarea unui comportament economic adecvat economiei de piață. Formarea sitului economic al cumpărătorilor se găsește într-o relație directă cu nivelul de cultură și civilizație și trebuie orientată către un consum rațional, științific determinat.

3. Funcția de afirmare a principiilor de concurență loială – ce face referire la producătorii de mărfuri, comercianți dar și la cumpărători. Succesul afacerilor trebuie să se bazeze în primul rând pe ridicarea activităților economice la un nivel superior, pe competență și competitivitate, pe cinste și corectitudine.

Concurența loială între comercianți este în beneficiul cumpărătorilor și implică o atitudine plină de solitudine, practicarea unor forme și metode adecvate de vânzare, desfășurate în condiții civilizate.

5.2. COMERȚUL CU RIDICATA

Comerțul cu ridicata include toate activitățile implicate în vânzarea de bunuri sau servicii către cei care le cumpără pentru a le revinde sau pentru a le refolosi în scopuri comerciale. În cea mai mare parte, bunurile destinate consumului final și, în unele situații, chiar cele gândite pentru consumul intermediar, parcurg, în prealabil, și o verigă aparținând comerțului cu ridicata, căruia îi revine un rol important atât în circulația mărfurilor, cât și în realizarea producției și satisfacere nevoilor⁷.

5.2.1. CONȚINUTUL ACTIVITĂȚII DE COMERȚ CU RIDICATA

Comerțul cu ridicata reprezintă un stadiu al circulației mărfurilor, în cadrul căruia au loc operațiuni de vânzare-cumpărare a mărfurilor, în scopul revânzării ulterioare. În consecință, conținutul activității de comerț cu ridicata constă în achiziționarea de mărfuri în partizi mari și desfacerea acestora, în partizi mai mici, dar asortate, către comerțul cu amănuntul și, în unele cazuri, către unități care cumpără diferitele produse, în vederea prelucrării lor ulterioare.

Activitatea ce se desfășoară în cadrul acestei verigi prezintă câteva trăsături specifice, între care mai importante sunt:

- actele de vânzare-cumpărare au loc între întreprinderi economice; spre deosebire de activitatea ce se desfășoară în cadrul comerțului cu amănuntul, unde cumpărătorul mărfurilor

⁶ Gilletta M., Les prix, politiques, strategies et tactiques des entreprises, Ed. Eyrolles, Paris, 1990.

⁷ Munteanu C., Comerțul internațional cu servicii, aspecte conceptual metodologice, Revista economică, nr. 44/1985.

este nemijlocit consumatorul sau reprezentantul acestuia, în cadrul activității de comerț cu ridicata atât cumpărătorul, cât și vânzătorul mărfurilor sunt întreprinderi sau diferite organizații economice, sociale și din administrația publică.

- în cadrul activității de comerț cu ridicata, atât cumpărările cât și vânzările de mărfuri se realizează în partizi mari;

- activitatea de comerț cu ridicata nu încheie circuitul economic al mărfurilor, ci mijlocește doar legătura dintre producție și verigă comercială cu amănuntul. Verigă comercială cu ridicata generează o serie de imobilizări de fonduri, cheltuieli materiale și bănești necesare întreținerii rețelei de depozite, plății personalului etc. Trecând prin verigă comercială cu ridicata, mărfurile rămân o perioadă de timp mai îndelungat în sfera circulației, având astfel o viteză de circulație mai lentă.

Întreprinderile ce acționează în cadrul verigii comerțului cu ridicata se caracterizează și ele printr-o serie de trăsături distincte:

- o primă caracteristică a întreprinderilor de comerț cu ridicata se referă la faptul că acestea trebuie să fie firme cu o mare acoperire financiară. Ținând seama că întregul volum de tranzacții comerciale se referă la partizi mari de mărfuri, iar eşalonarea comenzilor are în vedere și perioade afectate de sezonalitate, când o parte ce formează obiectul tranzacțiilor trebuie stocate un timp mai îndelungat, intermediarul cu ridicata trebuie să dispună atât de fonduri proprii, cât și de capacitatea de a contracta credite bancare pe termene mai mari;

- o a doua caracteristică are în vedere specializarea activității de comerț cu ridicata pe familii de produse. Specializarea respective este generate de natură produselor care formează obiectul tranzacțiilor realizate de întreprinderi, știut fiind că orice familie de produse ridică probleme specifice de stocaj, depozitare și conservare a valorilor de întrebuințare;

- a treia caracteristică este dată de faptul că întreprinderile de comerț cu ridicata intervin atât în cadrul fluxului produselor realizate de producătorii indigeni, cât și de cei externi. În condițiile în care producătorul este situat într-o altă țară, întreprinzătorul cu ridicata poate deveni importator direct, sub aspectul achiziționării mărfurilor necesare aprovizionării comerțului cu amănuntul. Într-o asemenea ipostază, el intră în relații comerciale atât cu agenții economici pe piața bunurilor și serviciilor din cadrul terțelor piețe externe, cât și cu agenții economici care acționează în cadrul pieței schimburilor monetare. Acestea întrucât, pentru realizarea diferitelor tranzacții comerciale cu parteneri străini, se utilizează valută străină sau alte instrumente de plată specifice schimburilor respective;

- o ultimă caracteristică se referă la existența unor servicii comerciale bine puse la punct și încadrate cu un personal de înaltă calificare. Dată fiind importanța comenzilor, grosiștii nu și pot permite a greși asupra cantităților, calității sau a serviciilor anexe furnizate către producători. Produsele de înaltă tehnicitate, cum sunt cele electronice, informatice, optice etc., reclama specialiști de o calificare deosebită. Fraționarea partizilor, sortarea și asortarea mărfurilor, precum și aprovizionarea comerțului cu amănuntul necesita multă forță de muncă calificată în compartimentele de ambalare a mărfurilor, de condiționare și de expediere către toți detaiștii. În plus, se are în vedere că detaiștii trebuie să fie prospectați, sensibilizați și convinși pentru a deveni clienții diferiților grosiști. Pentru toate acestea este nevoie ca, în cadrul serviciilor comerciale să existe o puternică forță de vânzare și o anumită rețea de reprezentanți, capabile a argumenta la fel de bine pe toate fronturile: tehnic, comercial și financiar.

5.2.2. ROLUL ECONOMIC AL COMERȚULUI CU RIDICATA

Ținând seama de faptul că prin interpunerea sa în drumul mărfurilor de la producție la consum, comerțul cu ridicata generează mobilizări de fonduri, cheltuieli suplimentare și o

încetinire a vitezei de circulație, este recomandabilă să se procedeze la o trecere a mărfurilor de la producător direct în rețeaua comercială cu amănuntul, ocolindu-se astfel verigă cu ridicata. În frecvente cazuri însă, o astfel de circulație este imposibilă, fiind irațională din punct de vedere economic.

Data fiind complexitatea relațiilor generate de intervenția comerțului cu ridicata în fluxul produselor, rolul acestuia trebuie analizat pe ansamblul economiei, văzut atât în raport cu producătorii, cât și cu comerțul cu amănuntul.

În raport cu producătorii, sistemul de relații bazat pe prezenta comerțului cu ridicata oferă o serie de avantaje, asigurând continuitatea activității comerciale, o mobilitate corespunzătoare în ceea ce privește orientarea mărfurilor în raport cu cererea, precum și asigurarea unei forțe de echilibru fără oscilații puternice de la un sezon la altul sau de la o zonă la alta.

a. Datorită faptului că lansează și plătește comenzi care se referă la partizi mari de mărfuri, comerțul cu ridicata permite producătorilor, prin alimentarea constantă a fluxurilor financiare, să-și continue fără întrerupere activitatea, evitându-se astfel orice stagnare a producției.

b. Stocând mari cantități de produse, comerțul cu ridicata asigură producătorilor multiple servicii logistice, eliberându-i astfel de sarcinile depozitarii și condiționării mărfurilor, scutindu-i de cheltuieli materiale financiare și cu forța de muncă generate de procesul de stocare, cât și de grijile permanente cu privire la asigurarea capacităților de stocare.

c. Comerțul cu ridicata își eșalonează comenzile în timp, pornind de la informațiile pe care le obține prin intermediul unităților cu amănuntul, cu privire la evoluția și oscilațiile în timp ale consumului.

d. Comerțul cu ridicata, ca mijloc de legătură între comerțul cu amănuntul și producători, permite acestora din urmă să aibă informații prețioase asupra modului în care le sunt primite produsele.

e. Având interese ca produsele producătorilor cu care colaborează să se vândă în permanență, comerțul cu ridicata participă active la schimbarea vânzărilor respective, prospectând detaiștii, stabilind și realizând cataloage, documentații, punând, dacă este cazul, chiar proprii specialiști să realizeze cercetări de piață.

f. Comerțul cu ridicata poate participa la campaniile de promovare a vânzărilor alături de diferitele categorii de revânzatori și, într-un mod general, la toate formele de acțiune capabile de a ajuta detaiștii și, deci, în ultima analiză, de a antrena consumatorul.

Față de comerțul cu amănuntul, rolul economic al comerțului cu ridicata este dat de către o serie de avantaje⁸:

a. Comerțul cu ridicata joacă un rol foarte important în ceea ce privește informarea detaiștilor. Unii dintre comercianții cu amănuntul, din afară marilor aglomerații, sunt slab informați sau total ignorați atât de către producătorii indigeni, cât și, mai ales, de către cei străini. Prin documentațiile realizate și prin diversele cataloage elaborate, grosiștii îi informează permanent și îi ajută în obținerea partizilor de mărfuri necesare.

b. Grosiștii, care se aprovizionează vagonabil sau cu mijloace auto la întreaga capacitate, fracționează respectivele cantități de mărfuri și livrează spre comerțul cu amănuntul, la unitățile apropiate, în cantitățile exacte pe care acestea le pot stoca sau le pot vinde într-o unitate de timp, corespunzător posibilităților financiare.

Intermediarii comerțului cu ridicata sunt utilizați când aceștia reușesc să fie mai eficienți în următoarele direcții:

1. vânzarea și promovarea produselor, avându-se în vedere că respectivii agenți, prin personalul calificat din sectorul vânzări oferă producătorilor posibilități operaționale de a intra în relații comerciale cu un număr mare de mici întreprinzători cu cheltuieli substanțial mai reduse;

⁸ Lepage H., La nouvelle économie industrielle, Ed. Hachette, Paris, 1989.

2. asigurarea sortimentelor necesare comercianților cu amănuntul, comercianții cu ridicata având capacitatea de a alege diferitele articole;

3. fragmentarea loturilor mari, atunci când este necesară în procesul de comercializare, segmentarea în loturi mai mici și pregătirea unor partizi ușor de comercializat pentru firmele aprovizionate; depozitarea mărfurilor când este vorba de fluxuri comerciale care presupun stocări temporare de mărfuri;

4. finanțarea unor tranzacții, specificul activității impunând în unele situații că întreprinzătorii din comerțul cu ridicata să fie capabili a oferi mărfuri pe credit clienților lor, iar în alte cazuri de a le comanda furnizorilor anticipat o serie de mărfuri, plătindu-și concomitent facturile;

5. informarea cu privire la conjuncturile pieței, comercianții cu ridicata trebuind să ofere, atât furnizorilor, cât și clienților, informații referitoare la activitățile concurenților, la noile produse apărute pe piață, la evoluția prețurilor;

6. serviciile și consultanța de management, în această privință, avându-se în vedere, în special, comercianții cu amănuntul care pot beneficia de sprijin în ceea ce privește pregătirea personalului, amenajarea magazinelor, gestiunea stocurilor, prezentarea mărfurilor.

Pentru viitor, specialiștii considera că rolul economic al comerțului cu ridicata va spori, cunoscând însă o oarecare restructurare a funcțiilor sale, accentul mutându-se pe funcția fizică și logistică, funcție financiară și funcția de informare.

c. comerțul cu ridicata permite, în frecvente cazuri, detaiștilor să beneficieze de prețuri mai joase decât dacă s-ar aproviziona de la producător, ca urmare a sistemelor de remize care nu se acordă decât pentru achiziționarea unor cantități foarte mari

d. prin faptul că se poate adresa unui singur grosist și nu unei mulțimi de furnizori, comercianții cu amănuntul au și avantajul simplificării și ușurării muncii administrative generate de întocmirea comenzilor, facturilor, recepții, corespondența diversă etc.

5.2.3. FUNCȚIILE COMERȚULUI CU RIDICATA

Funcția comerțului cu ridicata constă în asigurarea legăturilor dintre producătorii și comercianții cu amănuntul, grosistii având față de detaiști, cam același rol pe care detailistul îl are față de consumator. Funcția respectivă capătă adevăratul contur, dacă se mai ține seama că depărtarea dintre producători și comercianții cu amănuntul nu se mărginește doar la distanță; trebuie avute în vedere, concomitent, și alte aspecte cum ar fi: imposibilitatea detaiștilor de a comanda cantități mari de mărfuri, lipsa posibilităților de stocaj, lipsa informațiilor "la zi" cu privire la structura fondului de marfă pus la dispoziție de către diverși furnizori, slabă cunoaștere a complexei structuri a sistemelor de transport utilizate pentru aprovizionarea din diverse zone și țări⁹.

Ținând seama, deci, de locul comerțului cu ridicata în cadrul circuitelor comerciale, trebuie subliniat că acestuia îi revin următoarele funcții specifice:

1. cumpărarea unor partizi mari de produse și concentrarea unor fonduri de mărfuri de la un număr mare și divers de producători din cadrul pieței interne sau de pe diverse piețe externe, în vederea aprovizionării fără întrerupere și în sortiment variat a comerțului cu amănuntul, precum și a altor categorii de cumpărători;

2. stocarea unor mari cantități de mărfuri în vederea asigurării unei eșalonări normale a fluxului de produse către detaiști și, în continuare, a fluidității vânzărilor către consumatori, prin eliminarea rupturilor intervenite în procesul de aprovizionare ca urmare a sezonității producției, lipsei de informații, diverselor situații conjuncturale, blocaje financiare în cadrul întreprinderilor producătoare etc. Pentru aceasta, societățile din cadrul comerțului cu ridicata trebuie: să-și imobilizeze mari sume de bani, corespunzător valorilor din stoc; să asigure depozite de mare volum sau suprafață; să doteze depozitele cu instalații speciale necesare

⁹ Patriche D. (coord), *Tratat în economia comerțului*, Ed. Eficient, București, 1998.

conservării în bune condiții de temperatură, grad de luminozitate și umiditate; să asigure energia necesară, cât și procurarea și utilizarea instalațiilor speciale ce generează costuri foarte ridicate, ele trebuind astfel incluse în prețurile de vânzare a mărfurilor;

3. Transformarea sortimentului industrial, format din partizi mari de produse de un anumit fel (mărime, culoare, model, etc.), livrate de fabrici, în sortiment comercial corespunzător varietății cererii populației.

4. Revânzarea mărfurilor în cantități mai mici către comercianții cu amănuntul. Concomitent cu transformarea sortimentului industrial în sortiment comercial, grossiștii fracționează partizi mari de mărfuri primite de la producători, sau pe cele stocate, în partizi mici pe care le distribuie, pe bază de comenzi, către detailiști, indiferent de locul în care aceștia au reședința și raza de activitate.

5. Cercetarea permanentă a pieței și studierea îndeosebi a evoluției cercetării de mărfuri a populației și a utilizatorilor industriali în vederea informării producătorilor, orientării fluxurilor de mărfuri, îmbunătățirii structurii distribuției, a mijloacelor de promovare și pentru realizarea unor previziuni care să stea la baza propriei activități în perioadele viitoare.

6. În cadrul comerțului cu ridicata, o secțiune aparte o formează comerțul industrial. Funcția grossiștilor industriali, că întreprinderi specializate care distribuie industriașilor sau utilizatorilor profesionali diferite produse tehnice, furnituri industriale, produse semifinite și, în unele cazuri, chiar materii prime, constă, în primul rând, în a asigura circuitul de distribuție al produselor respective și, în al doilea rând, în realizarea logisticilor comerciale specifică fiecărui produs.

BIBLIOGRAFIE

1. Emilian R., Managementul firmei de comerț și turism, Ed. Metropol, București, 1994.
2. Gilletta M., Les prix, politiques, strategies et tactiques des entreprises, Ed. Eyrolles, Paris, 1990.
3. Lepage H., La nouvelle economie industrielle, Ed. Hachette, Paris, 1989.
4. Munteanu C., Comerțul internațional cu servicii, aspecte conceptual metodologice, Revista economică, nr. 44/1985.
5. Patriche D. (coord), Bazele comerțului, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.
6. Patriche D. (coord), Tratat în economia comerțului, Ed. Eficient, București, 1998.

Capitolul 6

ECONOMIA SERVICIILOR

6.1. NECESITATEA ȘI SFERA DE CUPRINDERE A SERVICIILOR

6.1.1. CARACTERISTICILE SERVICIILOR

Serviciile – domeniu particular de activități în cadrul economiei – îmbracă o serie de trăsături caracteristice, decurgând din specificul muncii desfășurate în această sferă, trăsături ce permit identificarea lor și care pot constitui totodată, criteriile de delimitare față de celelalte componente ale activității economice și sociale.

Pornind de la faptul că sfera serviciilor este foarte largă și eterogenă, se impune mențiunea că aceste trăsături nu se regăsesc, în totalitatea lor, la fiecare tip de serviciu în parte, excepțiile neafectând însă abordarea lor unitară. Ocupându-se pe larg de această problemă, numeroși specialiști au pus în evidență o serie de caracteristici ale serviciilor. În general, există o cvasi-unanimitate în privința conținutului acestor caracteristici, deosebirile referindu-se mai mult la modul cum sunt denumite. Mai adecvată pare a fi prezentarea făcută de Ph. Kotler, regăsită de altfel la mulți alți autori. Potrivit acestuia¹⁰, **caracteristicile serviciilor** sunt: intangibilitatea, inseparabilitatea; variabilitatea și perisabilitatea.

1. Intangibilitatea serviciilor este unanim considerată de specialiști ca fiind caracteristica esențială a serviciilor. În esență, intangibilitatea serviciilor exprimă faptul că acestea nu pot fi văzute, gustate, simțite, auzite sau mirosite înainte de a fi cumpărate¹¹. Dacă un bun material este un obiect, un lucru, serviciul este, în esență, o activitate. Deci, dacă un bun material se autodefineste, un serviciu - nu. Intangibilitatea serviciilor obligă consumatorii potențiali să fie atenți la părțile tangibile, vizibile, cu alte cuvinte la „evidențele” serviciilor. De aceea prima sarcină a managerului unei întreprinderi de servicii este de a evidenția părțile vizibile ale serviciului în cel mai avantajos mod, ca o primă imagine a acestuia. În literatura de specialitate sunt sugerate o serie de modalități de a sublinia aspectele concrete ale unui serviciu. Astfel, după unii autori¹², acestea se referă la ambianța în care serviciile sunt produse, comunicațiile și prețul:

a) *Ambianța în care este prestat un serviciu* reprezintă un prilej pentru formarea unei prime imagini a serviciului. O serie de factori estetici (arhitectura unei clădiri, design-ul mobilei, culorile) pot influența pozitiv atitudinea consumatorilor. O deosebită importanță pentru vizualizarea serviciului o are componenta umană a mediului – personalul firmei. Așa cum în cazul bunurilor materiale prezentarea este, în multe cazuri, hotărâtoare pentru cumpărarea acestora, în cazul serviciilor, unde produsul este asociat cu persoana prestatorului, personalul are un rol asemănător, dacă nu mai important;

b) *Comunicațiile cu privire la serviciu* reprezintă o altă modalitate de evidențiere a acestuia. Ele pot proveni din partea firmei prestatoare sau a altor agenți interesați și au o influență deosebită asupra deciziei de cumpărare. Prin publicitate, relații publice, vânzarea personală se transmit mesaje despre servicii. În esență, firmele trebuie să orienteze comunicațiile astfel încât să evidențieze ceea ce este vizibil și să anunțe îmbunătățirile aduse;

c) *Prețul* este folosit de consumatori ca un indicator de bază al calității serviciilor, unde absența aspectului conferă prețului „împuterniciri” speciale în privința aprecierii calității acestuia. În acest context, stabilirea unui preț real este foarte importantă, mai ales în cazurile în care prestarea unui serviciu diferă substanțial de la o firmă la alta și unde riscul de a cumpăra un serviciu de slabă calitate este ridicat;

¹⁰ Ph. Kotler - Principles of Marketing (second edition), Prentice Hall; Inc, Englewood Cliffs, 1983, p. 592-594.

¹¹ Ibidem - op. cit., p. 592.

¹² Berry, Leonard, L; Parasuraman, A - Services Marketing is Different, Business, nr. 30/1980, p. 94.

2. Inseparabilitatea serviciilor se exprimă prin aceea că prestarea lor are loc simultan cu consumul. Drept urmare, calitatea serviciului este inseparabilă de calitatea prestatorului. Această legătură este mai puternică la unele servicii cum sunt cele medicale, financiare, culturale, educaționale etc.;

3. Variabilitatea serviciilor, denumită de alți autori eterogenitate¹³, semnifică imposibilitatea repetării acestora în mod identic de la o prestație la alta, deoarece ele depind de persoana care le realizează, de locul și momentul în care sunt prestate etc. Variabilitatea este percepută de către consumatorii care încearcă să obțină cât mai multe informații în legătură cu prestatorul (sau întreprinderea prestatoare) înainte de a lua o decizie finală. Acest fapt demonstrează că variabilitatea are influențe deosebite asupra calității serviciilor, făcând dificilă asigurarea și standardizarea lor;

4. Perisabilitatea serviciilor reprezintă capacitatea acestora de a nu fi stocate sau inventariate¹⁴. Ca o consecință, în industria serviciilor, prestațiile nu pot fi, deci, înmagazinate și folosite în perioadele de vârf. În particular, putem afirma că intangibilitatea și inseparabilitatea au o influență mai mare decât perisabilitatea și variabilitatea, acestea din urmă influențând în special distribuția, respectiv produsul și promovarea.

6.1.2. SERVICIILE ȘI SECTORUL TERȚIAR

În conexiune cu abordările teoretice anterioare, trebuie arătat faptul că preocupările pentru delimitarea sferei serviciilor, pentru definirea conținutului și caracterului și, mai ales, pentru exprimarea unitară a tuturor serviciilor - de o mare eterogenitate și complexitate, de altfel - și-au găsit reflectarea în acceptarea teoriei clasificării sectoriale a ramurilor economiei, drept punct de pornire în stabilirea sferei de cuprindere a serviciilor, a sensurilor sale de evoluție.

Această clasificare a fost realizată de Colin Clark¹⁵ în 1940, având la bază împărțirea pe care Allen Fisher¹⁶ o face în 1926, economiei naționale în vederea efectuării unor cercetări statistico-matematice.

Ulterior, în 1945, ea este perfecționată de Jean Fourastié¹⁷, considerat de altfel și întemeietorul clasificării sectoriale a ramurilor economiei. Conform acestei teorii, economia se împarte în trei sectoare având comportament economic diferit:

- ◆ *Sectorul primar* – ce cuprinde agricultura, vânătoarea și pescuitul, respectiv industria extractivă (componentă care, după accepțiuni mai recente, este inclusă în sectorul secundar);

- ◆ *Sectorul secundar* – alcătuit din activitățile industriei prelucrătoare (și, potrivit unor opinii, și construcțiile);

- ◆ *Sectorul terțiar* – înglobând toate celelalte activități desfășurate în economie, **sector corespunzând sferei serviciilor**.

În privința comportamentului economic, acesta este caracterizat prin nivelul și dinamica productivității muncii - criteriu de bază al clasificării, prin nivelul progresului tehnic și, în special, prin receptivitatea față de acesta. Astfel, se consideră că în sectorul primar nivelul și creșterea productivității muncii se situează la cote medii, în sectorul secundar la cote ridicate, iar în sectorul terțiar la cote modeste. De asemenea, sectorul secundar este apreciat ca înregistrând cel mai înalt grad de pătrundere a progresului tehnic, în timp ce terțiarul este caracterizat ca fiind total nereceptiv față de acesta.

Astfel concepută, clasificarea sectorială a ramurilor economiei are deosebite *semnificații* teoretice și practice, mai ales în privința cuprinderii și analizării ca un tot unitar a activităților

¹³Pride, W; Ferrell, OC - Marketing-Concepts and Strategies, Houghton, Boston, 1991, p. 704.

¹⁴Pride, W; Ferrell, OC - ibidem

¹⁵ C. Clark - The Conditions of Economic Progress, London, 1941.

¹⁶ A.G.B. Fisher - The Class of Progress and Security, 1926.

¹⁷ J. Fourastié - Le grand espoir du siècle, Gallimard, Paris, 1963

sociale utile, a ramurilor și domeniilor vieții economico-sociale, a reflectării legăturilor lor interfuncționale, a evidențierii modului în care se grupează activitățile din sfera producției materiale și din afara acestora etc. Ea prezintă însă și unele *limite*, determinate, în principal, de inconsecvența aplicării criteriilor, de adaptarea lor la evoluția realității economice etc.

Una din limite, cu efect direct asupra problemei supusă atenției, constă în faptul că sectorul terțiar se dovedește prea „strâmt” pentru a cuprinde în totalitate serviciile. Deși, în concordanță cu modelul inițial, identitatea dintre sfera serviciilor și sectorul terțiar este, în general, acceptată, în literatura de specialitate există puncte de vedere diferite cu privire la conținutul sectoarelor și chiar în privința numărului acestora și, indirect, în raport cu sfera de cuprindere a serviciilor. Astfel, activitățile de natura serviciilor care servesc producția materială și sunt integrate acesteia (se desfășoară în interiorul întreprinderilor producătoare de bunuri și de multe ori nu pot fi disociate și evidențiate separat de producția *propriu-zisă*) sunt cuprinse în ramurile respective - industrie, agricultură, construcții - și, deci, în sectoarele I și II. Astfel de servicii se referă la repararea construcțiilor și utilajelor, automatizarea unor lucrări, culegerea și prelucrarea informațiilor, management, protecția mediului, cercetarea științifică etc.

Prin urmare, se poate aprecia că sfera serviciilor este mai largă, mai cuprinzătoare decât sfera sectorului terțiar, înglobând o serie de activități nemateriale desfășurate în sectoarele primar și secundar (figura 6.1).

Totodată, trebuie arătat că dimensiunile sferei serviciilor se modifică permanent, în sensul lărgirii ei, atât ca rezultat al creșterii nevoii de servicii, cât și pe seama producției materiale a transformărilor ce au loc în structura acesteia (sectorul primar și secundar).

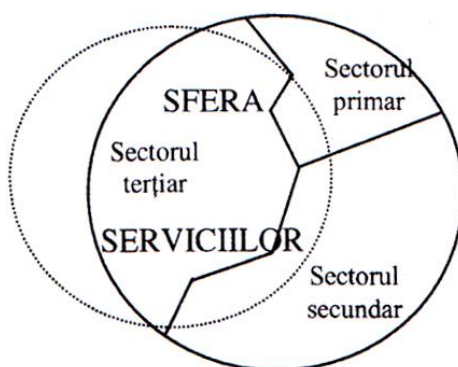


Figura 6.1. Sfera de cuprindere a serviciilor

O altă limită a modelului inițial al clasificării sectoriale se referă la criteriile de separare a ramurilor pe sectoare și, în mod deosebit, la receptivitatea mai scăzută a terțiarului, respectiv a serviciilor, față de progresul tehnic. Acest punct de vedere este infirmat de realitate care demonstrează pătrunderea progresului tehnic în toate domeniile vieții economice și sociale, deci și în sfera serviciilor. Însuși apariția și expansiunea serviciilor reprezintă consecința directă a progresului tehnic, iar pe de altă parte, acesta nu poate fi conceput fără dezvoltarea corespunzătoare a serviciilor de învățământ, cercetare științifică, informatică, telecomunicații etc. De asemenea, are loc astăzi un proces de modernizare prin informatizare și introducerea de noi tehnologii, a unui număr tot mai mare de servicii (firme prestatoare), tocmai ca efect al receptivității lor față de progresul tehnic¹⁸.

Dezvoltarea și multiplicarea serviciilor, apariția de noi categorii, precum și ritmurile diferite de evoluție ale activităților componente ale sferei serviciilor, au accentuat eterogenitatea acesteia, determinând noi abordări.

Una dintre ele se referă la *scindarea terțiarului*, respectiv la desprinderea din cadrul lui a unor servicii cu caracter special și constituirea lor într-un sector distinct – *sectorul cuaternar*.

¹⁸ St. Roach - The Restructuring of American Services, in The Economist, 2-8 II

Potrivit primelor delimitări, în sectorul cuaternar au fost cuprinse ramurile cele mai dinamice ale serviciilor, cele purtătoare de progres, precum: cercetarea științifică, învățământul, mai recent, a fost introdus și „sectorul informatic” cu tot ce cuprinde el – producția de soft-uri, tehnici de interconectare, telecomunicații, acțiune la distanță etc.¹⁹.

Alți autori dau un sens mai larg acestui sector, incluzând aici, pe lângă cele menționate, și sănătatea, cultura, educația, activitățile legate de timpul liber, ceea ce i-a condus la denumirea cuaternarului ca „*sector al grijii pentru om*”²⁰.

În concluzie, se poate accepta că, dincolo de limitele și imperfecțiunile deja prezente, sectorul serviciilor, prin dimensiuni și trăsături definitorii, exprimă cel mai fidel sfera serviciilor.

Pornind de aici, în analizele ulterioare cu privire la locul și rolul serviciilor se va face apel la identitatea sferei serviciilor cu sectorul terțiar, informațiile existente nepermițând evidențierea și separarea serviciilor din componența celorlalte sectoare.

În același timp, trebuie subliniat că această accepțiune, relativ mai limitată nu va afecta concluziile referitoare la sensurile de evoluție și dinamica sferei serviciilor.

6.2. OFERTA ȘI CEREREA DE SERVICII

6.2.1. VALOAREA ADĂUGATĂ DE SERVICII

Importanța serviciilor în economie și ponderea lor în P.I.B. evidențiază tendința de creștere a valorii adăugate de servicii la nivel macroeconomic prin însumare a valorilor adăugate realizate la nivel microeconomic. Asemenea altor sectoare ale economiei, valoarea adăugată de servicii (VA) se obține ca diferență între produsul global (PG) și consumul intermediar (CI).

$$VA = PG - CI$$

La nivelul unei întreprinderi în general, valoarea adăugată se calculează ca diferență între vânzări și cumpărări în timp ce pentru firmele cu activitate de intermediere produsul global este reprezentat de adaosul comercial (comisionul) pe care acestea îl percep.

În aprecierea contribuției la crearea PIB și implicit în calculul valorii adăugate de servicii apar o serie de dificultăți.

O problemă dificilă în acest sens face referire la neluarea în calcul a **valorii economice a serviciilor gratuite**. Astfel Bertrand de Jouvenel reproșează economiștilor că omit din calculele lor serviciile gratuite „prezentând astfel o imagine deformată a realității”²¹.

Prețul plătit măsoară și recunoaște faptul că efortul unui om pune la dispoziția altora „bunuri” sau „servicii”. Acolo unde nu este preț nu există nici dovada serviciului prestat sau a avantajului obținut, nu există nimic „care să ofere priză analizei științifice” subliniază Bertrand de Jouvenel.

La această problemă o soluție propune profesorul Colin Clark și anume: stabilirea prețului serviciilor ce nu sunt plătite prin comparare cu servicii similare efectuate de persoane plătite.

O altă dificultate face referire la evaluarea evoluției valorii adăugate de servicii în timp. Unii economiști consideră creșterea valorii adăugate de servicii ca „fictivă” corespunzând unei creșteri de preșuri, făcându-se afirmația chiar că serviciile ar constitui un factor inflaționist. Numai că nu se ia în considerare influența pe care creșterea calității o are asupra creșterii prețurilor.

Mulți autori susțin ideea că producția și valoarea adăugată a serviciilor se poate evalua numai în prețuri curente.

¹⁹ J.P.Flipo - Le management des entreprises de services, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984, p.36.

²⁰ R.Richta (coord.) - Civilizația la răscruce, Ed. Politică, București, 1970, p.151.

²¹ Bertrand de Jouvenel – Progresul în om, Ed. Politică, București, 1983, p 29

Dacă poate fi găsită o exprimare fizică a volumului producției pe baza cantităților existente, aceasta ar putea fi evaluată în prețuri constante (comparabile).

Valoarea adăugată de servicii poate fi măsurată în prețuri constante folosind „metoda deflației” sau „metoda extrapolării”²².

Metoda deflației – constă în eliminarea influenței inflației (a creșterii prețurilor), pornind de la datele perioadei curente, iar prin **metoda extrapolării** pornindu-se de la datele perioadei de bază, se extrapolează volumul cantitativ al producției.

Se poate deflata, respectiv extrapola un singur indicator implicat în calculul valorii adăugate sau ambii indicatori, rezultând următoarele posibilități pentru calcularea valorii adăugate de servicii în prețuri constante:

Metoda	Un singur indicator	Ambii indicatori
Deflație	Deflație simplă	Deflație dublă
Extrapolare	Extrapolare simplă	Extrapolare dublă

Acest tabel poate fi extins, în sensul că produsul global (PG) poate fi extrapatat, în timp ce consumul intermediar (CI) poate fi deflatat și invers.

I. Când dispunem de informații asupra cantităților și preșurilor, valoarea adăugată în perioada de bază VA0 se poate calcula astfel:

$$VA0 = QPG0 \times PPG0 - QCI0 \times PCI0$$

unde:

OPG0 = cantitatea produsului global în perioada de bază

PPG0 = prețul produsului global în perioada de bază

QCI0 = cantitatea consumului intermediar în perioada de bază

PCI0 = prețul consumului intermediar în perioada de bază

Valoarea adăugată în perioada curentă se calculează astfel :

$$VA1 = QPG1 \times PPG1 - QCI1 \times PCI1$$

unde:

QPG1 = volumul global în perioada curentă

PPG1 = prețul produsului global în perioada curentă

QCI1 = cantitatea consumului intermediar în perioada curentă

PCI1 = prețul consumului intermediar în perioada curentă

II. Calculul valorii adăugate de servicii în prețuri constante prin metoda deflației simple; poate fi realizat după formulele:

$$VA'1 = \frac{VA1}{IPPG}$$

unde:

VA'1 = valoarea adăugată în perioada curentă în prețuri constante

VA1 = valoarea adăugată în perioada curentă în prețuri curente

IPPG = indicele prețului produsului global,

unde:

$$IPPG = \frac{PPG1}{PPG0}$$

$$VA'1 = \frac{VA1}{IPCI}$$

unde:

VA'1 = valoarea adăugată în perioada curentă în prețuri constante IPCI = indicele prețului consumului intermediar

²² M. Ionciță, coord – Economia serviciilor, Ed. Uranus, București, 1999, p 140

$$IPC_i = \frac{PCI_i}{PCI_0}$$

În cazurile prezentate se acceptă compromisul că acest consum intermediar este deflatat cu indicele prețurilor PG (a), respectiv PG este deflatat cu indicele prețului lui CI (b).

Situația deflației duble presupune ca fiecare indicator ce intervine în calculul valorii adăugate (VA) să fie deflatat cu indicele de preț corespunzător, astfel:

$$VA^*1 = \frac{PGI}{IPPG} - \frac{CI}{IPCI}$$

Astfel, în locul deflării valorilor curente se pot extrapola valorile perioadei de bază ale produsului global sau consumului intern (metoda extrapolării simple) menținând prețurile constante. În situația aceasta, valoarea adăugată în prețuri constante este:

$$VA^*1 = VA_0 \times IQPG$$

unde:

IQPG = indicele de volum al produsului global

$$IQPG = \frac{QPG_1}{QPG_0}$$

$$VA^{**}2 = VA_0 \times IQCI$$

unde:

IQCI = indicele de volum al consumului intermediar

$$IQCI = \frac{QCI_1}{QCI_0}$$

În cazul extrapolării duble formula de calcul este următoarea:

$$VA^{***}1 = PG_0 \times IQPG - CI \times IQCI$$

Există trei situații ce implică alegerea între deflație și extrapolare:

- 1) informații complete asupra valorilor, cantităților și prețurilor
- 2) informații complete asupra prețurilor
- 3) informații complete asupra cantităților

În primul caz, metodele extrapolării și deflației conduc la aceleași rezultate.

Operațiunile impozabile în sectorul serviciilor sunt: prestațiile de servicii; transferul proprietății bunurilor imobile între agenții economici, precum și între aceștia și instituții publice sau persoane fizice; operațiuni asimilate cu prestări de servicii; importul de servicii²³.

În sensul taxei pe valoare adăugată, prin prestare de servicii impozabililor se înțelege orice activitate rezultată dintr-un contract prin care o persoană fizică sau juridică se obligă să execute o muncă manuală sau intelectuală în scopul obținerii de profit și care nu reprezintă transferul dreptului de proprietate asupra bunurilor mobile sau imobile.

Nu se cuprind în sfera de aplicare a TVA activitățile efectuate de:

- a) Organizațiile care desfășoară activități de natură religioasă, politică sau civică;
- b) Asociațiile fără scop lucrativ, pentru activitățile ce au caracter social-filantropic
- c) Organizațiile sindicale, pentru activitățile legate direct de apărarea colectivă a intereselor membrilor lor;

d) Instituțiile publice pentru activitățile lor administrative, sociale, educative, de apărare, ordine publică, siguranța statului, culturale și sportive.

Persoanele juridice de mai sus sunt supuse TVA, pentru operațiuni efectuate în mod sistematic, direct sau prin unități subordonate, pentru obținerea de profit.

Pe lângă acestea, există operațiuni scutite de TVA, cum ar fi prestările de servicii efectuate în țară de²⁴:

- ◆ unitățile sanitare și de asistență socială;

²³ H.G nr. 512 cu privire la aprobarea Normelor pentru aplicarea O.G nr. 3/ 1992 privind taxa pe valoare adăugată MO nr. 344 / 11 septembrie 1998

²⁴ Ordonanța de urgență a Guvernului României privind modificarea și completarea unor reglementări referitoare la TVA, MO nr. 649 / 30 decembrie 1999

- ◆ unitățile din sistemul național de învățământ;
- ◆ unitățile ce desfășoară activități de cercetare-dezvoltare;
- ◆ casele de economii, fondurile de plasament, casele de ajutor reciproc, cooperativele de credit și alte societăți de credit, casele de schimb valutar;
- ◆ societățile de investiții financiare, de intermediere financiară și de valori mobiliare;
- ◆ Banca Națională a României, pentru operațiunile specifice reglementate în mod expres de Legea nr.101/1998 privind Statutul Băncii Naționale a României ;
- ◆ băncile, persoane juridice române, constituite ca societăți comerciale, sucursale din România ale băncilor, persoane juridice străine, precum și alte persoane juridice autorizate prin Legea bancară nr. 55/1998, cu excepția unor operațiuni cum ar fi: operațiunile de leasing financiar;închirierea de case de siguranță etc.;
- ◆ Fondul de garantare a depozitelor în sistemul bancar, Fondul Român de Garantare a Creditelor pentru Întreprinzători Privati—S.A. și Fondul de Garantare a Creditului Rural—S.A.;
- ◆ Societățile de asigurare și/sau reasigurare inclusiv cele de intermediere în astfel de activități;
- ◆ Compania Națională „Loteria Națională”— S.A. și agenții economici autorizați de Comisia de coordonare, avizare și atestare a jocurilor de noroc, pentru activitățile de organizare și exploatare a jocurilor de noroc.

Sunt de asemenea, scutite și alte operațiuni, printre care amintim:

- ◆ editarea, tipărirea și vânzarea de manuale școlare și de cărți, ziare și reviste, indiferent de modul de realizare-directă, prin intermediari, pe bază de abonament, activitățile posturilor de radio și televiziune, producția de filme exclusiv activitățile cu caracter de publicitate și reclamă;
- ◆ activitățile specifice desfășurate în zona liberă de agenții economici autorizați în acest scop;
- ◆ activitățile agenților economici cu o cifră de afaceri de până la 50 mil. lei anual.

Pentru operațiunile de servicii impozabile în România se aplică următoarele cote de impozitare:

- ◆ Cota de 19%
- ◆ Cota 0

Cota de 19% se aplică prestărilor de servicii pentru care locul prestării este situat în România și din import, cu excepția celor scutite potrivit legii.

Cota 0 se aplică serviciilor efectuate de agenții economici cu sediul în România, contractate cu beneficiari cu sediul sau domiciliul în străinătate; exportului de bunuri, efectuat de agenții economici cu sediul în România; transportului internațional în și din străinătate, efectuat prin curse regulate de agenții economici autorizați, precum și prestărilor de servicii legate direct de acesta; transportului de mărfuri și de persoane, în și din porturile și aeroporturile din România, cu nave și avioane românești, comandate de beneficiari cu sediul în străinătate ș.a.

6.2.2. TARIFELE PENTRU SERVICII²⁵

Tariful este denumirea uzuală pentru a desemna valoarea pe piață a unui serviciu. În afara noțiunii de tarif se mai folosește și pentru unele servicii noțiunea de *preț*, de exemplu pentru serviciile de alimentație publică.

Se mai întâlnește, de asemenea, denumirea de **taxă**, pentru servicii a căror valoare intră în competența de stabilire a organelor financiare. Taxa are caracter fiscal și se varsă la bugetul statului. Câteva exemple în acest sens sunt: taxa pentru urbanism, pentru folosirea autostrăzii, pentru parcare, pentru folosirea reclamelor și firmelor luminoase etc.

²⁵ M. Ionică ,op. cit., p 135 - 140

Redevența, o altă noțiune legată de plata serviciilor, reprezintă contravaloarea serviciilor legate de achiziționarea de licențe sau know-how, plata făcându-se sub forma unei cote procentuale din cifra de afaceri obținută cu licența achiziționată.

În economia de piață, tarifele serviciilor, ca și prețurile bunurilor sunt stabilite liber, prin negociere între vânzător și cumpărător.

Astfel, așa cum arată Michel Didier „în tratatul de pace care fixează fiecare preț sunt două părți care trebuie puse de acord: vânzătorul și cumpărătorul”²⁶.

Din punct de vedere al **vânzătorului**, decizia de stabilire a tarifului trebuie să țină seama de **cheltuieli** (de producție și comercializare), de cotele de impozite și taxe care trebuie acoperite de tarif, precum și de marjele de profit scontate de producător și/sau comerciant (intermediar).

Alți factori importanți care influențează această decizie sunt: **raportul între cerere și ofertă** pentru serviciul respectiv și tarifele practicate de **concurență**.

Cu toată valabilitatea generală a acestor criterii, trebuie totuși subliniat că, datorită nematerialității și neomogenității serviciilor pe de o parte și „opacității” pieței pe de altă parte, mecanismele cererii și ofertei și ale concurenței au forme specifice de acțiune în determinarea nivelului tarifelor. Din punct de vedere al cumpărătorului, tariful este apreciat în funcție de calitatea și utilitatea serviciului, veniturile disponibile, comparația cu prețul bunurilor care eventual concurează serviciul și/sau cu efortul de a și-l face singur. Ca medie, se poate considera că piața se echilibrează pentru tariful care permite egalitatea cererii consumatorilor cu oferta producătorilor. În practică găsirea acestui nivel al tarifului reprezintă o problemă de „căutare”, din cele mai dificile²⁷.

Un punct de pornire pentru aceste căutări îl reprezintă metoda **marjei de profit adăugată la costuri**. Metoda constă în calcularea costurilor unitare (inclusiv impozite și taxe) la care se adaugă o marjă procentuală de profit. La prețul de vânzare astfel obținut se adaugă, pentru operațiunile impozabile, suma de TVA corespunzătoare.

De asemenea această metodă nu oferă răspuns la întrebarea cât de mare ar trebui (sau poate) să fie marja procentuală de profit, știut fiind că diferite firme adaugă marje procentuale diferite, și chiar aceeași firmă variază procentajul marjelor sale la momente diferite, la produse diferite și chiar la același produs pentru clienți diferiți.

Un răspuns la această întrebare oferă **metoda venitului și costului marginal**. Regula de bază în cadrul acestei metode pentru **maximizarea venitului net** este fixarea tarifului care permite vânzarea tuturor produselor pentru care **venitul marginal** se așteaptă să fie **egal cu costul marginal**.

Venitul marginal este venitul suplimentar așteptat din vânzarea unei cantități de servicii în plus, iar **costul marginal** este costul suplimentar pe care vânzătorul îl suportă pentru a realiza creșterea producției și vânzărilor. În calcularea venitului marginal trebuie să se țină seama de **elasticitatea cererii în funcție de tarif**.

Astfel, de regulă, pentru sporirea cererii este necesară micșorarea tarifului, ceea ce poate conduce la situații în care creșterea vânzărilor să nu aducă venit marginal.

Aceasta deoarece micșorarea tarifului se face nu numai pentru clienții suplimentari pe care vânzătorul caută să-i atragă cu scăderea de tarif ci pentru toți clienții. Venitul suplimentar pe care îl câștigă de la noii clienți poate fi contracarat de pierderea de venit de la clienții vechi, care erau dispuși să plătească mai mult.

Costul marginal este creșterea costului total provocată de producerea unei unități suplimentare. Pe termen scurt dacă echipamentul rămâne constant, costul marginal este egal cu creșterea costurilor variabile.

Maximizarea profitului se realizează pentru nivelul tarifului corespunzător cantității de servicii pentru care venitul marginal este egal cu costul marginal pe termen scurt. Acest nivel al tarifului poate fi aflat prin încercări sau prin rezolvarea următorului sistem:

²⁶ M. Didier, op. cit.

²⁷ P. Heyne, op. cit. p174

$$E_x = \frac{Y_f - Y_i}{Y_i} \cdot \frac{X_f - X_i}{X_i}$$

$$\max[X_f \times Y_f - (C_f + C_v \times Y_f)]$$

unde:

E_x = coeficientul de elasticitate a cererii în funcție de tarif;

Y_f = nivelul căutat (optim) al cererii;

Y_i = nivelul de bază (inițial) al cererii;

X_f = nivelul căutat (optim) al tarifului;

X_i = nivelul de bază (inițial) al tarifului;

C_f = costurile fixe; C_v = costurile variabile;

În practică, pentru a ține seama de anumite particularități ale ofertei sau cererii se folosește metoda **diferențierii** tarifelor pentru același tip de serviciu, servicii similare sau complementare²⁸.

Unul dintre criteriile de diferențiere a tarifelor este legat de **variația cererii în timp**, tarifele fiind mai mari atunci când cererea este mai mare și mai mici în perioada când cererea este în mod obișnuit mai redusă, pentru a o stimula. Tarifele diferențiate în timp în funcție de sezonitate sunt foarte frecvent utilizate, de exemplu, în activitatea turistică, având ca scop stimularea cererii în extrasezon.

În alte țări, de exemplu Canada, Franța²⁹, diferențierea tarifelor în funcție de variația cererii în timp este folosită și în domeniul **transporturilor feroviare**. Principiul acestui sistem constă în diferențierea tarifelor după zilele săptămânii (în funcție de acestea diferă și culoarea biletelor: albe, albastre sau roșii). Astfel, se practică trei categorii de tarife pentru:

- zilele normale, acelea în care cererea este egală cu media anuală, tarife medii;
- zilele de vârf, acelea în care cererea este cel puțin dublă față de zilele normale, tarife peste medie;
- zilele slabe, acelea în care cererea este mai mică decât jumătate din cea a zilelor normale, tarife sub medie.

La tarife diferențiate în funcție de variația cererii în timp conduce și aplicarea principiului **tarifării la costul marginal**. Acest principiu se aplică, de exemplu, în Franța, pentru determinarea tarifelor pentru serviciile de producere și distribuire a energiei electrice.

Astfel, în condițiile unei cereri mai scăzute, pentru a satisface cererea la costul cel mai mic se organizează de așa natură producția, ca centralele producătoare a căror eficacitate este cea mai ridicată (în fapt cele mai recente) să lucreze la întreaga capacitate, satisfăcând în mod normal cererea. Pe măsura creșterii cererii vor intra în funcțiune și centralele mai puțin eficiente. În felul acesta, costurile marginale diferă în funcție de variația cererii, motiv pentru care se folosesc tarife diferențiate după ore și perioade, și anume:

- tarife ridicate când cererea este ridicată;
- tarife joase când cererea este slab.

Un alt criteriu de diferențiere al tarifelor este **destinatarul serviciilor**³⁰, acest criteriu având la bază mai ales motive de protecție socială. Așa, de exemplu, în domeniul transporturilor se folosesc „tarife sociale” în sprijinul unor segmente defavorizate de consumatori (pensionari, tineri, copii etc.), în cazul serviciilor de distribuire a electricității sunt folosite tarife diferențiate pentru consumul menajer sau industrial.

Tarifele pot fi diferențiate și în funcție de **frecvența cererii și motivația acesteia**. De exemplu, în practica curentă a restaurantelor din SUA se întâlnește folosirea unor prețuri mai mari pentru aceeași mâncare la cină decât la prânz³¹.

Aceste tarife diferențiate se bazează pe elasticitatea diferită a cererii în cele două

²⁸ Vezi și Tatiana Moșteanu, Dalina Dumitrescu, Constantin Floricel, Felicia Alexandru, Prețuri și concurență, Ed. Didactică, București, 1997, p.337 - 345.

²⁹ Maryse Giletta, Le Prix, politiques, strategies et tactiques des entreprises, Ed. Eyrolles, Paris, 1990.

³⁰ V. Olteanu, I. Cetină, op. cit., p.52.

³¹ D. Patriche, Tratat de Economia Comerțului, Ed. Eficient, București, 1998, p.219 – 221.

situații. Astfel, „clienții de prânz“, ca o categorie sunt mult mai receptivi la creșterile și descreșterile de preț decât „clienții de cină“. Acest comportament are la bază în primul rând faptul că, clienții de prânz mănâncă în oraș mult mai frecvent. Prin contrast, cina în oraș reprezintă un „eveniment“ mult mai rar pentru majoritatea oamenilor, ei fiind dispuși cu această ocazie să cheltuiască mai mult.

Diferențierea tarifelor se face și în funcție de alte criterii, cum ar fi: categoria unității (având în vedere calitatea și diversitatea serviciilor oferite, gradul de confort asigurat etc.), executarea unor servicii în regim de urgență la domiciliul consumatorilor, cantitatea serviciilor consumate (tarife mai mici sau mai mari începând de la un anumit nivel al cantității serviciilor consumate).

6.2.3. CEREREA PENTRU SERVICII

De-a lungul timpului, una din principalele probleme ale teoriei economice a vizat raportul cerere-ofertă și rolul lor în economie. Astfel, în timp ce economiștii clasici subliniau importanța ofertei în acest raport, școala neoclasică accentua prioritatea cererii. În ambele cazuri însă, punctul de referință îl reprezintă echilibrul economic.

Creșterea cererii în același timp cu neglijarea stimulării producției nu a făcut decât să crească inflația. În timp ce se aștepta (situație manifestată după 1970) ca economia să fie condusă pornind de la abordarea monetară a problemelor cererii au apărut în contrapartidă problemele ofertei, reprezentată de două fenomene economice de bază, pe de o parte randamentele scăzute ale tehnologiilor și pe de altă parte, rolul fundamental al serviciilor, nu atât ca sector, ci ca un ansamblu de funcții ce au modificat radical sistemul de producție.

Cererea pentru servicii reprezintă, alături de ofertă și tarife una din categoriile cele mai importante ale pieței serviciilor.

Cererea de servicii reprezintă partea solvabilă a nevoii sociale reale de servicii care se manifestă pe piață.

Factorii care influențează cererea de servicii

Veniturile și timpul liber. Creșterea venitului și timpului liber influențează în același sens cererea de servicii. Astfel, indivizii și familiile, pe măsura creșterii veniturilor, dau un plus de valoare timpului lor liber, având tendința mai mult să cumpere servicii, decât să le producă singuri (de exemplu, se ia masa la restaurant, mai degrabă decât la domiciliu). Dar invers, cei care au timp liber și venituri limitate sunt adesea determinați să-și reducă cheltuielile pentru servicii.

Oferta de servicii. Aceasta influențează cererea, în sensul că aceasta din urmă nu se poate manifesta decât vis-a-vis de producția de servicii oferită pe piață. Apariția de servicii noi induce consumatorilor dorința de a apela la serviciile respective, iar diversificarea ofertei dă posibilitatea cumpărătorului de a alege și de a-și satisface la un nivel superior cerințele.

Tarifele. Pentru cea mai mare parte a serviciilor, creșterea tarifelor are o incidență negativă asupra cererii. Coeficienții de elasticitate a cererii de servicii în funcție de tarife, sunt, prin urmare, negativi și supraunitari. Cu toate acestea, reducerea tarifelor poate uneori să nu conducă la sporirea cererii, datorită faptului că această scădere poate fi asociată de consumatori cu o scădere a calității serviciilor. La fel, creșterea tarifelor pentru serviciile ce satisfac nevoi primare nu determină scăderea în aceeași proporție a cererii, coeficienții de elasticitate având valori subunitare.

Factorii demografici. Creșterea numărului populației conduce la creșterea cererii de servicii: educative, de întreținere a copiilor, etc. Creșterea ponderii populației vârstnice duce la creșterea cererii anumitor tipuri de servicii cum ar fi cele de sănătate, turismul de tratament, serviciile domestice etc.

Concurența între bunuri, servicii și self-service (bricolaj). Datorită faptului că cheltuielile pentru servicii nu au întotdeauna un caracter de primă necesitate ci sunt destinate, cel mai adesea, satisfacerii unor nevoi de ordin terțiar, dacă tarifele serviciilor cresc prea mult, familiile pot fi determinate să renunțe la unele din ele. Astfel, bunurile, serviciile de piață și munca domestică se află în concurență pentru satisfacerea unor nevoi ca: alimentație, transport, reparații, petrecerea timpului liber etc.

Factorii psihologici și sociali. Factorii psihologici, precum preferințele, gusturile, aspirațiile etc. diferite ale indivizilor influențează cererea de servicii atât ca volum cât și ca structură. Schimbările sociale au, de asemenea, un puternic impact asupra cererii de servicii. Așa, de exemplu, dezvoltarea a noi orașe și regiuni a condus la creșterea nevoilor pentru infrastructură și serviciile aferente. Călătoriile internaționale și mobilitatea au produs schimbări în gusturile și cerințele consumatorilor, care compară serviciile naționale și internaționale și cer diversitate și îmbunătățirea calității.

Comunicarea și călătoriile au condus și la creșterea nivelului aspirațiilor. Creșterea complexității vieții a creat cerere pentru o varietate de servicii, mai ales de consultanță juridică și financiară.

6.2.4. OFERTA DE SERVICII

Caracteristicile ofertei de servicii

În sens generic, oferta de servicii este reprezentată de *producția de servicii destinate comercializării pe piață*. Spre deosebire de oferta de bunuri, oferta de servicii, datorită caracteristicilor de nematerialitate și nestocabilitate, nu îmbracă forma stocurilor existente pe piață și a cantităților de mărfuri care pot fi aduse pe piață, deci a livrărilor de mărfuri în cadrul relațiilor contractuale dintre furnizori și beneficiari.

Astfel, **o primă caracteristică** a ofertei de servicii rezultă din modul specific în care ea poate fi definită și anume ca fiind **capacitatea organizatorică a furnizorilor de servicii de a satisface în anumite condiții de calitate, structură și termene cerințele beneficiarilor**.

Din această capacitate organizatorică a furnizorilor de servicii de a presta activități utile consumatorilor face parte **forța de muncă** ce urmează a presta serviciile, **baza tehnică** necesară, precum și sistemul de relații între prestatori și consumatori (utilizatori).

Forța de muncă – mai ales personalul care vine în contact direct cu clienții – deoarece de pregătirea și aptitudinile lui depinde calitatea ofertei de servicii (de ex. coafezele, cadrele didactice, medicii, actorii etc.)

Baza tehnică (suportul material), mai ales pentru anumite sectoare ale serviciilor (transporturi, telecomunicații, hoteluri, alimentație publică etc.) caracterizează capacitatea organizatorică de a produce servicii.

Sistemul de relații dintre prestatori și consumatori – evidențiază influența tot mai exigentă a consumatorilor asupra producătorilor. Clientul este considerat o „resursă externă” cu o influență esențială asupra strategiei firmei respective. Oferta de servicii trebuie adaptată la nevoile specifice ale acestuia.

O altă caracteristică, determinată de nematerialitatea serviciilor și participarea clientului la procesul de producție se referă la raportul **diferențiere / asemănare (personalizare / standardizare)** în cadrul ofertei de servicii.

Astfel, absența barierelor „materiale” și implicare consumatorului în producția serviciilor conduce la „diferențierea” acestora, fiecare producător putând să-și conceapă „oferta” într-o manieră proprie.

Numele serviciului (marca) poate contribui la concretizarea și difuzarea serviciilor dacă posedă următoarele patru caracteristici:

- **originalitatea** – întreprinderea trebuie să evite să recurgă la nume generice care nu-i permit să se distingă de rivalii săi și nu trebuie abuzat de semne sau acronime;

- **pertinența** – numele trebuie să evoce serviciul și să-l situeze clar în spiritul clientului (coafura Style, agenția de transport Speed – evocă rapiditatea, Nouvelle Frontieres – evocă voiajul, Pzza Hut – specificul restaurantului etc.). Astfel, marca (numele) este un fel de semnal care evocă anumite caracteristici ale serviciului și ajută consumatorul să le regăsească;
- **ușurința de memorizare** – originalitatea, pertinența și simplitatea numelui facilitează memorizarea;
- **suplețea** – **alegerea numelui trebuie să țină cont de evoluția strategiei întreprinderii.**

Legat de cerința de personalizare și diferențiere a serviciilor apare întrebarea dacă în domeniul serviciilor este necesară și posibilă stabilirea unor *norme* privind oferta de servicii.

Cu toate că acest lucru este destul de dificil, un număr mare de firme de servicii își „standardizează” oferta, pentru a-și administra și controla mai bine calitatea serviciilor pe care le oferă. Existența acestor norme obligă întreprinderea să stabilească sarcini clare pentru fiecare angajat și să stabilească priorități în cadrul organizației (ISO 9004 – pt. managementul calității serviciilor).

O altă caracteristică a ofertei de servicii este aceea că ea reprezintă un *element potențial* aflat într-o stare de așteptare activă în raport cu cerințele clienților. Caracterul activ al ofertei de servicii se manifestă prin faptul că aceasta nu poate fi indiferentă față de cerere, ci trebuie să se adapteze permanent la aceasta, să o stimuleze și chiar să o creeze.

Un rol important revine în acest sens cercetărilor de marketing, studierii nevoilor de servicii și a măsurii în care aceste se pot transforma din cerere potențială în cerere efectivă. La fel de importantă este activitatea de publicitate, de promovare a serviciilor, de informare și influențare a consumatorilor potențiali.

În conceperea și realizarea acestor activități trebuie să se țină seama și de faptul că în cadrul ofertei de servicii se împletesc, totodată, o serie de elemente, din care unele îi conferă un grad înalt de **rigiditate**, iar altele o anumită **flexibilitate**.

Așa de exemplu, în cazul ofertei turistice, patrimoniul natural și resursele antropice necesită pentru modificări, prin amenajare, investiții etc., perioade relativ mari de timp, pe când alte componente ale ofertei, cum ar fi: programul excursiilor, meniurile restaurantelor ș.a. sunt mult mai flexibile.

O ultimă caracteristică rezultă din caracterul nestocabil al serviciilor și anume faptul că *dimensionarea ofertei de servicii se face, de regulă, în condiții de risc*, respectiv de probabilitate a manifestării cererii de servicii. În aceste condiții, intervine teoria deciziei cu ajutorul căreia alegem cele mai bune metode de dimensionare: minimax (minimizarea maximului de regret), maximin (maximizarea minimului de rezultat) și calcului speranței matematice (nivelul cererii care are cea mai mare probabilitate de realizare).

6.3. RESURSELE MATERIALE ÎN SERVICII

6.3.1. INVESTIȚIILE ȘI EFICIENȚA LOR ÎN SERVICII

Când întreprinderea de servicii este interesată să-și mențină sau să-și crească producția este necesar să-și reînnoiască sau să-și dezvolte capitalul tehnic, adică să recurgă la **investiții**.

În general, această definiție admisă în plan teoretic; în practică sunt utilizate însă, numeroase alte interpretări ale conceptului **investiție**.

De pildă: termenul de investiție este folosit cu sensul de „plasament”, respectiv cumpărarea de **valori mobiliare** (acțiuni, obligațiuni, etc.) sau **imobiliare** (terenuri, imobile...). În sens restrâns, plasamentul poate deveni investiție, dacă se constituie ca un element de creare sau dezvoltare a bazei tehnico-materiale a unei întreprinderi. Se poate considera, de asemenea, ca orice achiziționare de bunuri necesare funcționării întreprinderii este o **investiție**.

Investiția se referă la cheltuielile făcute cu dezvoltarea sau modernizarea capitalului fix

(a echipamentelor tehnice).

Investițiile se grupează astfel:

➤ **Investiția brută** – reprezentată de totalul investițiilor și cuprinde, la rândul său **investițiile noi** ce cresc capacitatea de producție și **investițiile de înlocuire** ce compensează uzura mijloacelor de producție din cursul producției anterioare (din punct de vedere contabil corespunde amortizării);

➤ **Investiția netă** – reprezentată de diferența între investiția brută și investiția de înlocuire.

Pentru că investiția de înlocuire se realizează adeseori cu echipamente noi, moderne, care integrează progresul tehnic, în practică, distincția nu este ușor de făcut (investiția nouă, investiția de înlocuire).

Trebuie remarcat faptul că o parte din ce în ce mai mare a investițiilor întreprinderilor de servicii nu mai iau forma **investițiilor materiale** (imobile, echipamente, instrumente, material rulant), ci forma **investițiilor ne-materiale**, adică cheltuieli în materie de strategii, organizare, cercetare-dezvoltare, formare de personal, informatică, logistică³².

Chiar dacă aceste investiții nemateriale au caracteristicile investițiilor (flux de cheltuieli finanțat; recuperare progresivă etc.) în practicile contabile și statistice uzuale nu sunt considerate ca atare.

Ele sunt tratate în majorități dacă nu chiar în totalități ca și **cheltuieli curente** (auto-investiții, adică rezultate din activitatea proprie întreprinderii) sau ca și **consumuri intermediare** (rezultat al cumpărărilor din exterior).

Fiind asimilate cheltuielilor generale, iar obsesia este de a face economii (o reducere a cheltuielilor), tendința este de a reduce aceste investiții.

În țările dezvoltate s-a schimbat această optică, și este necesară a fi fundamental schimbată și în țara noastră mai ales cu privire la activitățile de formare a personalului și cercetarea-dezvoltare.

În condițiile unei concurențe tot mai puternice, în ultimele decenii întreprinderile de servicii investesc din ce în ce mai mult în echipamente și tehnologii noi, mai ales în domeniul informatic, pentru a supraviețui pe piață. Dar **motivația** acestor investiții este mult mai complexă, din acest punct de vedere, clasificându-se în trei categorii:

◆ **Investiții care permit reducerea costurilor și cele legate de înnoirea producției** – vizează înlocuirea muncii oamenilor cu mașini și permit astfel creșterea calității serviciilor concomitent cu reducerea personalului și a cheltuielilor aferente. De exemplu, tehnologiile informatice au înlocuit operațiunile repetitive în gestionarea produselor în restaurantele cu servire rapidă, în preluarea datelor contabile, gestionarea hotelurilor, în telecomunicații, în prelucrarea datelor contabile, lucrări de secretariat etc..

◆ **Investițiile în infrastructură** reprezentate de cheltuielile necesare pentru a oferi prestări de servicii competitive în condiții de concurență. Investițiile de acest fel se referă la cheltuieli pentru dezvoltarea și modernizarea rețelelor de transport, telecomunicații, spitale, școli etc... Efectul lor este de a economisi cheltuielile concomitent cu ridicarea calității serviciilor oferite clienților.

◆ **Investițiile de ordin strategic** vizează două obiective: menținerea sau creșterea poziției întreprinderii pe piață (cotei de piață). În funcție de aceste două obiective, investițiile se împart în două categorii:

□ Investiții care permit întreprinderii să demareze o activitate total nouă;

□ Investiții care servesc la îmbunătățirii calității prestațiilor.

Decizia de a investi – angajează viitorul întreprinderii vizând factorii de producție pe termen lung; acest fapt impune ca investiția să aibă la bază un act de decizie, utilizând metode raționale în scopul diminuării riscului.

Decizia de a investi depinde de o serie de factori, grupați în trei categorii:

□ Nevoia de a investi;

³² Jacques de Bandt, op. cit., p.233 - 236

- Posibilitatea de a investi;
- Posibilitatea de a prevedea.

Nevoia de a investi – depinde în practică de politica concurențială și evaluarea cererii.

- nevoia de a investi – are în vedere faptul că echipamentele existente nu sunt suficiente pentru a satisface cererea actuală și previzionată și în al doilea rând, comportamentul întreprinderilor concurente (chiar dacă cererea rămâne staționară, orice întreprindere este nevoită să investească pentru că cele concurente investesc pentru a-și scădea costurile și atrage clienți).
- dacă primul factor este de ordin cantitativ și determină investițiile numite „de capacitate“ al doilea este de ordin calitativ și determină investițiile de „productivitate“.

Posibilitatea de a investi – este o condiție obligatorie, comportamentul investițiilor depinzând de una din cele două situații:

- investitorul dispune de capitalul necesar investiției (nu numai de fondurile necesare investiției propriu-zise, ci și de nevoile viitoare de lichidități complementare investiției deja realizate);
- creditul necesar investitorului, situație mai puțin avantajoasă pentru că împrumuturile sunt purtătoare de dobânzi.

Posibilitatea de a prevedea – efectele economice ale acțiunii de a investi, care depinde de următorii factori:

- dimensiunea întreprinderii de servicii (firmele mari au posibilități mai largi);
- organizarea întreprinderii (este necesar a dispune de un compartiment care desfășoară activități de prevenire);
- natura serviciilor (previziunea se realizează diferit din punct de vedere al cererii, ofertei și rezultatelor economice ale viitoarei producții).

Orice proiect de investiții este posibil de realizat în baza rezultatelor obținute prin optimizarea deciziilor ce iau în considerare următorii parametri:

- durata de utilizare (nu este totdeauna identică cu durata de viața fizică);
- veniturile estimate pe perioada de utilizare;
- costurile cu realizarea investiției și utilizarea ei (mână de lucru, materii prime).

Considerând variantele de decizie (variantele de investiții) se impune alegerea variantei optime, în funcție de următoarele criterii:

- termenul de recuperare reprezentat de perioada în care întreprinzătorul își recuperează volumul inițial al investiției. Se obține pe seama profiturilor ce urmează a fi realizate și se calculează cu formula $Tr=I/Pa$, unde:
 - Tr = termenul de recuperare;
 - I = volumul inițial al investiției;
 - Pa = profitul anual estimat a se realiza prin punerea în funcțiune a investiției;
- **Profitul actualizat** = $Pa=I+P_1/(1+a)+P_2/(1+a)^2+.....+P_n/(1+a)$

unde:

I = volumul investiției;

$P_1...n$ = profitul în primul an, al doilea an ș.a.m.d.

a = taxa de actualizare (taxa de depreciere a unei încasări viitoare în raport cu o încasare actuală); mărimea ei depinde de rata inflației și rata dobânzii.

Perioada de actualizare se alege cu mare atenție, întrucât este mai puțin bună dacă se îndepărtează de origine.

- taxa de rentabilitate minimă se calculează astfel:
- $Tr=P/I*100$, unde:

Tr = taxa de rentabilitate;

P = profitul estimat;

I = volumul investiției;

Taxa de rentabilitate este unul din criteriile mult folosite în practică.

La o investiție nouă, în calculul volumului inițial al ei trebuie să se estimeze pe de o parte cheltuielile pentru realizarea construcției, iar pe de altă parte cheltuielile pentru dotare (utilaje, mobilier, calculatoare, instalații).

Cheltuielile pentru realizarea noii construcții depind de: mărimea (dimensiunea) unității, costul terenului (teren ce poate fi cumpărat sau achiziționat), investiția specifică (cost/m² de construcție) și costul infrastructurii (canalizare, racordare la rețeaua de energie electrică, telefonică).

Suprafața (mărimea) noii unități de prestări servicii pentru populații, iar în calculul estimativ cifra de afaceri posibil de realizat și randamentul scontat pe un m²:

$$S = \frac{CA}{r}$$

unde:

S – suprafața noii unități;

CA – cifra de afaceri posibil de realizat;

r – randamentul pe un m² (cifra de afaceri pe un m²).

Cifra de afaceri posibil de realizat este influențată de următorii factori:

- numărul locuitorilor (gospodăriilor, din zona unde urmează a fi localizată investiția ca și structura populației pe vârstă, sex, categorii socio-profesionale)
- populația atrasă din afara localității unde urmează a fi amplasată unitatea;
- frecvența cererii (curentă, periodică sau rară) și distanțele pe care populația este dispusă să le parcurgă;
- puterea de cumpărare a populației (influențează volumul și structura cererii de servicii);
- concurența și cota de piață care poate reveni unității.

În dimensionarea întreprinderilor de servicii trebuie luat în calcul numărul estimat de clienți (locuri) și suprafața de servire ce trebuie să revină fiecărui client (pentru unitățile de servicii care presupun contactul direct cu clienții).

Exemplu:

În domeniul turismului estimarea cererii de servicii de cazare (locuri) pentru un an și pentru sezonul de vârf se poate face utilizând următoarea formulă:

$$\text{Nr. de locuri (paturi)} = \frac{\text{Nr turiști (per de timp)} * \text{Durata medie a sejurului (nopti)}}{\text{Nr nopti (per de timp)} * \text{coeficientul de utilizare a capacității}}$$

Așadar, pentru a determina cererea de locuri anuală (în sezonul de maxim al cererii la nivelul unei zone) sunt necesare previziuni ale numărului de turiști, duratei medii a sejurului, precum și stabilirea unui nivel posibil de realizat al gradului de ocupare a capacității.

Estimând gradul mediu de ocupare a camerelor (nr. persoane/cameră) se poate determina în continuare numărul de camere după formula:

$$\text{Nr. de camere} = \frac{\text{Nr. de locuri (paturi)}}{\text{Ocuparea medie a camerei (persoane/cameră)}}$$

Cunoscând și capacitatea existentă (numărul de locuri sau camere) se calculează necesarul de construit, ca diferență între numărul de locuri (camere) previzionate și capacitatea existentă.

Dacă se obțin informații de la organizații de specialitate despre investiția specifică (pe loc sau cameră) se poate calcula necesarul de investiții pentru realizarea capacităților de cazare respective.

Cheltuielile pentru dotare depind de specificul unităților care presupun un necesar de echipamente diferențiat în funcție de particularitățile domeniului respectiv de servicii

(hoteliere, alimentație publică, servicii, frizerie-coafură etc.) de performanțele tehnice și estetice ale acestor echipamente, ș.a.m.d.

În alegerea variantei de investiții un rol important îl joacă restricțiile financiare, respectiv capitalul de care dispune investitorul.

6.4. EFICIENȚA ECONOMICĂ ȘI SOCIALĂ A SERVICIILOR

6.4.1. CRITERII DE EVALUARE, INDICATORI DE EXPRIMARE ȘI CĂI DE CREȘTERE A EFICIENȚEI

Toate deciziile în legătură cu viitorul, începând de la nivelul întreprinderii de servicii și mergând până la nivelul economiei naționale (cu toată complexitatea și dificultățile legate de evaluarea eficienței serviciilor) trebuie fundamentate pe analiza diagnostic a rezultatelor obținute, atât din punct de vedere economic cât și social. În domeniul serviciilor, principalele criterii de evaluare a eficienței sunt: rentabilitatea, nivelul costurilor, eficiența utilizării factorilor de producție, eficiența investițiilor și eficiența socială.

• **Rentabilitatea** constă în capacitatea unei întreprinderi de a obține profit (venit net) exprimând sintetic eficiența economică în sectorul serviciilor. Se măsoară cu ajutorul indicatorilor absoluți și relativi.

a) Nivelul absolut al profitului reprezintă diferența între veniturile totale și costurile totale. Calculul profitului prezintă anumite particularități, ca de exemplu:

1. pentru activitățile de producție, nivelul profitului se calculează ca diferență între **prețul de producție** (fără TVA) și **costurile de producție**;
2. pentru activitățile de comerț, profitul se calculează ca diferență între **adaosul comercial** (marja brută a comerțului) și **cheltuielile comerciale**;
3. în activitatea de alimentație publică profitul se calculează ca diferență între veniturile constituite din **adaosul comercial și adaosul de alimentație publică și cheltuieli**;
4. în turism, profitul se calculează ca diferență între **încasări și cheltuielile efectuate de unitățile turistice**.

b) Indicatorii relativi sunt mai expresivi și se referă la **rata rentabilității** care poate fi:

1. rata rentabilității comerciale (R_c) se calculează ca raport între rezultatul exercițiului (R_E) și cifra de afaceri (producția exercițiului).

$$R_c = \frac{R_E}{CA} \times 100$$

$$\text{sau } R_c = \frac{R_E}{Q} \times 100 \text{ în care:}$$

R_E = rezultatul exercițiului (profit net sau pierdere)

CA = cifra de afaceri

Q = producția exercițiului

2. rata rentabilității financiare (R_f) se calculează ca raport între rezultatul exercițiului și capitalurile proprii sau capitalurile permanente.

$$R_f = \frac{R_E}{K} \times 100, \text{ sau}$$

$$R_f = \frac{R_E}{K_p} \times 100, \text{ unde:}$$

R_E = rezultatul exercițiului

K = capitaluri proprii

K_p = capitaluri permanente

3. rata rentabilității economice (R_e) se calculează ca raport între rezultatul

exercițiului (R_E) și activele totale (A_t)

$$R_e = \frac{R_E}{A_t} \times 100$$

• **Nivelul costurilor** se exprimă cu indicatori absoluți și relativi.

Nivelul absolut se referă la suma totală a cheltuielilor, ce cuprinde atât **cheltuielile directe** (ce se pot repartiza direct pe activități, produse sau unități), cât și **indirecte** (amortizarea, administrativ-gospodărești, generale ale întreprinderii de servicii). Din punct de vedere al analizei economice, o importanță deosebită prezintă gruparea cheltuielilor în fixe sau convențional-constante (în special cu echipamentele) și variabile (care depind de evoluția activității economice).

Nivelul relativ al costurilor exprimă cheltuielile la 100 sau 1.000 lei cifră de afaceri, evidențiind astfel consumul de resurse în raport cu rezultatele economice obținute:

$$n = \sum \frac{C_h}{ca} \times 100, \text{ unde:}$$

n = nivelul relativ al costurilor

ca = cifra de afaceri.

Sporirea cifrei de afaceri este determinată de existența în structura cheltuielilor a celor fixe, fapt ce se constituie într-o cale importantă de reducere a nivelului relativ al costurilor.

• **Eficiența utilizării factorilor de producție** exprimă nivelul producției pe unitatea de factor de producție consumat și evidențiază productivitatea parțială sau totală a factorilor de producție.

Din această perspectivă se poate calcula productivitatea medie a factorilor de producție și productivitatea marginală a factorilor de producție.

$$\bar{W} = \frac{Q}{X} \text{ unde:}$$

\bar{W} = productivitatea medie a factorilor de producție

Q = producția obținută

X = consumul de factori de producție

$$W_m = \frac{dQ}{dX}, \text{ unde:}$$

W_m = productivitatea marginală a factorilor de producție

dQ = modificarea producției

dX = modificarea consumului de factori de producție

Eficiența utilizării factorilor de producție poate fi exprimată și cu ajutorul indicatorilor: **profitul realizat în medie de un salariat; profitul realizat la 1.000 lei capital fix; profitul realizat la 1.000 lei cheltuieli.**

Având în vedere importanța capitalului ca factor de producție, cei mai mulți indicatori se referă la eficiența utilizării acestuia; în acest sens amintim următorii indicatori:

1. numărul de rotații al capitalului obținut ca raport între cifra de afaceri realizată într-o perioadă de timp și capitalul utilizat în perioada respectivă (activitatea întreprinderii este mai eficientă cu cât numărul de rotații al capitalului este mai mare);

2. rata autonomiei financiare calculată ca raport între capitalul propriu și capitalul total al întreprinderii de servicii. Situația întreprinderii este favorabilă dacă acest raport este „1” întrucât capitalurile împrumutate sunt purtătoare de dobânzi;

3. rata solvabilității generale obținută ca raport între activele totale ale întreprinderii și obligațiile exigibile plus creditele de rambursat într-o anumită perioadă de timp. Când rezultatul este mai mare ca „1” întreprinderea este solvabilă (își poate plăti datoriile);

4. fondul de rulment permanent se calculează ca diferență între capitalurile permanente și activul imobilizat (diferența între activul circulant și datoriile pe termen scurt).

Fondul de rulment astfel calculat permite cunoașterea măsurii în care capitalurile permanente sunt suficiente pentru a finanța imobilizările sau situația în care activul circulant

permite a face față datoriilor pe termen scurt.

Cu privire la eficiența utilizării capitalului se pot determina și alți indicatori: rata curentă a lichidității (active curente / obligații curente), rata rapidă a lichidității (active curente mai puțin rezultatul raportului între stocuri și obligații curente), rata de recuperare a creanțelor (facturi emise și neîncasate / vânzări).

• **Eficiența investițiilor** (a fost tratată la capitolul anterior)

• **Eficiența socială** - se exprimă dificil cu ajutorul unor indicatori cantitativi.

Modelele folosite pentru determinarea eficienței sociale vizează măsurarea **calității serviciilor**, adică a reducerii diferenței între nivelul așteptat de consumatori și cel oferit de serviciile analizate.

În acest sens, o încercare remarcabilă o face modelul elaborat de economistul american L.S. Simon³³ care definește nivelul serviciului astfel:

$$y = \sum y_i f_i \text{ unde:}$$

$$i = \bar{1}, n$$

y = nivelul serviciului

y_i = nivelul de satisfacție al clientului în raport cu criteriul „i”

f_i = ponderi care exprimă importanța relativă a criteriului „i” în diferite situații specifice.

L.S. Simon propune cinci criterii pentru a măsura nivelul de satisfacție al clientului:

a) gradul de anticipare a nevoilor clientului (procentul serviciilor care nu se acordă din cauză că nu au fost avute în vedere de furnizorul serviciului, deși clientul se aștepta să i se ofere);

b) gradul de precizie în definirea conținutului serviciului (numărul mediu al „rundelor” de discuții între furnizorul și beneficiarul serviciilor până se ajunge la un acord în privința definirii conținutului serviciului);

c) gradul de satisfacere a cererii de servicii (se calculează ca procent al tuturor cererilor de servicii care nu pot fi satisfăcute din lipsă de specialiști sau a bazei materiale necesare);

d) gradul de promptitudine cu care se răspunde la situații de urgență (se evaluează prin timpul mediu de la primirea cererii clientului până când serviciul respectiv a fost oferit);

e) gradul de eficiență în rezolvarea problemelor privind serviciul (se calculează ca procent al tuturor problemelor pentru care serviciul promis nu poate fi oferit în intervalul de timp stabilit inițial).

Acest model este important pentru faptul că reușește o evaluare cantitativă a nivelului serviciului în raport de necesitățile și așteptările clientului. El prezintă și anumite limite ce fac referire la faptul că aceste criterii analizate nu sunt exhaustive și nu se oferă nici o garanție că sunt independente unele față de altele (acest fapt este important pentru elaborarea modelelor matematice).

Pe ansamblu, **aspectele parțiale** ale eficienței sociale a serviciilor pentru populație, sau pe domenii ale acestora (comerț, învățământ, sănătate, cultură, transport) se pot exprima cu următorii indicatori:

- numărul de unități (comerciale, de învățământ, sănătate, biblioteci, teatre) la 1.000 locuitori;
- numărul de locuitori ce revin la un pat de spital și la un medic;
- numărul de studenți la 100.000 locuitori;
- timpul necesar pentru efectuarea cumpărăturilor, timpul „cheltuit” de populație pentru transport etc.

Căile de creștere a eficienței economice în domeniul serviciilor urmăresc două direcții principale:

a) maximizarea veniturilor;

b) minimizarea (raționalizarea) cheltuielilor.

a) *Creșterea (maximizarea) veniturilor* se poate realiza astfel:

³³ L.S. Simon - Measuring the Market Impact of Technical Services, Journal of Marketing Research, February, 1965.

1. creșterea cifrei de afaceri, a încasărilor, a valorii adăugate de servicii prin creșterea **cantitativă** a producției (cantitatea mărfurilor transportate, numărului de operațiuni efectuate, a numărului de clienți).

De obicei, creșterea tarifelor poate să conducă datorită elasticității cererii de servicii la reducerea numărului de cumpărători și implicit a încasărilor, și de sporire a veniturilor numai dacă și calitatea crește. Creșterea veniturilor, a încasărilor, conduce la creșterea profitului; pentru a obține o rată a rentabilității comerciale se impune ca ritmul de creștere a profitului să fie superior celui de creștere a cifrei de afaceri.

2. modificarea structurii activității prin utilizarea unor strategii adecvate de specializare/diversificare a producției (creșterea numărului de clienți, respectiv a cotei de piață);

3. pentru activitățile comerciale de intermediere; creșterea veniturilor, a volumului adaosului comercial (comisionului) depinde de **mărimea cotelor de adaos comercial** practicate pe categorii de servicii și **structura vânzărilor**.

b) *Raționalizarea cheltuielilor* (a doua cale de creștere a eficienței economice) se poate obține prin:

1. creșterea productivității factorilor de producție, vizând atât factorul uman (munca) cât și capitalul tehnic (fix și circulant).

Creșterea productivității muncii în sectorul serviciilor se poate realiza prin următoarele căi:

- perfecționarea formării și calificării forței de muncă;
- extinderea progresului tehnic;
- perfecționarea structurilor organizatorice la toate nivelurile și organizarea științifică a muncii;
- îmbunătățirea cointeresării materiale și morale a salariaților;
- perfecționarea relațiilor cu clienții.

De menționat faptul că termenul de raționalizare semnifică situațiile în care și o creștere a unei cheltuieli poate să aducă un efect suplimentar, ceea ce-i conferă caracterul de eficacitate³⁴.

Creșterea productivității medii a muncii (\bar{W}) în ritm superior creșterii salariului mediu (\bar{S}) conduce la economii relative a cheltuielilor cu salariile, pentru că se reduce nivelul relativ al cheltuielilor cu salariile calculat ca raport între Fondul de salarii (FS) și cifra de afaceri (CA).

Dacă între creșterea \bar{W} și \bar{S} se respectă corelația:

$$\frac{\bar{W}_1}{\bar{W}_0} < \frac{\bar{S}_1}{\bar{S}_0}, \text{ unde:}$$

\bar{W}_1, \bar{W}_0 = productivitatea medie a muncii în perioada curentă, respectiv de bază;

\bar{S}_1, \bar{S}_0 = salariul mediu pe lucrător în perioada curentă, respectiv de bază.

și, înmulțim cei 2 termeni ai relației de mai sus cu numărul mediu de locuitori (\bar{L}). Corespunzător fiecărei perioade obținem:

$$\frac{\bar{W}_1 \cdot \bar{L}_1}{\bar{W}_0 \cdot \bar{L}_0} > \frac{\bar{S}_1 \cdot \bar{L}_1}{\bar{S}_0 \cdot \bar{L}_0}, \text{ adică:}$$

$$\frac{CA_1}{CA_0} > \frac{FS_1}{FS_0}, \text{ unde:}$$

CA_1, CA_0 = cifra de afaceri în perioada curentă/bază

FS_1, FS_0 = fondul de salarii în perioada curentă/bază.

$$n_{S_1} = \frac{FS_1}{CA_1} \times 100 < n_{S_0} = \frac{FS_0}{CA_0} \times 100, \text{ unde:}$$

n_{S_1}, n_{S_0} = nivelul cheltuielilor cu salariile la 1.000 lei cifra de afaceri în perioada curentă/bază.

³⁴ D. Patriche, coord. - Bazele comerțului; Ed. Didactică și Pedagogică, Buc. 1995, p. 240.

Respectarea acestei corelații conduce la **economii relative** la fondul de salarii, calculată cu formula:

$$E = \frac{q \cdot CA}{1000}, \text{ unde: } q = ns_1 - ns_2$$

2. creșterea eficienței de alocare (optimizarea combinației factorilor de producție) se poate obține prin:

- utilizarea la capacitate optimă a spațiilor de producție și comercializare;
- raționalizarea consumului de materii prime, materiale, energie, combustibil;
- accelerarea vitezei de rotație a capitalului prin reducerea relativă a stocurilor de mărfuri (servicii materiale), reducerea termenului de recuperare a investițiilor, înlăturarea blocajelor financiare etc.
- perfecționarea sistemului de conducere economică, a procesului de luare a deciziilor și sistemului informațional ca o condiție a fundamentării științifice a deciziilor economice.

Creșterea **cifrei de afaceri** conduce în general, la realizarea **economilor de scală**, prin reducerea costurilor pe unitatea de producție.

Posibilitățile de creștere a eficienței economice sunt multiple, dar ele prezintă particularități pentru diferite ramuri ale serviciilor, rolul primordial aparținând în toate aceste domenii spiritului de inovație și inițiativă al întreprinzătorilor.

6.4.2. RELAȚIA ÎNTRE CALITATE ȘI EFICIENȚA ÎN ACTIVITATEA DE SERVICII

6.4.2.1. ABORDAREA CALITĂȚII ÎN SERVICII

În general, calitatea unui produs este definită ca „aptitudinea sa de a satisface nevoile utilizatorilor”³⁵.

În domeniul serviciilor, calitatea implică de regulă o comparație între serviciul furnizat și cel așteptat de consumatori. Astfel, Nightingale (1987) a propus pentru măsurarea calității serviciilor și referirea la „standardele de calitate ale clientului” și “standardele de servicii ale producătorului”³⁶.

Dacă primul tip de standarde corespunde percepțiilor despre ce așteaptă clienții față de fiecare aspect al serviciului oferit, al doilea tip se referă la standardele pe care le gândește producătorul serviciului. De obicei, standardele de servicii ale producătorilor sunt mai explicite și pot fi evidențiate în reclama produselor.

De pildă, în reclamele privind facilitățile de la Business Class, companiile de transport aerian încorporează detalii specifice despre spațiul de care poate beneficia fiecare client.

Dacă aceste standarde nu sunt făcute explicite apar mecanisme, chiar inconștiente, care-i permit consumatorului să devină conștient de ele.

De exemplu, la McDonald’s puțini oameni se vor duce îmbrăcați în haine de seară, pe când la un restaurant de lux, lipsa acestora ar însemna o greșeală.

De asemenea, cineva care consideră că a avut o experiență proastă o va răspândi la un număr mai mare de oameni, decât dacă experiența a fost pozitivă (chiar dacă rata de „răspândire” variază de la un serviciu/produs la altul, aceasta este în jur de 4, adică fiecare persoană nemulțumită spune acest lucru cel puțin altor 4 persoane).

Din punct de vedere a **evaluării de către clienți a calității serviciilor**, importanța mare o au **impresiile** (un raport scris îngrijit „impresionează” în sens pozitiv beneficiarul în aprecierea conținutului și invers), ca și **împrejurările** în care sunt prestate serviciile (în împrejurări „normale”, clienții unităților de cazare apreciază caracteristici ca: preț, confort, curățenie, iar într-o zonă „izolată” important e a găsi un adăpost).

³⁵ M. Darbelet ș.a. - Economie d'entreprise, Les Editions Ferecher, Paris, 1993.

³⁶ P. Jones - Management in Service Industries, Pitman, London, 1989, p. 204-205.

Împrejurările prestării de servicii cum ar fi **frecvența utilizării serviciului**, sunt luate în considerare de cei care au formulat 3 modele pentru evaluarea calității serviciilor³⁷. Clienții evaluează calitatea:

1. în funcție de o caracteristică mult mai importantă decât celelalte;
2. în funcție de o caracteristică importantă, dar ținând seama de un anumit nivel de calitate și pentru celelalte;
3. de media ponderată a diferitelor caracteristici.

Spre exemplificare, în contextul în care clienții nu au de ales (exemplul precedent) este valabil primul model. Dacă respectivii clienți au mai multe posibilități de alegere (exemplul cu alegerea restaurantului), calitatea produselor ar putea fi criteriul cel mai important, dar pot fi luate în considerare și celelalte caracteristici: distanța, ambianța, ospitalitatea, prețul.

Evaluarea calității este influențată de asemenea de frecvența utilizării. Turistul care își petrece pentru prima dată concediul într-o stațiune poate să aprecieze mult o caracteristică (ambianța de destindere). În aprecierea sa, a doua oară contează și alte activități oferite în afara ambianței, care poate rămâne totuși dominantă (modelul 2).

Vizitele următoare pot corespunde modelului mediei ponderate a diferitelor caracteristici.

Se utilizează în prezent tot mai mult conceptul de calitate totală³⁸ a unui produs/serviciu ce acoperă mai multe componente:

- economice: calitatea totală evită pierderile și cheltuielile care rezultă dintr-o calitate proastă a produselor;
- strategice: calitatea face parte din ce în ce mai mult din imaginea de marcă a întreprinderii;
- organizatorice și umane: calitatea trebuie să fie total acceptată și integrată de toți angajații întreprinderii.

Se urmărește astfel, obținerea mai multor zerouri și anume:

- zero întreruperi, prin fiabilizarea proceselor de producție;
- zero întârzieri, prin eliminarea așteptărilor;
- zero defecte, prin obținerea calității de prima dată;
- zero rupturi de stoc, prin realizarea livrărilor la timp;
- zero hârtii, prin eliminarea birocrăției.

În sfera serviciilor, atingerea calității totale este dificilă întrucât poate fi afectată de anumiți factori ce nu apar în cazul producției de bunuri materiale: contractul direct cu clientul, interacțiunea clienților etc. Specialiștii în marketing au identificat ca factori principali ai **non-calității serviciilor** următorii³⁹:

- 1) necunoașterea așteptărilor clienților datorată:
 - neutilizării cercetărilor de marketing pentru a culege și comunica personalului informații despre nevoile și așteptările clienților;
 - lipsei de comunicare verticală, deoarece conducătorii nu solicită sau nu facilitează fluxul de informații ce provine de la personalul de contact cu clienții sau de la clienți;
 - numărul de niveluri ierarhice între vârful piramidei și baza acesteia.
- 2) absența normelor privind calitatea serviciilor. Aceste standarde, datorită complexității calității serviciilor trebuie să facă referire atât la aspectele fizice cât și la cele intangibile, fiind greu de elaborat. A stabili o normă de servicii, înseamnă a realiza un angajament de a furniza serviciul în anumite condiții, stabilind precis rolurile personalului și durata de execuție;
- 3) discordanța între serviciul oferit și norme ce se poate explica datorită:
 - neconcordanței între angajat și postul său;

³⁷ J. Nolle, J. Haywood - Farmer, *Servicies et Management*, Gaetan Marin Editeurs, Quebec, 1992, p. 87-91.

³⁸ Fr. F. Reichheld, W. E. Sasser, Jr. - *Zero Defections: Quality Comesto Servicies in Ch. Lovelock, Managing Servicies*, Prentice Hall International Edition, 1992, p. 250-257.

³⁹ Ph. Ketler et B. Dubois, *Marketing. Management*, 7^e Edition, Publi-Union, Editions, Paris, 1992, p. 520.

- neconcordanței între angajat și mijloacele tehnice necesare realizării serviciului;
- personalului de contact ce nu are libertatea de a lua decizii pentru a satisface nevoile clientului;
- evaluării productivității muncii personalului ce nu ține seama de rezultatul final pentru client;
- existenței rolurilor conflictuale;
- absenței unui spirit de echipă.

6.4.2.2. MĂSURAREA ȘI CONTROLUL CALITĂȚII SERVICIILOR⁴⁰

În ceea ce privește măsurarea și controlul calității serviciilor, deși în prezent ideea dominantă este că „ea se produce nu se controlează“ metodele de măsurare și control se referă la cele două tipuri de standarde prezentate anterior.

Din punctul de vedere al **producătorului**, există un set de criterii care definesc calitatea serviciului, multe referindu-se la unele aspecte invizibile pentru client. În ultimă instanță, practica în condițiile concurenței de piață este cea care validează sau nu, pe termen lung, acele criterii, deci calitatea serviciului, și adecvarea lui la un segment de clientelă.

Calitatea poate fi analizată sub forma unor balanțe, în sensul **comparării costurilor calității cu efectele negative ale noncalității**.

După opinia specialiștilor în management, **costul total al calității** are patru componente:

- costurile de asigurarea a calității - cheltuieli cu controlul, testarea și colectarea de date pentru controlul calității;
- costurile de prevenire - cheltuieli pentru evitarea unei calități scăzute, respectiv cheltuieli cu programele de training, modificarea proceselor de producție etc.;
- costurile internalizate ale eșecului - costul defecțiunilor interceptate până să ajungă la consumator;
- costurile externalizate ale eșecului - atunci când defecțiunile ajung să afecteze consumatorul.

Cheltuind mai mult pentru prevenirea și asigurarea calității produselor, firmele își reduc cheltuielile totale și evită faptul, de altfel cel mai grav, și anume **pierderea clientelei**.

Pe de altă parte, o supradimensionare a acestor cheltuieli se poate dovedi neeficientă, în sensul că plusul de calitate realizat nu este suficient de mare pentru a justifica mărirea în continuare a costurilor.

Multe firme, îndeosebi japoneze, au îmbrățișat cu entuziasm conceptul „controlul total al calității“ (CTC). Acesta constă în aceea că tehnicile sau metodele de control al calității trebuie aplicate pentru a ridica nivelul calității pentru fiecare activitate a întreprinderii având ca efect eficiență și productivitate înalte și costuri joase. Conform CTC, controlul calității devine responsabilitatea fiecărui angajat al firmei. Pentru companiile care aplică CTC, acuratețea în redactarea scrisorilor, politețea în răspunsurile la telefon și curățenia în birouri sunt la fel de importante ca și conformitatea cu standardele de calitate ale produselor și serviciilor sale.

Pentru că CTC se bazează pe schimbul de informații între toate nivelurile ierarhice ale firmei, el depinde de informarea, gândirea și implicarea angajaților. Aceasta nu înseamnă că CTC conduce la indisciplina, ci de fapt promovează strict respectarea standardelor, dar încurajează continua lor reexaminare pentru îmbunătățirea calității și productivității.

În această idee, „cercurile de calitate“ japoneze adună angajații pentru a gândi la problemele organizației și a găsi soluții la problemele cu care se confruntă.

Un important avans în managementul calității l-a reprezentat, de asemenea, adoptarea conceptului de **control statistic de proces**. Acesta a schimbat rolul controlului de la acela de a selecta produsele bune și rele la acela de a conduce procesul de producție evaluând dacă

⁴⁰ Maria Ionică - Economia serviciilor, Editura Uranus, București, 2000, p. 366-371.

acest proces este sub control și determinând capacitatea procesului când se află sub control.

Primul pas în controlul statistic al procesului este de a elabora **hartă serviciului** sub forma unui tabel sau a unui grafic. Ea constă în schițarea activităților ce compun un serviciu sub forma unei hărți și se dovedește deosebit de utilă în analiza și coordonarea fluxului de activități desfășurate în scopul prestării serviciului.

Elaborarea unei hărți a serviciului este importantă atât pentru manager, cât și pentru personalul firmei, care trebuie să cunoască cât mai exact operațiile din care este alcătuit un serviciu, cât și succesiunea lor.

Proiectarea unei hărți a serviciului începe cu identificarea fiecărui punct de interferență a personalului firmei cu consumatorii. Tot în această etapă trebuie să se distingă serviciul de bază de cele suplimentare. Al doilea pas îl reprezintă ordonarea activităților într-un flux logic și stabilirea duratei fiecărei operațiuni și a interacțiunii dintre ele.

O altă metodă aplicată pentru controlul statistic al procesului este **analiza cauză-efect**, denumită și diagrama „schelet de pește“ (Ishihowa)*. Diagrama cauză-efect pornește de la depistarea efectelor, urmată de investigarea cauzelor care au provocat efectele respective. Cu toate că această tehnică poate apare la prima vedere mecanicistă, ea și-a dovedit utilitatea, stimulând căutarea de răspunsuri atât din partea angajaților cât și a managerilor.

De exemplu, în cazul unei companii de transport aerian, constatându-se întârzierea zborurilor s-au depistat cinci cauze principale ale acesteia ilustrate în figura 8.3.2. și anume: materialele, personalul, procedurile, echipamentul și „altele“.

Odată depistate cauzele, se poate utiliza **analiza Pareto** pentru selectarea acestora. Această analiză relevă că aproape 80% din efecte (în cazul nostru defecte) provin de la cca. 20% din cauze, permițând firmei să se concentreze asupra acestor cauze și să adopte măsuri de înlăturare cu prioritate a acestora, fără însă a neglija și rezolvarea celorlalte defecțiuni.

Referitor la măsurarea calității serviciilor, așa cum este percepută de **clienți**, ea permite întreprinderii de a ști cum sunt apreciate serviciile de către clienți și de a obține un răspuns la următoarele întrebări:

- Care sunt aspectele importante pentru client?
- Ce aspecte necesită o îmbunătățire imediată?
- Cum influențează personalul asupra satisfacției clienților?
- Conurenții sunt mai performanți?

Întreprinderile de servicii utilizează 5 metode complementare pentru a măsura calitatea serviciilor lor:

- 1) metoda incidentului critic;
- 2) gestiunea reclamațiilor;
- 3) clientul misterios;
- 4) lista de comentarii;
- 5) ancheta de satisfacție.

1. **Metoda incidentului critic** constă în culegerea de informații cu ajutorul interviurilor individuale asupra clienților, limitate la evenimentele pozitive sau negative în cadrul utilizării serviciului sau serviciilor. Se pot, de exemplu, interoga vizitatorii unei destinații turistice asupra dificultăților pe care le-au întâmpinat sau asupra aspectelor pozitive ale sejurului lor. În general, clienții își amintesc foarte bine de aceste evenimente și sunt capabili să le descrie cu precizie.

Această metodă de măsurare pur calitativă are avantajul de a informa rapid întreprinderea asupra dificultăților întâlnite de clientelă, ceea ce permite luarea de măsuri pentru înlăturarea dificultăților respective.

2. **Gestiunea reclamațiilor** constă în înregistrarea plângerilor clienților, apoi în categorisirea lor și furnizarea de răspunsuri precise.

* Prima aplicare a diagramei „schelet de pește“ a fost realizată de Kaoin Ishihowa de la Universitatea din Tokio, în 1953.

Ca și metoda precedentă, gestiunea reclamațiilor permite întreprinderii să determine dificultățile și să observe tendințele.

Metoda are totuși limite:

- cea mai mare parte a consumatorilor nesatisfăcuți nu fac cunoscut acest lucru;
- dificultățile tratate nu constituie un eșantion reprezentativ al ansamblului dificultăților întâmpinate;
- gestiunea cere resurse umane și un buget important.

Se poate îmbunătăți gestiunea reclamațiilor dacă personalul în relație cu clientela are posibilitatea de a rezolva dificultățile pe loc.

3. **Clientul misterios** face parte din personalul întreprinderii și e cel care verifică diferite servicii și observă condițiile reale în care clienții sunt serviți. Se impune ca acest client să aibă un comportament normal, natural. Avantajul metodei este că dă ocazia observării comportamentului angajaților în realitate.

4. **Lista de comentarii** este un chestionar pus la dispoziția clienților în camera de hotel sau la recepție. Ea permite precizarea reclamațiilor, complimentelor sau sugestiilor. Este limitată ca și instrument de măsurare a satisfacerii clientului pentru că rata de răspuns este foarte slabă (mai puțin de 2% din clienți își dau osteneala să o completeze). Informația corespunde situațiilor extreme care vin de la clienți foarte satisfăcuți sau foarte nesatisfăcuți.

5. **Ancheta de satisfacție** - permite întreprinderii:

- să se poziționeze în raport cu concurența referitor la percepția calității;
- să precizeze dificultățile întâmpinate de consumatori;
- să se diagnosticheze cauzele „interne” responsabile de insatisfacția clienților;
- să testeze eficacitatea programelor de îmbunătățire a calității;
- să conceapă un indicator de performanță.

Ancheta se referă obligatoriu la clienții întreprinderii. Totuși, dacă ea vizează să permită întreprinderii să se poziționeze în raport cu concurenții, atunci trebuie să țină cont de clientela acestora.

Eșantionul trebuie să fie reprezentativ, iar prezența unui fișier favorizează eșantionarea aleatorie. În general, eșantionul trebuie să fie destul de mare (important). De exemplu, restaurantul Hippopotamus interoghează în fiecare an mai mult de 18.000 clienți; France Telecom a interogată 288.000 abonați pentru a măsura calitatea serviciilor sale și Renault - 100.000 clienți.

Periodicitatea anchetei depinde de rapiditatea cu care întreprinderea dorește să obțină răspuns dacă clienții sunt nemulțumiți (poate fi lunară, trimestrială, semestrială etc.).

Chestionarul trebuie să țină seama de diferitele aspecte de calitate a serviciilor. Punerea la punct a chestionarului este adesea precedată de o fază exploratorie destinată să testeze validitatea chestionarului (ancheta pilot).

În general, pentru anchetele de satisfacție sunt utilizate trei categorii de scale: semantice, relative și a lui Likert.

Regulile de bază privind managementul calității serviciilor sunt cuprinse în standarde naționale și internaționale, cum ar fi: SR ISO 8402: 1995 - Managementul calității și asigurarea calității - Vocabular; SR ISO 9004: 1995 - Conducerea calității și elemente ale sistemului calității - Partea a II-a: Ghid pentru servicii.

O tentativă demnă de menționat făcută pentru a analiza și măsura calitatea serviciilor a permis identificarea mai multor **distanțe**: între ideile producătorilor și nevoile clienților (distanța 1); între acestea și caracteristicile serviciilor (distanța 2); între acestea și prestarea lor (distanța 3), între acestea și comunicațiile cu clientela (distanța 4).

Este evident că o calitate bună înseamnă ca aceste distanțe să fie reduse, respectiv când producătorii cunosc nevoile clienților, când le traduc corect în caracteristici și când clienții sunt bine informați asupra serviciilor.

Controlul calității nu este un obiectiv în sine, ci un mijloc pentru îmbunătățirea calității

serviciilor și deci a competitivității întreprinderii. Există un cerc al calității, în sensul că o calitate bună atrage clienții, iar clienții reclamă o calitate sporită.

6.4.2.3. ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII ÎN ACTIVITATEA ÎNTRINDERILOR DE SERVICII

O problemă dificilă în domeniul serviciilor rămâne obținerea calității, unde pe lângă o serie de factori intervine și comportamentul consumatorului. Unul din modelele vizând îmbunătățirea calității serviciilor ia în considerare trei grupe de elemente⁴¹.

- materiale (echipamente și instalații) și procedeele de prestare a serviciilor;
- pregătirea profesională a personalului (cunoștințe, aptitudini);
- comportamentul personalului.

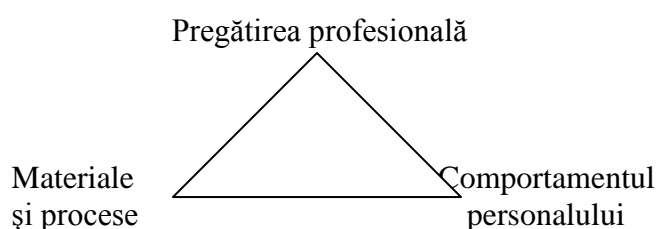


Figura 6.2. Elemente necesare pentru obținerea calității în servicii

Acest model, reprezentat sub forma unui triunghi, arată că pentru a atinge un nivel ridicat de calitate, întreprinderea de servicii trebuie să echilibreze cele trei grupe de elemente.

A insista prea mult asupra echipamentelor și procedeele ar putea da impresia clienților că ar exista o concentrare mai mare asupra conformității și nu a eficacității. Această abordare se poate asocia cu birocrăția.

O insistență pronunțată asupra comportamentului poate antrena personalul să se arate foarte amabil, dar să nu satisfacă efectiv nevoile clienților

O prea mare insistență asupra pregătirii profesionale nu trebuie să neglijeze eficacitatea sau comportamentul - în caz contrar, clienții pot să conteze mai puțin decât problema pe care întreprinderea o are de rezolvat.

De remarcat că, de ce întreprinderea consacră eforturi mai mari concepției sistemelor de prestare, detaliilor de furnizare a serviciilor, formării și comportamentului personalului, cu atât este mai probabil că va atinge nivelul de calitate dorit.

6.4.2.4. RAPORTURILE ÎNTRE CALITATE ȘI EFICIENȚĂ

În ultimul timp, întreprinderile de servicii au fost obligate de legile pieței să-și sporească eficiența, concomitent cu menținerea sau îmbunătățirea nivelului de calitate.

Legătura calitate-eficiență poate fi privită sub trei aspecte: calitatea și costul resurselor; calitatea și utilizarea resurselor și calitatea și eficiența utilizării resurselor⁴².

A. Costul resurselor și calitatea

De obicei între costul resurselor și calitate există o relație directă, întrucât se apreciază că folosirea tehnologiilor moderne, scumpe, poate conduce la creșterea calității serviciilor.

Pentru multe activități, creșterea volumului resurselor folosite și implicit a costurilor nu înseamnă obligatoriu îmbunătățirea calității serviciilor pentru că există aspecte intangibile ale calității, nelegate neapărat de creșterea costurilor.

Ținta oricărui manager este calitatea înaltă a serviciilor la costuri joase, pericolul fiind

⁴¹ J. Nollan, J. Hoywood-Farmer, op. cit. p. 85-86.

⁴² Managing and Marketing, Services in the 1990, Cassel, London, 1993, cap. 6.

acela de a nu obține totdeauna nivelul de calitate dorit.

Periculoasă rămâne situația de costuri ridicate și calitate joasă, ori combinația calitate înaltă și costuri ridicate dacă acestea afectează profitabilitatea întreprinderii de servicii (figura 6.3.a).

Costurile resurselor	Înalte	zonă periculoasă	posibile pericole
	Joase	pericol?	„ținta“
		joasă	înaltă
		Calitate	

Figura 6.3.a. Raportul calitate - cost resurse

B. Utilizarea resurselor și calitatea

În cele mai multe cazuri, între cele două elemente există o relație directă.

În figura 6.3.b, considerând matricea extremelor pentru utilizarea resurselor și calitate, zona pentru utilizare joasă și calitate joasă reprezintă o zonă posibilă de ratare a operațiunilor. Poate fi totuși acceptată slaba utilizare pentru unele servicii ca, de exemplu, cel al pompierilor; dacă la o urgență pompierii întârzie să răspundă, calitatea serviciilor este clar inadecvată.

Utilizarea resurselor	înaltă	zonă periculoasă	„ținta“
	joasă	ratare	uneori acceptabilă
		joasă	înaltă
		Calitate	

Figura 6.3.b. Relația între calitate și utilizarea resurselor

Activitățile de servicii cu utilizare înaltă și calitate joasă prezintă pericolul de a nu face față concurenților, mai ales dacă aceștia se diferențiază prin calitate, punând un accent mai mic pe prețuri joase. Activitățile cu calitate înaltă și utilizare joasă sunt viabile acolo unde există o dependență slabă de productivitate, costurile sunt joase, pot fi practicate prețuri suficient de ridicate sau fac parte din serviciile de urgență.

„Ținta“ (scopul) este o utilizare înaltă a resurselor și o calitate înaltă, numai că acest obiectiv pentru a fi realizat ridică o serie de probleme. Luând în calcul fluctuațiile în timp ale cererii pentru numeroase servicii, preocupările pentru o utilizare înaltă a resurselor pot conduce în perioadele de vârf la o insuficiență a personalului sau a spațiilor și deci la deteriorarea calității serviciilor.

Pentru menținerea unei utilizări înalte și calității înalte, o strategie des folosită de întreprinderea de servicii este organizarea activității în raport cu fluctuațiile cererii prin programarea personalului și folosirea angajărilor cu timp parțial.

Se apreciază, că o utilizare de 70-75% a capacității este aproape optimală, iar clienții sunt cei mai mulțumiți de acest nivel.

C. Eficiența utilizării resurselor și calitatea

Între eficiență și calitate există o relație directă, întrucât eficiența este caracterizată prin lipsa risipei de resurse și timp iar acestea sunt direct legate de calitatea înaltă. Dacă se analizează matricea eficienței și calității (figura 6.3.c) vom remarca un rezultat comun (de așteptat) ca o calitate joasă să conducă la o eficiență joasă, insatisfacția clienților reflectându-se în ineficiența activității.

Activitățile de servicii cu eficiență înaltă și calitate joasă sunt cele în care unele aspecte ale eficienței afectează calitatea serviciilor. De pildă, acest lucru se întâmplă atunci când clienții simt că au fost grăbiți pe nedrept, când pacienții unui spital sunt nevoiți să părăsească mai repede spitalul.

Din punct de vedere al întreprinderilor de servicii, eficiența joasă și calitatea înaltă nu

este o situație dezirabilă. „Ținta“ rămâne calitate și eficiență înaltă.

Eficiență	înaltă	zonă periculoasă	„ținta“
	joasă	rezultat comun	oportunități?
		joasă	înaltă
		Calitate	

Fig. 6.3.c. Relația calitate – eficiență

Concluzionând, în domeniul serviciilor, relațiile între calitate și eficiență sunt complexe, dar optimizarea acestor relații reprezintă cheia reușitei pentru întreprinderile de servicii.

BIBLIOGRAFIE

1. Drucker, Peter F., Innovation and entrepreneurship, Harper&Row Publishers, Inc. 1986.
2. Ecalle, Fr., L'économie des services, PUF, Paris, 1989.
3. Florescu C., Comerțul în economia românească, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1978.
4. Ionciță M., Economia serviciilor, Ed. Uranus, București, 2000.
5. Jouvenel B., Progresul în om, Ed. Politică, București, 1983.
6. Nollet J., Hayhood-Farmer J., Services et management, Gaetan Morin Editeurs, Quebec, 1992.
7. Olteanu V., Cetină I., Marketingul serviciilor, Coediție Marketer, Expert, București, 1994.
8. Puiu Al., Comerțul invizibil, Institutul de Economie Mondială, 1987.
9. Patriche D. (coord), Bazele comerțului, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.
10. Sîrbu C., Munca productivă și neproductivă, Ed. Politică, București, 1976.
11. Stanbach, J. Understanding the Service Economy, Columbia University Press, New York, 1981.

Pachetul 4

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR LOGISTICE

CAPITOLUL 7

ELEMENTE PRIVIND LOGISTICA MĂRFURILOR

7.1. CONCEPTUL DE LOGISTICĂ A MĂRFURILOR

Activitate de bază a unei organizații economico-sociale, distribuția mărfurilor a fost promovată relativ recent la statutul de funcție majoră a întreprinderii. În ultimele decenii conceptul de logistică a mărfurilor a circumscris activitatea de distribuție confundându-se cu aceasta.

Logistica mărfurilor este un concept generic ce desemnează o serie de termeni – apăruti în literatura de specialitate ca urmare a abordării teoretice și practice a fluxului de materii prime, materiale produselor neterminate și a semifabricatelor - cum ar fi: managementul logistic, logistica, managementul materialelor, managementul aprovizionării, managementul desfacerii, distribuția fizică. Unii specialiști din domeniu consideră că o anumită parte din acești termeni sunt interșanjabili. Alții consideră că termenii nu pot fi confunđați, ei desemnând activități specifice diferite legate de intrarea, stocarea și ieșirea produselor și a informației în cadrul întreprinderii.

Întreprinderile care consideră că singurul scop al oricărei firme este servirea clientului înțeleg semnificația strategică a creării unui sistem logistic care să asigure conformitatea globală cu cerințele clientului. Ele știu că, pentru a reuși în conjunctura prezentă, trebuie să adopte o abordare disciplinată și sistematică a pieței, să stabilească prioritățile, să aloce resursele la un nivel optim și să realizeze compromisuri care presupun o atenție sporită. La ora actuală, departamente logistice sunt prezente în organigramele marilor firme din Europa și SUA alături de departamentele de producție, marketing și finanțe-contabilitate. Însă, în ciuda creșterii aparente a importanței logisticii în structura organizatorică, mulți directori executivi din întreprinderile din țara noastră percep încă rolul simplist al logisticii, considerând că această activitate constă numai în livrarea produsului corespunzător la locul potrivit, la timpul potrivit și cu cel mai mic cost posibil. În realitate, **logistica mărfurilor** reprezintă procesul de gestionare strategică a achiziționării, deplasării și depozitării materiilor prime, materialelor, semifabricatelor și a produselor finite în interiorul firmei (alături de fluxurile informaționale corespunzătoare acestor procese) și al canalelor de marketing, cu scopul satisfacerii comenzilor cu cele mai mici costuri pentru firmă.

7.1.1. EVOLUȚIA ÎN DINAMICĂ A LOGISTICII MĂRFURILOR

Conceptul de logistică a mărfurilor nu a substituit termenul de distribuție fizică dintr-o dată. El este rezultatul unor evoluții care au avut loc, atât în plan teoretic, cât și în plan praxiologic. Cristalizarea conceptului de logistică s-a realizat în mod etapizat debutând de la mijlocul anilor '40 și începutul anilor '50.

O clasificare de referință a etapelor pe care le-a înregistrat logistica în cei aproape 60 de ani de existență a acestui concept este furnizată de Donald J. Bowersox⁴³:

a. Coordonarea operațiunilor. Inițial, preocuparea principală a fost coordonarea operațiunilor de distribuție fizică, respectiv a transportului, depozitării, stocării și prelucrării comenzilor. Obiectivul era asigurarea la timp, în condițiile unor costuri cât mai mici, a serviciilor pentru clienți.

b. Regruparea personalului. Această a doua etapă a fost influențată de decizia companiilor de a spori eficiența managementului activităților de distribuție fizică și de

⁴³ Bowersox J- Donald coord., **Leading-Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's**, Michigan, Oak Book, 1989.

gestionare a materialelor. În acest sens, a existat tendința organizațiilor de a regrupa resursele umane implicate în desfășurarea acestor activități.

c. Logistica integrată. În anii '80, s-a profilat un nou concept - acela de logică integrată - respectiv de sistem logistic integrat. Termenii descriu deplasarea mărfurilor într-un lanț de verigi consecutive, de adăugare a valorii, care au ca scop ajungerea produselor la momentul și la locul potrivit, în cantitatea și în forma adecvată.

d. Logistica strategică. Un pas semnificativ în evoluția logisticii este apariția conceptului de logistică strategică de la începutul anilor '90. Această etapă vizează utilizarea competenței logistice și a alianțelor logistice din întregul canal de marketing pentru obținerea și menținerea avantajului competitiv. Logistica strategică se bazează pe alianțe interorganizaționale, care permit îmbinarea resurselor și a capacităților întreprinderilor cu serviciile oferite de alți operatori logistici. Ca o consecință a acestui fapt, timpul acordat de către managerii logistici activităților specifice din interiorul întreprinderii scade în detrimentul timpului utilizat pentru activitățile îndreptate către furnizori și clienți, activități cărora li se acordă o importanță din ce în ce mai mare.

Spre sfârșitul secolului al XX-lea a apărut conceptul de logistică inversă. În încercarea de a proiecta un sistem total de distribuție specialiștii în logistică au abordat, procesul de distribuție, pornind de la consumator către producător.

În prezent, din cauza schimbărilor rapide în tehnologie care determină schimbări frecvente asupra produselor, precum și din cauza legilor noi care sunt promulgate în întreaga lume ce impun retragerea produselor defecte și reciclarea deșeurilor solide, specialiștii în logistică ar trebui să înceapă să se gândească la economia și eficiența construirii unui sistem satisfăcător de distribuție inversă - de la consumator către producător. Se estimează că valoarea produselor retrase și a deșeurilor solide care trebuie transportate este de ordinul miliardelor de dolari. Specialiștii în logistică trebuie să aibă o viziune strategică asupra recuperării produsului și asupra elaborării unui plan de acțiune pentru rezolvarea acestei probleme.

7.1.2. PREMISELE APARIȚIEI LOGISTICII MĂRFURILOR

Apariția conceptului de logistică a mărfurilor a reprezentat rezultatul unor premise, tendințe, factori motori, care i-au determinat pe specialiștii din domeniu să reevalueze rolul distribuției fizice. Aceste premise pot fi sistematizate astfel:

a. Creșterea cheltuielilor de transport.

Performanțele activității de distribuție au fost puternic afectate de sporirea costurilor transportului, ca urmare a strategiilor tradiționale ale companiilor bazate pe maximizarea profitului, dar și datorită crizelor petrolului din anii '70 și evoluției ascendente a prețului petrolului până la ora actuală. S-a simțit nevoia unei eficientizări a transportului pentru a face față costurilor logistice tot mai mari.

b. Reducerea posibilităților de minimizare a costurilor în domeniul producției.

Noile tehnologii de fabricație au determinat o creștere accentuată a eficienței producției, ducând reducerea costurilor la niveluri care cu greu mai pot fi îmbunătățite. Rezervele de sporire a profitului prin îmbunătățirea procesului de fabricație au devenit tot mai limitate. Producția nu mai putea oferi economii suplimentare la cheltuielile angajate. Era necesară reorientarea către zone cărora li se acordase mai puțină atenție. O astfel de zonă a constituit-o distribuția fizică, ce mai putea oferi încă rezerve însemnate pentru reducerea costurilor, în vederea realizării economiilor de scară.

c. Creșterea și diversificarea exponențială a producției de mărfuri. Explozia bunurilor de consum și industriale a marcat ultimele două decenii ale secolului trecut. Cauzele au fost numeroase:

- sporul demografic care a determinat o creștere semnificativă a cererii;

- globalizarea producției și serviciilor care a condus la mărirea numărului de ofertanți de pe piețele naționale;
- exigențele sporite ale consumatorilor și solicitarea de produse care să corespundă cât mai mult nevoilor proprii ale acestora;
- exigențele sporite ale comercianților în privința sortimentelor oferite consumatorilor, astfel încât acestea să corespundă cerințelor consumatorilor;
- scurtarea ciclului de viață al produselor datorită uzurii morale care afectează produsele actuale într-o măsură mai mare decât în trecut, ca urmare a ritmului sporit al cercetării și dezvoltării;
- apariția marketingului modern care are ca scop satisfacerea nevoilor clienților în condițiile maximizării profitului;
- perfecționarea continuă a tehnologiilor de fabricație și descoperirea unor noi;
- apariția pe piața mondială a unor noi jucători ca urmare a prăbușirii comunismului în estul Europei;
- utilizarea unor noi materii prime și a unor materiale care sporesc performanțele produselor.

d. Apariția unor noi tehnici de control al stocurilor. Investițiile în stocuri influențează obiectivele întreprinderii în ceea ce privește profitabilitatea, activele curente și nivelul vânzărilor și al servirii clienților. Datorită acestui fapt, specialiștii au elaborat treptat noi metode de gestiune a stocurilor, care să permită minimizarea costurilor de depozitare a stocurilor în strânsă corelație cu reducerea cheltuielilor cu lansarea comenzilor.

e. Gestionarea eficientă a informațiilor. Amplificarea activităților de distribuție fizică a dus la sporirea volumului de informație cu care se confruntă sistemul logistic al firmei. Astfel de informații au în vedere: localizarea unităților de producție, depozitelor și centrelor de distribuție; date privind clienții și comenzile primite de la aceștia; baza de date cu firmele de transport sau casele de expediție ce pot fi utilizate pentru aprovizionare și pentru distribuție, tarifele practicate și calitatea serviciilor oferite; date privind furnizorii, tarifele practicate și facilitățile la livrare; informații despre stocurile existente în depozite.

- analiza unui volum mare de informații într-un timp mult mai scurt;
- analiza pe baze științifice a ofertelor înaintate de către furnizori, precum și fundamentarea mai coerentă a ofertelor către clienți;
- o posibilitate de utilizare a internetului și a unor baze de date private pentru identificarea furnizorilor care oferă serviciile așteptate;
- utilizarea unor programe pentru optimizarea stocurilor la niveluri cât mai mici folosind metode ca JIT (just-in-time), răspuns rapid (quick-reponse), reprovizionare continuă (continuous replenishment), reprovizionare automată (automatic replenishment)

g. Preocupările de protejare a mediului ambiant. În societatea modernă a apărut o nouă dilemă în ceea ce privește mediul ambiant - cum să manipulezi cantitățile imense de deșuri industriale generate de sistemele de consum industrial și care este cel mai eficient mod de transport și de manipulare. Totodată, înmulțirea reglementărilor care obligă firmele să recupereze produsele cu defecte a dus la apariția unor sisteme de distribuție inversă care manipulează fluxurile de produse reciclate sau defecte. Reglementările de la nivel național și internațional, precum și marketingul social, aflat în plină dezvoltare, vor determina o aplicare din ce în ce mai intensă a logisticii inverse în practica economică.

7.1.3. GESTIONAREA LANȚULUI LOGISTIC (DE APROVIZIONARE-LIVRARE)

Lanțul logistic este alcătuit din totalitatea componentelor care asigură activitățile de aprovizionare a materiilor prime și materialelor, transport, depozitare, distribuție fizică a produselor finite (alături de fluxurile informaționale corespunzătoare acestor procese). Logistica este creatoare de valoare adăugată și poate juca un rol important în creșterea profiturilor

firmei prin reducerea costurilor. În consecință, este absolut necesară desfășurarea pe baze integrate a operațiunilor corespunzătoare ariilor funcționale logistice, îmbunătățirea nivelului de eficiență și eficacitate logistică al firmei presupune abordarea corelată a tuturor ariilor funcționale, în vederea îndeplinirii obiectivelor unității strategice de afaceri.

La nivelul unei întreprinderi producătoare, sistemul logistic include următoarele componente majore⁴⁴:

a. Aprovizionarea. Activitățile de cumpărare (achiziționare) a materiilor prime, materialelor, semifabricatelor și a produselor finite necesare procesului de producție sunt operațiuni de natură logistică. Componentă a sistemului logistic, aprovizionarea se referă la relațiile care se stabilesc între firmă și furnizorii ei, respectiv nivelurile situate în amonte, în cadrul lanțului de aprovizionare-livrare. Aprovizionarea presupune, în afară de activitatea de cumpărare activități de transport, gestiune a stocurilor, depozitare, manipulare, gestiune a informației.

b. Activitățile de susținere a producției. Responsabilitatea logisticianului nu include desfășurarea efectivă a întregului proces de producție. Activitățile de susținere se referă numai la fluxurile materiale și informaționale din cadrul întreprinderii, între diferitele stadii ale procesului de producție. Contribuția logisticii în domeniul producției constă în asigurarea materialelor, componentelor, produselor în curs de prelucrare, în cantitățile necesare desfășurării activităților de fabricație, în concordanță cu programul de producție.

c. Distribuția fizică. La interfața dintre furnizor și clienți, operațiunile de distribuție fizică asigură disponibilitatea produselor pentru clienți. Obiectivele de marketing ale angrosiștilor și detailiștilor sau așteptările consumatorului/utilizatorului final sunt îndeplinite prin oferirea de utilități de formă, cantitate, timp și loc. Distribuția fizică include activități de transport, depozitare, gestiune a stocurilor, prelucrare a comenzilor clienților, ambalare, management al informației etc.

Eficiența logisticii presupune corelarea aprovizionării, activităților de susținere a producției și distribuției fizice, activități desfășurate deopotrivă în interiorul întreprinderii cât și la interfața cu secvențele din amonte și din aval, în cadrul canalelor de marketing (fig.1.1.). Integrarea celor trei arii este posibilă prin intermediul fluxului informațional, care asigură datele pe care se sprijină întreg sistemul logistic. Schimbul de informații în interiorul organizației dintre firme facilitează planificarea și controlul operațiunilor zilnice.

Figura 7.1.3.1. prezintă etapele parcurse de un produs de la procurarea de materii prime și până la achiziționarea lui de către consumator. Managerii logisticieni trebuie să identifice activitățile care creează valoarea adăugată și care permit astfel o diferențiere a produselor realizate de firma lor față de cele ale concurenței⁴⁵.

Firmele de succes tind să se diferențieze în special prin elemente care prezintă importanță pentru clienții lor. Adesea, elemente abstracte cum ar fi reputația pe care și-o creează firma prin sprijinul acordat produsului, prin calitate sau servicii, sunt singurele avantaje percepute de către clienți. Evident există multe ocazii favorabile pentru logisticieni de a pune accentul pe acele diferențe prețuite de către clienți, care să le permită obținerea unui avantaj competitiv.

⁴⁴ Bălan Carmen, **Logistica**, Editura Uranus, București, 2001.

⁴⁵ Gattorna L. John, coord., **The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management**, Ed. Gower Publishing Company, 1990.

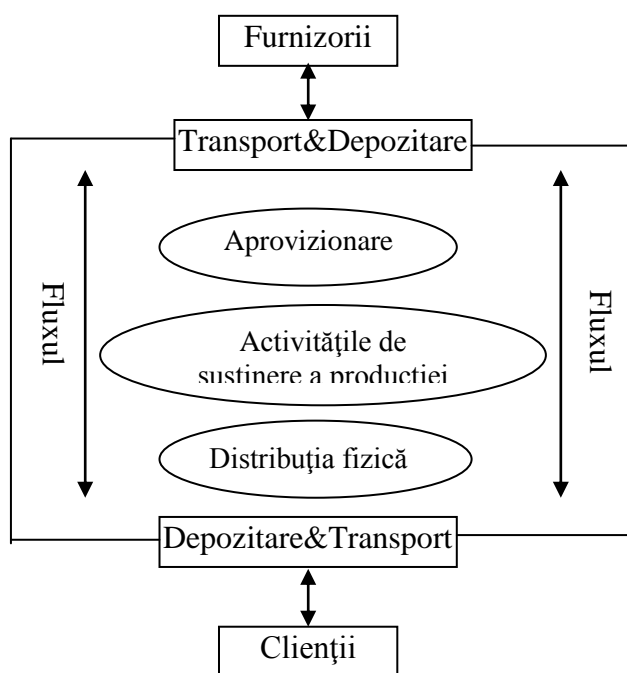


Fig. 7.1.3.1. Sistemul logistic al unei întreprinderi producătoare

Dat fiind faptul că distribuitorii pot fi factori puternici de diferențiere și influență, firmele trebuie să învețe cum să-și facă din rețeaua de distribuitori un aliat de încredere. Distribuitorii care simt că se află într-o relație de parteneriat cu furnizorii lor pot influența clienții să cumpere un anumit produs. În concluzie, distribuitorii au puterea de a realiza diferențierea produsului.

Valoarea adăugată	Departamentul, organizația	Operațiunea	Prețul
	Marketing	Aprovizionarea	Preț de producție
	Producția	Investiții, prelucrare, asigurarea materialelor necesare	
	Marketing	Testarea pieței, publicitate, promovare, planificare, control	
	Transport	Deplasarea în vrac	
	Intermediari, angroșiști, depozite	Divizarea loturilor, comercializare, încasarea banilor	Prețul de comercializare standard
	Intermediari, detaiști, magazine proprii	Depozitare, comercializare	Prețul de vânzare cu amănuntul

Fig. nr.7.1.3.2. Adăugarea valorii în lanțul logistic

La fiecare nivel al logisticii trebuie avute în vedere următoarele probleme:

1. Cine ia deciziile de reaprovizionare?
2. Ce gamă de produse este transportată/manipulată?
3. Primirea comenzilor, programarea livrărilor și manipularea livrărilor.

4. Produsele depozitate.
5. Acoperirea pieței potențiale.
6. Divizarea loturilor.
7. Primirea și procesarea comenzilor.
8. Selecționarea, împachetarea și încărcarea produselor.
9. Livrare (programare, frecvență, rute).
10. Administrarea comenzilor.
11. Gestionarea prețurilor.
12. Promovarea, publicitatea vânzarea.
13. Relații cu clienții.
14. Informații de piață.
15. Ce reduceri pot fi aplicate?
16. Cât de important este produsul nostru pentru clienți? Cât de importanți sunt clienții pentru noi?

Operațiunile logistice sunt corelate cu lanțul valorii în întreprindere⁴⁶ care constituie un instrument de identificare a unor noi modalități de creare a unei valori tot mai mari pentru client.

În figura 7.1.3.3. este prezentată teoria lui Porter, în viziunea căruia lanțul valorii cuprinde două categorii de activități: cele primare și cele de sprijin (de susținere). Se observă că logistica deține două din cele cinci activități primare care adaugă valoare produsului (serviciului). Porter este primul specialist care a recunoscut importanța acestui proces și a făcut legătura între el și avantajul competitiv.

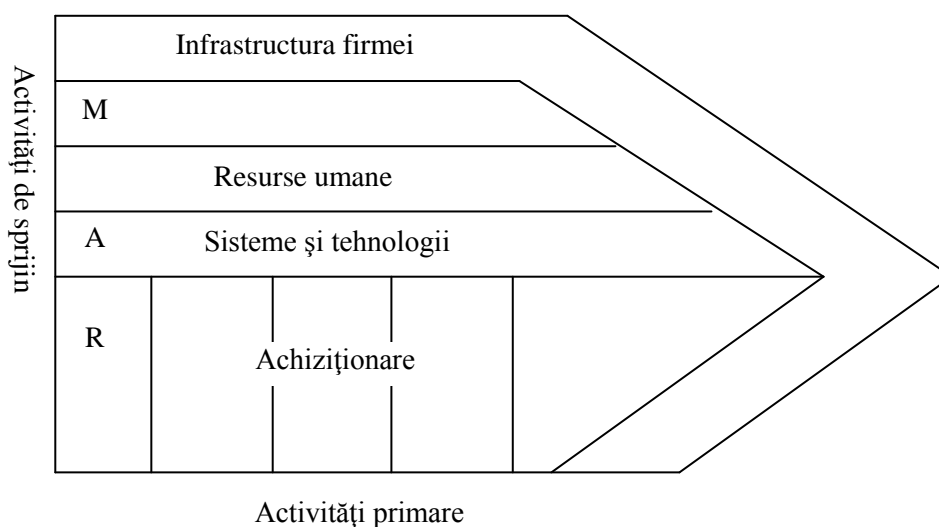


Fig.7.1.3.3. Lanțul valorii

Activitățile primare sunt cele implicate de mișcarea fizică a materiilor prime, a materialelor și produselor finite de producția de bunuri și servicii, de marketing și vânzări, precum și de servicii. În activitățile primare sunt incluse:

✓ *Logistica internă* - se referă la activitățile asociate primirii, depozitării și sortării intrărilor necesare realizării produsului, cum ar fi manipularea materialelor, depozitarea, managementul stocurilor, planificarea transporturilor și returnarea mărfurilor la furnizori.

✓ *Producția* - reprezintă activități asociate cu transformarea intrărilor în produse finite, cum ar fi prelucrarea, împachetarea, ambalarea, întreținerea echipamentului, testarea, tipărirea indicațiilor pe ambalaj etc.

⁴⁶ Porter E.Michael, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New-York, 1985.

✓ *Logistica externă* - cuprinde activitățile asociate cu colectarea, depozitarea și distribuția fizică a produsului către cumpărători, cum ar fi distribuția produselor finite, organizarea depozitelor, manipularea materialelor, livrarea prin intermediul vehiculelor, gestionarea comenzilor și activitatea de planificare a livrărilor.

✓ *Marketingul și vânzările* - include activitățile asociate cu oferirea produsului și modalitățile de convingere a cumpărătorului să achiziționeze produsul, cuprinzând publicitatea, promovarea, pregătirea personalului pentru vânzare, cotarea produselor, alegerea canalelor de distribuție, relațiile în cadrul canalelor și stabilirea prețului.

✓ *Serviciile* - cuprind activități asociate cu furnizarea de servicii pentru menținerea și sporirea valorii produsului, cum ar fi instalarea, repararea, pregătirea, oferirea de piese de schimb, ajustări ale produsului.

După cum reiese de mai sus logistica internă și cea externă sunt activități primare în lanțul valorii. În acest lanț sunt incluse și activitățile de sprijin care susțin activitățile primare. Conform clasificării lui Porter activitățile de sprijin sunt:

✓ *Achiziționarea* - reprezintă cumpărarea materiilor prime, furniturilor, altor materiale consumabile și altor active.

✓ *Sisteme și tehnologii* - se referă la know-how, proceduri și rețele tehnologice necesare în orice activitate.

✓ *Resursele umane* - includ selecția, promovarea, evaluarea, motivarea personalului, dezvoltarea managementului, relațiile de muncă.

✓ *Infrastructura firmei* - constă în managementul general, planificare, finanțe, contabilitate etc. Sarcina oricărei întreprinderi este aceea de a analiza costurile care rezultă din fiecare activitate a lanțului valorii, în vederea minimizării acestora pentru a crește profitabilitatea firmei. Logistica este o activitate a firmei care are un potențial însemnat de reducere a costurilor, ea reprezentând două din activitățile primare ce adaugă valoare la produsele firmei.

Aplicabilitatea conceptului de logistică nu se rezumă la întreprinderile producătoare, fiind posibilă folosirea lui și în domeniul întreprinderilor comerciale angro și detailiste. Există, însă, și unele deosebiri în sensul că întreprinderile comerciale includ doar două din cele trei componente întâlnite la sistemele logistice din întreprinderile industriale, și anume aprovizionarea și distribuția fizică. Prin operațiuni specifice comerțului aceste întreprinderi adaugă și ele valoare produsului ele lungind circuitul pe care produsul îl străbate de la producător până la consumatorul final.

7.1.4. PRINCIPIILE LOGISTICII DE SUCCES

Fiecare organizare logistică este unică în felul ei. Totuși, departamentele logistice de succes țin cont de o serie de principii esențiale, valabile indiferent de sectorul de activitate, tipul firmei și poziționarea geografică. Acolo unde operațiunile de logistică respectă aceste principii, îmbunătățirile cantitative vor apărea în domenii ca:

- rezultatul firmei, creșterea acțiunilor;
- crearea avuției firmei;
- veniturile din vânzări;
- valoarea adăugată.

Principiile unei logistici de succes sunt următoarele⁴⁷:

1. Asigurarea unei legături între logistică și strategia întreprinderii. Toate aspectele operațiunilor de logistică trebuie legate direct de planul strategic al firmei. Aceasta este prima și ce a mai importantă regulă pentru a atinge potențialul de creștere a profitului pe care-l oferă logistica. Funcția logistică trebuie să sprijine strategia firmei în vederea obținerii

⁴⁷ Gattorna L. John, coord., **The Gower Handbook of logistics and distribution Management**, Ed. Publishing Company, 1990.

avantajului competitiv, fie prin supremația în domeniul costurilor, fie prin diferențierea serviciilor, fie prin ambele modalități.

Legătura dintre logistică și strategia firmei urmează un proces identic cu cei ilustrat în figura 7.1.4.

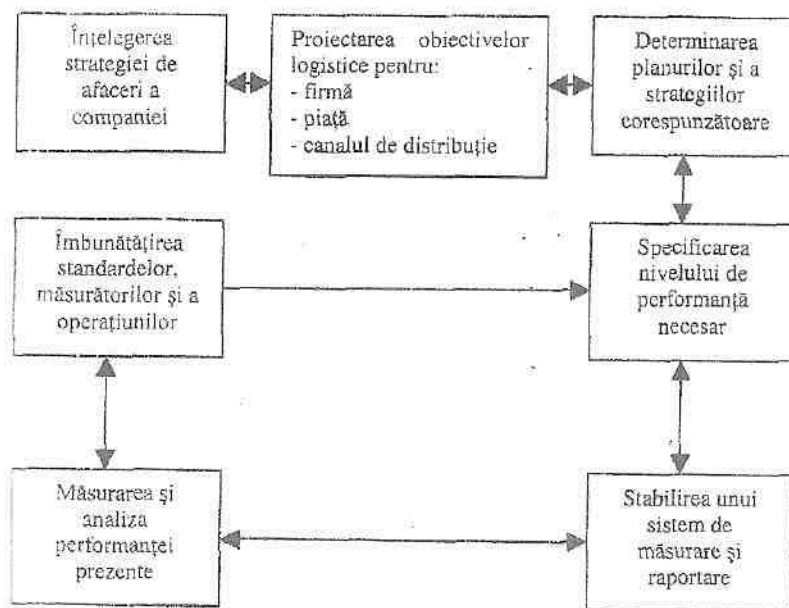


Fig.7.1.4. Conexiunea dintre logistică și strategie

2. Organizarea concentrată a logisticii. Acest principiu susține o organizare globală a logisticii, prin care să fie controlate toate funcțiile acesteia de către un singur departament din cadrul firmei. Gestionarea materialelor, transportul, depozitarea, distribuția, logistica internă - orice funcție importantă - trebuie unificată printr-o combinație adecvată de conducere centralizată și descentralizată (mixtă).

Asigurarea unor servicii logistice adecvate necesită o coordonare atentă a operațiilor privind strategia firmei.

7.2. TRANSPORTUL ÎN LOGISTICA MĂRFURILOR

Metodele analitice utilizate pentru studierea transportului de marfă, adesea, presupuneau că expeditorul dorea să minimizeze costurile de transport, care din perspectivele transportatorului erau definite ca plăți de transport. Distribuția fizică și gândirea logistică pune accentul pe conceptul de cost total, care cuprinde împreună toate costurile asociate cu transportul, depozitarea, constituirea stocurilor, ambalarea, comanda și livrarea etc. În acest nou context de gândire este posibilă o reducere a costurilor totale chiar prin creșterea cheltuielilor cu transportul.

7.2.1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA TRANSPORTULUI

În epoca modernă, transporturile pot fi definite ca un sistem dinamic și rațional, constând din mijloace tehnice specifice, utilaje, căi de comunicație, deservite de un personal specializat și destinate deplasării în spațiu și în timp a mărfurilor și persoanelor.

Transportul nu este un scop în sine, ci un mijloc de realizare a unei multitudini de scopuri practice. Validarea oricărei mișcări în spațiu a bunurilor depinde exclusiv de scopul urmărit, de efectele economico-sociale ce urmează a fi obținute. Fără transport, producția de mărfuri ar fi fost condamnată să se limiteze strict la resursele existente pe plan local, iar

exploatarea acestora ar fi fost determinată exclusiv de cerințele satisfacerii nevoii sociale pe plan local.

Rolul transportului⁴⁸ reiese din următoarele aspecte:

- 1) Fără transport posibilitățile de a face comerț ar fi fost strict limitate pe piața locală. Pe măsura dezvoltării și perfecționării mijloacelor de transport, piața a putut fi extinsă în cadrul național și internațional, sporind capacitatea de absorbție a acesteia.
- 2) Transportul a făcut și face posibil un echilibru mai bun între cererea și oferta pentru diverse mărfuri pe plan național și internațional. Excedentul de produse din anumite zone poate acoperi acum mai bine cererea de produse deficitare în alte zone.
- 3) Posibilitatea deplasării mărfurilor din zonele unde se află în abundență în zonele cu deficit de credit, tinde să egalizeze prețurile acestora. Dacă oferta pentru un produs sau altul va fi mai mare decât cererea de pe o anumită piață, va exista o tendință de scădere a prețurilor, cu posibile pierderi pentru vânzări; invers, dacă cererea crește și oferta scade, va exista o tendință de creștere a prețurilor. Echilibrul dintre cerere și ofertă creat prin intermediul transporturilor și al mecanismelor de piață va exercita, însă, o acțiune stabilizatoare a prețurilor pe diverse prețuri.
- 4) Pe măsură ce zonele care oferă produse similare se lărgesc, concurența dintre vânzatori crește, iar posibilitatea unor aranjamente de prețuri între aceștia are șanse mai mici sau este chiar exclusă.
- 5) Transportul asigură în bună măsură și mobilitatea capacităților de prelucrare intermediară și finală.
- 6) Specializarea în activitatea de producție și comercializare este facilitată și încurajată.
- 7) Schimbul de mărfuri pe plan intern și internațional face necesară deplasarea oamenilor în interes de afaceri, transportul de documente comerciale și schimbul valutar, organizarea de târguri și expoziții, participarea la activitatea diverselor organizații economice internaționale. Toate acestea sunt posibile astăzi în mare măsură datorită dezvoltării transporturilor.

7.2.2. CEREREA DE TRANSPORT

Privit în mod abstract, transportul și piața acestuia funcționează după regulile cererii și ofertei. Relația permanentă dintre cerere și ofertă are rezultate diferite de la un loc la altul și de la o regiune la alta.

Cererea de transport este, în mod esențial, o cerință de deplasare a unei cantități de marfă sau persoane la o anumită distanță. Din această cauză cererea de transport se măsoară în unități de greutate și distanță sau călători și distanță. Pentru încărcătură unitatea de măsură este tona kilometru, iar pentru pasageri este călători kilometru. Cele două unități de măsură nu pot exprima suficient caracterul eterogen al cererii. Ele fiind rezultatul produselor între tone și kilometrii sau călători și kilometri nu pot să exprime proporția de participare a celor doi factori. De exemplu, 300 tone kilometri pot rezulta din produsul între trei tone deplasate pe o distanță de o sută de kilometri (3tx100km) sau trei sute de tone deplasate pe distanța de un kilometru (300x1km) sau orice altă variantă care are ca rezultat 300 de tone kilometri. Mai mult, nu știm aspectele logistice: ce fel de marfă s-a deplasat, în ce direcție, cu ce vehicul, cum este livrarea etc.

Cererea de transport poate să se prezinte la niveluri diferite de agregare. Cererea agregată exprimă suma cererilor individuale. De exemplu, cererea adresată unui grup de

⁴⁸ Alexa Constantin, **Transporturi și expediții internaționale de mărfuri**, Ed. ALL, București, 1995.

transportatori locali, sau cererea pentru transportatorii ce formează un mod de transport, sau cererea pentru toți transportatorii care formează domeniul transportului din economie.

Elasticitatea cererii se referă la sensibilitatea beneficiarilor serviciilor de transport la schimbări. Dacă consumatorii sunt sensibili la preț (cerere elastică), o reducere de preț va crește cantitatea de servicii cerută și venitul total minim primit. Dacă consumatorii sunt insensibili la preț (cerere inelastică), atunci o reducere de preț va avea ca rezultat o creștere mică a cantității de servicii cerute și va scădea venitul total primit.

Cererea este sensibilă la conținutul serviciului de transport, la existența modurilor alternative, dar și la veniturile clienților.

O relație generală care se folosește în a evidenția factorii de influență pentru cererea unui bun, valabilă și în cazul serviciului de transport (t), indică că aceasta este influențată de prețul serviciului de transport (P_s), prețurile celorlalți furnizori de servicii de transport (P_1, P_2, \dots, P_n) și nivelul venitului clienților serviciului (V), deci:

$$C_t = f(P_s, P_1, P_2, \dots, P_n, V)$$

Termenii individuali din relație nu sunt simple variabile și mai degrabă reprezintă componente complexe de factori care interacționează.

7.2.3. CEREREA PENTRU TRANSPORTUL DE MĂRFURI

Specializarea muncii și producția de masă fac ca anumite regiuni să aibă o supraofertă de producție, în timp ce alte zone geografice să se confrunte cu deficit de ofertă. Acest dezechilibru al ofertei va duce la apariția și creșterea cererii de transport a acelui produs. Constatăm că cererea unui produs la un loc dat este dependentă de existența cererii de consum a produsului la acel loc. Încărcătura care conține un anumit produs nu se va deplasa într-un anumit loc, dacă nu există o nevoie de consum a acelui bun, la acel loc. Astfel, cererea pentru deplasarea încărcăturii este derivată din cererea de consum a acelui bun.

În figura nr.7.2.3.1. este ilustrată natura derivată a cererii pentru deplasarea de încărcături.

Dacă produsul X nu are nici un consum în orașul B, nu va exista rațiunea economică de a deplasa produsul în acel loc. Orașul C are un consum al produsului X=1000 buc., astfel se poate constitui o cerere de transport de la orașul A, unde există o supra-ofertă, la orașul C unde este o subofertă.

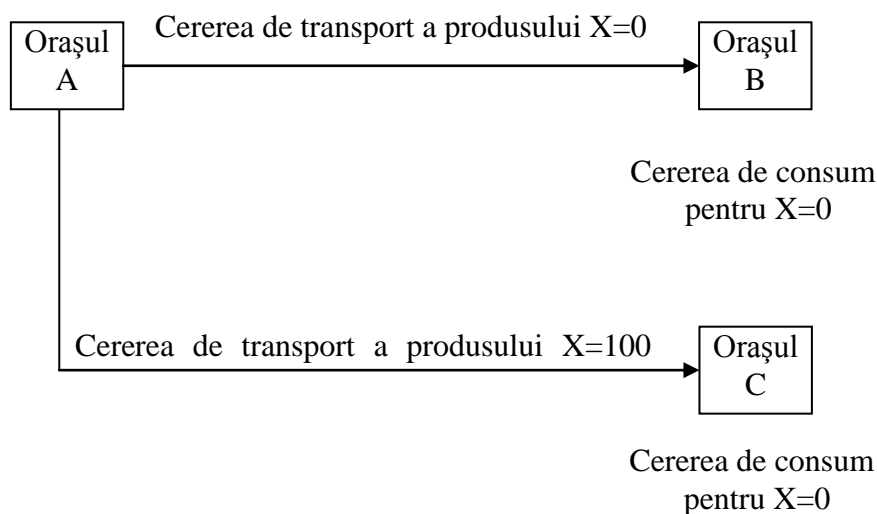


Fig.nr.7.2.3.1. Cererea derivată pentru deplasarea încărcăturii

Din cauza caracterului derivat cererea de transport nu poate fi afectată de activitatea transportului. Acest lucru este adevărat la nivelul cel mai agregat al cererii de transport, când cererea de consum agregată pentru un produs este determinată de cerințele economiei și nu de activitatea transportului. Odată stabilit nivelul agregat al cererii pentru un bun de consum material și repartizarea lui în spațiu, în raport cu locurile de obținere a bunului se determină cererea agregată de transport. În cadrul acestui nivel agregat al cererii, pentru tot domeniul transportului, modurile de transport, grupurile de transportatori și transportatorii individuali, prin activitatea lor, pot influența modul cum cererea (sau piața de transport) este împărțită între ei (însă în ansamblul ei cererea rămâne neafectată de activitatea de transport).

La nivel dezagregat transportatorii (modali, grupuri sau individuali) pot capta în interesul lor, cererea de transport prin intermediul cheltuielilor de transport și nivelul serviciului, cu alte cuvinte prin valoarea serviciului. Valoarea serviciului ia în considerare impactul cheltuielilor cu transportul și al nivelului serviciului de transport (conținutul și caracteristicile) asupra cererii de consum pentru un produs la un anumit loc.

Impactul cheltuielilor cu transportul sau plăților pentru transport asupra cererii de consum pentru un produs, la un anumit loc, este evidențiat prin cheltuielile (plățile) de livrare a produsului sau plățile (cheltuielile cu produsul la destinație (landed cost). Ele sunt formate din prețul produsului la sursă (locul de fabricație) plus cheltuielile cu transportul până la destinație.

Dacă pe o piață același produs provine din mai multe surse atunci va exista o cerere de consum pentru produsul care are plăți (cheltuieli) de livrare cele mai mici și va apărea o cerere de transport a produsului la sursa care generează cele mai mici plăți de livrare. (fig.nr.7.2.3.2.).

În figura nr.7.2.3.2. se poate vedea că pe piața orașului A produsul X se prezintă cu prețuri diferite: producătorii locali cu un preț de 4 um, producătorii din orașul B cu un preț de 3,6 um, producătorii din orașul C cu un preț de 3,7 um, producătorii din orașul D cu un preț de 4,1 um. Cererea de consum se va orienta către produsul cu cel mai mic preț de pe piață, cel din sursa B și astfel va apărea cererea (derivată) de transport din orașul B către A.

În plus se poate remarca faptul că din confruntarea producătorilor locali cu cei din afară, aceștia din urmă trebuie să adauge cheltuielile de transport, nu mai mari decât diferența dintre prețul local al produsului și prețul produsului la bursă. De exemplu, dacă ar fi existat în afara producătorilor locali numai producătorul din orașul D, acesta ca să vândă pe piața orașului A trebuie să aibă cheltuieli cu transportul mai mici sau cel mult egale cu 0,5 um, adică să aibă plăți de livrare de maxim $P_{xD}=4$ um.

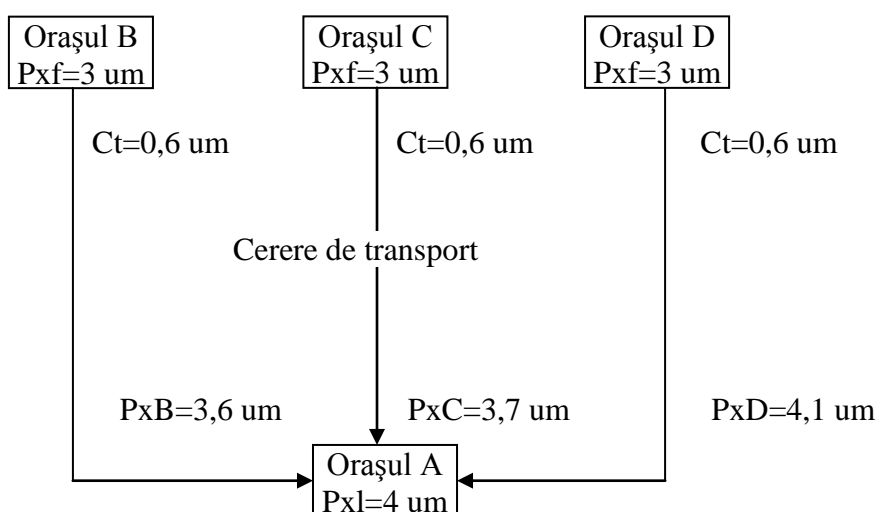


Fig.nr.7.2.3.2. Cererea de transport și plățile de livrare a produsului la destinație

În care:

- P_{xf} - prețul de fabrică al produsului;
- $P_{xB,C,D}$ - plățile de livrare a produselor X din sursa B,C,D pentru orașul A
- P_{xl} - prețul produsului X pentru producătorii locali, din orașul A
- C_t - cheltuieli de transport până în orașul A.

Acest lucru este bine evidențiat în figura nr.7.2.3.3. Se vede că pentru a vinde pe piața orașului A, producătorii din sursa D trebuie, fie să reducă prețul de fabrică, prin reducerea costurilor de fabricație, fie să obțină prețuri de transport pe kilometru mai mici, pentru ca cheltuielile variabile pentru transport care se adaugă costurilor fixe să conducă la o sumă totală mai mică de 0,6 um.

Pentru a concura pe piața orașului A producătorul din D trebuie să obțină un preț final pe produs egal sau mai mic ca prețul maxim la care se cumpără pe acea piață care în cazul nostru este stabilit de producătorii locali.

Prețul de fabrică al produsului plus cheltuielile cu transportul la destinație determină întinderea pieței pentru o firmă. La un anumit preț de fabrică, cu cât produsul se îndepărtează de sursa sa plățile de transport cresc continuu. Limitele zonei de piață sunt la acea distanță de sursa produsului la care cheltuielile de livrare devin prohibitive și nu mai există nici o cerere de consum pentru sursa respectivă. Cheltuielile de livrare a produsului la destinație pot determina și întindere a piețelor a doi producători ai aceluiași produs.

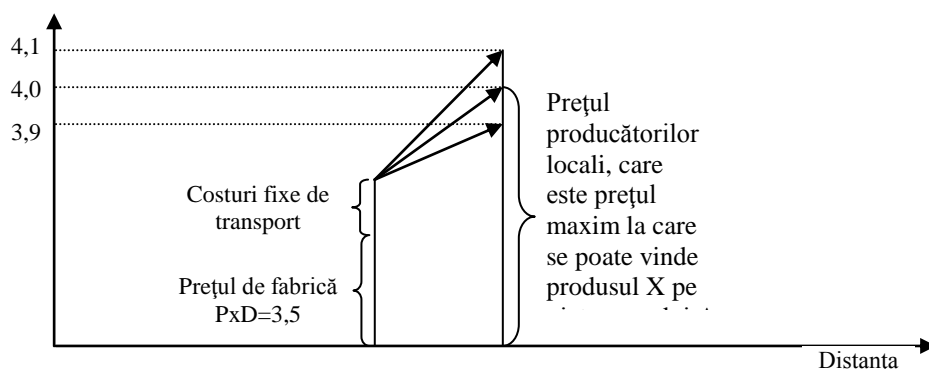


Fig.nr.7.2.3.3. Cheltuielile de livrare pentru două situații de transport

7.2.4. CARACTERISTICILE SERVICIULUI DE TRANSPORT

Expeditorii de marfă au cerințe variate de la furnizorii de transport, și ele atrag cererea către transportatorii care răspund exigențelor clienților. Caracteristicile serviciului de transport sunt următoarele:

- timpul de tranzit;
- încrederea sau regularizarea livrării;
- accesibilitatea;
- siguranța.

Timpul de tranzit afectează mărimea stocurilor de materiale și de produse finite și cheltuielile cu formarea stocurilor. Cu cât este mai mare timpul de tranzit, cu atât mai mare este nivelul stocului și al cheltuielilor de transport, iar mărfurile așteaptă durata de tranzit, cu atât mai mare este nivelul stocului și al cheltuielilor de transport, iar mărfurile așteaptă durata de tranzit. Deoarece, din diverse cauze externe, transportul poate întârzia sau mărfurile se pot pierde sau distruge, beneficiarii pot fi în lipsă de resurse materiale. Riscul lipsei de materiale crește durata timpului de tranzit. Clienții transportului sunt interesați de reducerea duratei de deplasare a mărfurilor și în acest sens aleg vehiculele care au viteze mari de deplasare sau rute avantajoase. Pentru unele categorii de mărfuri, cum sunt cele legate de modă sau mărfuri de valoare mare, utilizarea avionului este una din soluțiile care reduc timpul de tranzit.

Încrederea sau regularitatea livrărilor se referă la respectarea timpului de tranzit. Realizarea unui timp de tranzit nesigur, variabil cere destinatarului de marfă să își mărească nivelul stocului ca să se apere de riscul lipsei de materiale. Prestarea unor servicii reglate crește încrederea clienților în transportator și atrage către acesta cererea de transport.

În cazul unor servicii nesigure, neregulate, clienții renunță la acel transportator pentru a se orienta spre alții.

Accesibilitatea este capacitatea furnizorului de transport de a deplasa direct încărcătura între origine și destinație. Incapacitatea transportatorului de a realiza un transport direct duce la costuri suplimentare de transport și durate suplimentare de tranzit. Sunt moduri de transport care, de regulă, au o accesibilitate redusă: conductele, transportul naval, transportul aerian. Modul de transport cu cea mai mare accesibilitate este cel rutier, motiv pentru care, în mare măsură, acesta își coordonează deplasările cu deplasările făcute de celelalte tipuri de vehicule.

7.2.5. SELECȚIA MODALITĂȚII DE TRANSPORT – ACTIVITATE INTEGRATĂ SISTEMULUI LOGISTIC

Selectarea modalității de transport este o activitate esențială a logisticii mărfurilor, ce trebuie fundamentată corect, datorită impactului său asupra eficienței generale a întreprinderii. Din cauza numărului mare de variante de opțiuni, decizia de selectare a modalității de transport are un mare grad de complexitate.

Pentru a putea adopta această decizie este necesară identificarea următoarelor probleme:

- influența transportului asupra lanțului de aprovizionare și asupra celui de distribuție a produselor;
- factorii care importanță pentru selectarea modalității de transport;
- metodele de selecție;
- mesajele primite ulterior alegerii, ce oferă o imagine asupra eficienței operației de selectare a modalității de transport.

7.2.5.1. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ SELECȚIA TRANSPORTULUI

Factorii care influențează selecția transportului⁴⁹, influențați de nivelurile potențiale de servicii a clienților și de costurile transportului (fig.nr.7.2.5.1.), sunt următorii:

1. factorii operaționali;
2. caracteristicile modalităților de transport.

1. Factorii operaționali depind de o serie de condiții economice sociale, culturale, juridice etc., cum ar fi:

- La nivel internațional:
 - condițiile economice ale țării respective (inflație, valoarea monedei naționale);
 - sistemul de impozitare și stimulente pentru export;
 - bariere comerciale;
 - controale în licențe de import;
 - sistemul cultural;
 - gradul de dezvoltare a sistemului de comunicații;
 - disponibilitatea serviciilor bancare internaționale;
- La nivel național:
 - sistemul birocratic;
 - infrastructura operațională;

⁴⁹ Gattorna L. John, coord., **The Gower Handbook of logistics and distribution Management, IV**, Ed. Gower Publishing Company, 1990.

- sistemul juridic;
- nivelul tehnologiei;
- costul, disponibilitatea și productivitatea forței de muncă;
- costurile relative, disponibilitatea și calitatea cerințelor de servicii auxiliare;
- disponibilitatea capitalului local;
- situația creditului;
- ratele dobânzilor;
- caracteristicile mijloacelor de transport alternative.

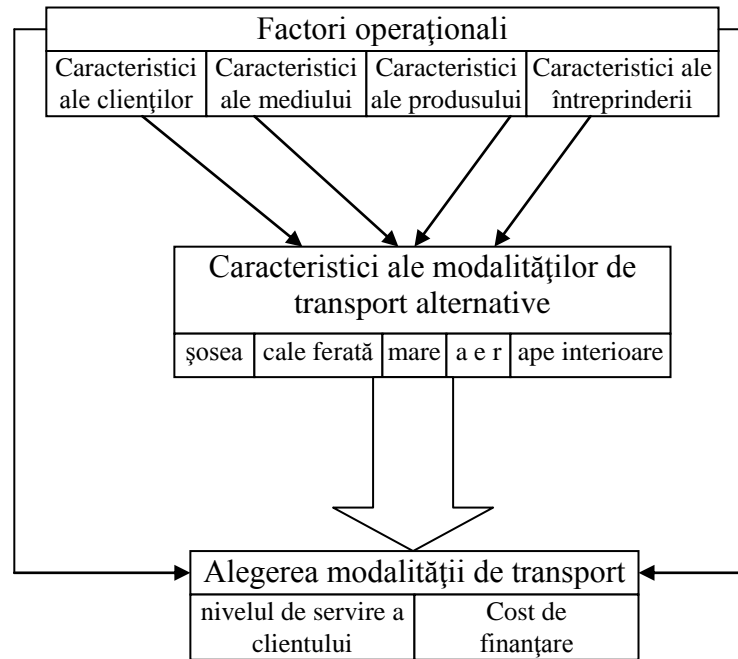


Fig.nr.7.2.5.1. Factorii care determină selectarea modalității de transport

Factorii operaționali pot fi clasificați în patru grupe:

- caracteristicile clientului;
 - caracteristicile produsului;
 - caracteristicile mediului;
 - caracteristicile întreprinderii.
- Principalele caracteristici ale clientului sunt:
 - poziția geografică (distanța față de depozitul de unde se face livrarea);
 - trăsăturile punctului de livrare;
 - restricții de timp (ziua și ora care trebuie respectată);
 - mărimea comenzii (și circulația anuală);
 - cunoașterea produsului (pentru a evita deteriorarea);
 - echipamentul mecanic de manipulare folosit;
 - nivelul de servire solicitat;
 - clauzele vânzării (FOB, CIF, DDP);
 - cerințele de service post vânzare.
 - Principalele caracteristici ale produsului sunt:
 - greutatea;
 - mărimea și forma;
 - gradul de fragilitate;
 - uzura morală și deteriorarea;
 - pericolul (de exemplu pentru produsele toxice);
 - valoarea.
 - Factorii ce trebuie monitorizați în cazul caracteristicilor de mediu sunt:

- ceilalți participanți la trafic;
- infrastructura;
- tehnologia;
- climatul;
- prevederi legislative;
- condiții de drum.

d. Principalele caracteristici ale întreprinderii, care trebuie luate în seamă la selectarea modalității de transport, sunt:

- strategia nivelului de servire;
- ariile de vânzare;
- amplasamentul depozitelor;
- amplasarea unităților producătoare;
- politicile financiare;
- performanța concurenței.

2. Caracteristicile modalităților de transport

Este important să determinăm caracteristicile operaționale ale fiecărui mijloc de transport care poate fi contractat, pentru a stabili dacă sunt compatibile cu factorii operaționali.

Principalele caracteristici comune ale modalităților de transport sunt:

- sarcina utilă – capacitatea fizică și sarcina maximă ca procent din greutatea totală;
- densitatea – densitatea încărcăturii (greutatea per unitate cubică);
- cheltuielile de regie – costuri fixe ca procent din costul total (ca indicator al riscului creșterilor de preț și necesarului de servicii auxiliare);
- cheltuieli variabile directe – costurile cu personalul și consumurile directe;
- productivitatea – calculată în tonă/km-oră de muncă directă.

7.2.5.2. SELECTAREA PROPRIU-ZISĂ A MODALITĂȚII DE TRANSPORT

Obiectivul care stă la baza alegerii modalității de transport trebuie să fie minimizarea costului operațiunii de transport, în condițiile maximizării profitului.

Procedura de selectare a modalității de transport poate varia de la simpla decizie empirică asupra utilizării unui mijloc de transport sau de imitare a concurenței, până la folosirea unor metode științifice de optimizare a deciziilor.

Există patru metode posibile pentru alegerea modalității de transport:

1. Modalități empirice. Factorii decizionali identifică un număr mic de alternative de transport considerate disponibile și factorii care influențează opțiunea de transport, pe baza cărora realizează intuitiv alegerea. Această metodă presupune o serie de dezavantaje:

- nu ia în considerare o listă completă a mijloacelor de transport;
- decizia fiind luată în funcție de detaliile operaționale, nu ia în seamă costurile;
- caracterul intuitiv al alegerii.

2. Metoda costurilor. Această metodă se bazează pe încercarea de minimizare a costurilor totale pentru modalitățile de transport alese;

3. Modelele de distribuție Aceasta identifică și explică interrelațiile dintre componentele sistemului de distribuție la diferite niveluri ale cererii zilnice/săptămânale/lunare. Este utilizată în cazul în care cererea sau componentele sistemului se schimbă;

4. Selecția sistematică. Prin selecția sistematică se efectuează alegerea modalității de transport în mod etapizat (fig.nr.7.2.5.2.). Astfel, se disting patru etape:

- Identificarea și gruparea factorilor operaționali
- Identificarea modalităților de transport și a caracteristicilor fizice și financiare ale acestora

- Aplicarea analizei matriceale pentru selecționarea celei mai potrivite metode de transport
- Comensurarea eficienței operaționale.

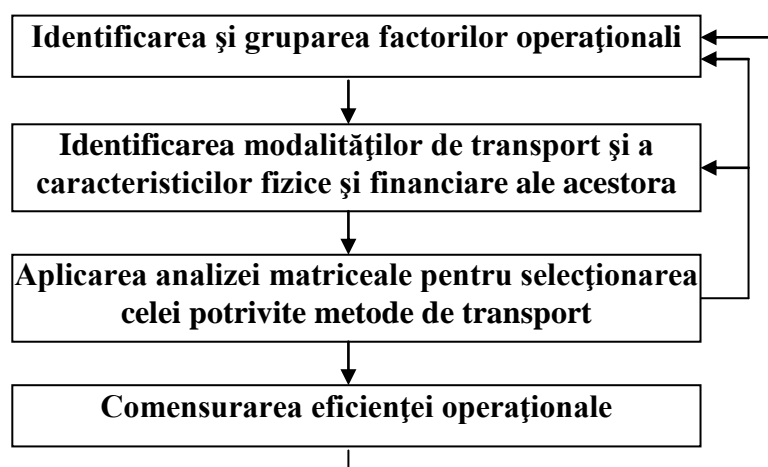


Fig.nr.7.2.5.2. Model de selectare a transportului

Există o serie de modele privind analiza matriceală. Ea se poate realiza și prin optimizarea deciziilor în condiții de incertitudine, și anume prin metodele utilității globale (elaborată de Morgenstein și von Neuman), electre sau Onicescu.

Pentru a putea selecta modalitatea de transport optimă prin analiza matriceală sau optimizarea deciziilor trebuie definit, mai întâi, cadrul deciziei care vizează trei aspecte:

- numărul și mărimea depozitelor – inclusiv cerințele de transport ale materiilor prime și al produselor finite de la fabrici la clienți;
- alegerea modalității de transport – ce fel de mijloc sau mijloace de transport pot fi utilizate pentru a transporta produsul într-o anumită arie geografică;
- alegerea tipului de vehicul – tipul de mijloc de transport dintr-un anumit mod de transport selectat.

Numărul și mărimea depozitelor pot fi influența selecția modalității de transport printr-o serie de aspecte cum ar fi:

- livrări către depozite;
- deplasări între depozite;
- livrări către baza de transport a unei terțe părți;
- livrări către clienți.

Alegerea modalității de transport se poate face prin selectarea mai multor factori de influență (cei mai importanți fiind mărimea comenzii, distanța de transport de la depozit și accesibilitatea modurilor de transport la depozit) prin aplicarea modelelor de analiză matriceală sau optimizare a deciziilor pentru toate modurile de transport (singure sau grupate) potențiale. Principalele opțiuni în alegerea modului de transport sunt prezentate în tabelul nr.7.2.5.1.

Alegerea tipului de vehicul potrivit începe cu alegerea celor mai importanți factori (dintre aceștia volumul, greutatea, condițiile speciale) și continuă apoi cu aplicarea modelelor de analiză matriceală sau optimizare a deciziilor pentru toate tipurile de vehicule încadrate în acel mod de transport ales în etapa anterioară.

Opțiuni de transport național și internațional

Opțiuni de transport național și internațional				
Opțiuni de transport național				
Rutier	Parc propriu de vehicule	Autovehicule închiriate	Servicii de transport închiriate	Servicii combinate
Feroviar	Vagon sau tren privat	Transport normal	Servicii de grupare	
Ape interioare	Proprile baraje	Baraje închiriate	Servicii de transport închiriate	Servicii de grupare
Opțiuni de transport internațional				
Rutier	Servicii TIR închiriate	Servicii de grupare		
Feroviar	Vagon sau tren privat	Transport normal	Servicii de grupare	
Aerian	Avion propriu	Charter	Servicii de grupare	
Maritim	Transport cu vaporul	Servicii de grupare		

Comensurarea eficienței operaționale reprezintă ultima etapă în selectarea modalității de transport, îndeplinind funcția de feed-back în acest proces. Măsurarea eficienței operaționale se poate face prin următorii indicatori:

- cost/tonă sau cost/m³;
- cost/livrare sau cost/transport;
- timpul de transport al comenzii în zile.

Alegerea modalității de transport este o decizie logistică cu un mare grad de complexitate, care implică mulți factori și oferă o multitudine de opțiuni. Alegerea finală va depinde de aptitudinile conducerii de a identifica și compara opțiunile semnificative existente. Pentru aceasta va fi nevoie de o abordare complexă și sistematică a problemei.

7.3. SERVIREA CLIENȚILOR - ELEMENT ESENȚIAL AL LOGISTICII MĂRFURILOR

Servirea clienților este un important mijloc de creare a avantajului competitiv al firmei, de diferențiere a acesteia față de concurență, precum și pentru localizarea clienților. În calitate de ultimă verigă a lanțului logistic, servirea clienților are un impact direct asupra vânzărilor și, deci, asupra profiturilor firmei.

Determinarea și analiza componentelor servirii clienților, precum și comensurarea nivelului de îndeplinire a servirii clienților este o activitate esențială pentru realizarea cu succes a dezideratelor logistice ale firmei, și prin aceasta a obiectivelor generale privind reducerea costurilor și maximizarea profitului

7.3.1 CONCEPTUL DE SERVIRE A CLIENȚILOR

Servirea clienților se referă la oferirea produsului către clienți. Cu alte cuvinte, produsul sau serviciul se valorizează numai dacă ajunge în posesia clientului.

În literatura de specialitate se întâlnesc o varietate de definiții ale conceptului de servire a clienților, concept complex care în opinia tuturor specialiștilor este influențat de factori ca:

- frecvența livrării;

- siguranța livrării;
- disponibilitatea produselor în stoc;
- durata ciclului de îndeplinire a comenzii.

Conform acestor definiții servirea clienților reprezintă:

- inducerea în percepția clientului a ideii că firma ta este una cu care se pot face afaceri cu ușurință⁵⁰;
- lanțul activităților de vânzare și desfacere, care începe cu primirea comenzilor și se încheie cu livrarea produselor la clienți, în unele cazuri continuând cu servicii postvânzare⁵¹;
- procesul de oferire a unor beneficii, semnificative în privința valorii adăugate, pentru lanțul de aprovizionare livrare, într-un mod eficient sub aspectul costurilor⁵²;
- o sursă esențială de creare a avantajului competitiv și prin aceasta de diferențiere față de concurență.

Modul în care clientul este servit influențează comportamentul clientului față de firma respectivă, germinând nivelul vânzărilor viitoare ale firmei. Se spune că un client satisfăcut va recomanda firma numai altor trei persoane, în timp ce un client nemulțumit își va exprima această stare de spirit către alte 20 de persoane.

7.3.2. COMPONENTELE SERVIRII CLIENȚILOR

Cunoașterea elementelor care influențează comportamentul de cumpărare, și în cazul servirii clienților, a elementelor care sunt considerate de cumpărători a fi cele mai importante va permite obținerea unor câștiguri suplimentare. Folosirea tehnicilor de testare a pieței pentru identificarea nevoilor clienților în privința serviciilor poate contribui la îndeplinirea obiectivelor asumate de către firmă.

7.3.2.1. ELEMENTELE CHEIE ALE SERVIRII CLIENȚILOR

Componentele servirii clienților pot fi clarificate în trei grupe distincte:

- a. elemente anterioare tranzacției (pre-tranzacționale);
- b. elemente specifice tranzacției propriu-zis (tranzacționale);
- c. elemente care apar după derularea tranzacției (post-tranzacționale).

a. Elementele pre-tranzacționale se referă la strategiile și politicile firmei adoptate în vederea aplicării politicilor de servire eficientă a clientului. Cele mai importante elemente care facilitează dezvoltarea unui cadru relațional adecvat între client și furnizorul său sunt:

- vizitele întreprinse de agenții de vânzare, aceștia acționând în calitate de ambasadori ai firmei furnizoare pe lângă clienți;
- nivelul accesibilității asigurate clientului în a întreprinde afaceri cu firma furnizoare (ușurința comandării);
- coordonare între producție, distribuție și marketing;
- claritatea instrucțiunilor de utilizare de pe ambalajele produselor;
- calitatea ambalajului interior pentru manipularea și expunerea în magazin;
- flexibilitatea sistemului logistic al furnizorului, pentru a face față nevoilor speciale sau neașteptate ale clienților, înțelegând prin aceasta o reconsiderare periodică a gamei de sortimente;

⁵⁰ Randall Hanna, *Customer Services Strategies*, Annual Proceedings of the National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1983.

⁵¹ Blanding Warren, *11 Hidden Costs of Customer Service Management*, Marketing Publications, Washington DC, 1974.

⁵² LaMonde Bernard, Cooper Martha, Noordewier Thomas, *Customer Service : A Management Perspective*, The Council of Logistics Management, Oak Brook, III, 1988.

- asigurarea cadrului structural pentru asigurarea succesului activității de servire a clientului;

- calitatea reprezentanțelor de vânzări.

b. Elementele tranzacționale sunt acele variabile direct implicate în realizarea efectivă a funcțiilor de distribuție fizică (logistică). În opinia clienților cele mai importante elemente tranzacționale sunt:

- frecvența și siguranța livrării;
- durata ciclului comenzii (intervalul dintre transmiterea comenzii și livrarea mărfurilor la client);

- ușurința de a face comanda;
- disponibilitatea produselor în stoc, precum și continuitatea furnizării;
- confirmarea primirii comenzii;
- condiții de creditare oferite;
- furnizarea de informații referitoare la stadiul onorării comenzii;
- condiții privind mărfurile (calitatea mărfurilor în momentul în care sunt recepționate de către client);

- corectitudinea facturării și ușurința cu care poate fi procesată de client.

c. Elementele post-tranzacționale vin în sprijinul utilizării ulterioare a produselor de către client. Ele prelungesc relația dintre vânzător și client pe perioada executării garanției produsului. Planificarea lor este realizată în faza pre-tranzacțională, iar punctul lor de plecare îl constituie recepția mărfii de către cumpărător. Aceste componente, care mai poartă și denumirea de elemente de sprijin (susținere), sunt următoarele:

- transportul și instalarea la domiciliul clientului;
- oferirea unei perioade de garanție, în care eventualele reparații și înlocuire de piese de schimb se efectuează gratuit;
- înlocuirea temporară a produselor pe perioada reparațiilor;
- procedura de rezolvare a reclamațiilor clienților și de înlocuire a produselor necorespunzătoare;
- posibilitatea utilizării ambalajelor returnabile;
- retragerea produselor defecte de pe piață.

Pe lângă aceste componente tot mai mulți clienți țin seama și de o serie de aspecte calitative ale servirii clienților:

- adaptabilitatea – capacitatea de a găsi soluții adecvate, în cazul funcționării necorespunzătoare a sistemului logistic;

- suplețea - capacitatea firmei de a îndeplini cerințele speciale sau neașteptate ale clienților, ce poate fi asigurată numai de un sistem logistic flexibil;

- consecvența - capacitatea firmei de a respecta o anumită durată de livrare, într-o perioadă mai mare de timp (5-10 cicluri de livrare a produsului);

- disponibilitatea - capacitatea firmei de a furniza clientului informații despre propriile operațiuni logistice și stadiul onorării comenzii;

- seriozitatea - capacitatea firmei de a-și respecta livrările planificate, în funcție de disponibilitatea în stoc a produselor.

Anumite elemente ale servirii clienților vor fi percepute ca având o importanță mai mare decât altele. Numărul și felul elementelor ce trebuie să fie folosite în strategia de servire a clienților este necesar să fie raportate la nevoile reale ale clienților.

Elementele care se disting în mod frecvent între cerințele tuturor clienților sunt:

- disponibilitatea în stoc a mărfurilor;
- siguranța livrării;
- durata ciclului de procesare a comenzii;
- calitatea echipei de vânzare.

BIBLIOGRAFIE

1. Budica I, Logistica marfurilor, Editura Universitaria, Craiova, 2010
2. Balan Carmen, Logistica, Editura ASE, Bucuresti 2001
3. Alexa C, Ciurel V, Transporturi si asigurari, Editura Metropol, 1994
4. Blanding Warren, Hidden Costs of Customer Service Management, Marketing Publications, 1974
5. Dayan, Armand, Manual de Distribution, Les Editions d'Organization, Paris, 1986
6. Filip G, Dreptul Transporturilor, Editura Sansa SRL, 1993

Capitolul 8

COMUNICARE SI NEGOCIERE IN AFACERI

8. 1. CE INSEAMNA A COMUNICA?

Conceptul de comunicare umană este unul complex și o varietate de metode s-au folosit pentru studierea lui. În majoritatea accepțiunilor, termenul se referă la comportamentul uman.

Termenul de *comunicare* umană se definește ca fiind: schimbul de simboluri, mesaje, informații; procesul prin care indivizii se înțeleg cu ajutorul unui sistem comun de simboluri; arta de a ne exprima ideile; știința transmiterii informațiilor.

Din această definiție rezultă următoarele caracteristici ale comunicării umane:

1. Comunicarea reprezintă schimbul de simboluri cărora le este atribuit un înțeles

Comunicarea nu se poate face direct, ceea ce constituie un obstacol. Putem vorbi de simboluri în limbajul oral, în scris, în cazul mesajelor tipărite, difuzate la radio, TV sau în cazul mesajelor electronice (computer). În toate aceste situații, simbolurilor li se atribuie un anumit înțeles.

Să luăm un exemplu simplu. Vreți să invitați cel mai bun prieten la film, iar acest fapt este un proces destul de complicat: intenția voastră ("Vrei să mergem la film deseară?") este convertită într-o secvență de simboluri lingvistice; generați o secvență de sunete reprezentând (codificarea mesajului) aceste simboluri; simbolul acustic este transmis prietenului; prietenul traduce acest simbol dându-i un înțeles (îl decodifică): "Vrei să mergi la film?".

2. Comunicarea este un proces

Comunicarea are loc atunci când oamenii interacționează. Luând drept exemplu această pagină pe care o citiți, nu putem considera că doar faptul că este tipărită reprezintă, în izolare, un proces de comunicare.

Mesajul, autorul și cititorul sunt parte integrantă a procesului: fiecare interpretează sensul pe care autorul a intenționat să-l transmită. Prin mesaj înțelegem un cuvânt pe care-l folosim pentru a descrie asocierea de simboluri care sunt transferate între participanții la procesul de comunicare. Mesajele, ca orice simbol, au o bază fizică atunci când sunt transmise (această bază este denumită media). Mesajele pot fi redade prin sunete în conversație, prin imagini în fotografii, pagini tipărite, prin structuri în cazul imaginilor TV, transmiterea de date, și chiar prin tonul vocii. Dar ceea ce este important este faptul că, mesajele, ca și simbolurile, pot fi interpretate, deoarece au un înțeles.

Conceptul de "expeditor" și "destinatar" nu se referă doar la indivizi izolați. "Expeditorul" (sursa) poate fi un vorbitor (care se adresează simultan la 500 de indivizi destinatari), sau poate fi un producător TV, mesajul fiind în acest caz programul TV, iar destinatarul întreaga audiență a programului respectiv.

3. Comunicarea necesită o media (un canal)

Schimbul de mesaje nu poate avea loc fără o bază fizică reprezentată de *media de comunicare*. În vorbire, media este reprezentată de sunetele ce vibrează în aer. În cazul imaginilor, avem de-a face cu unde cromatice reflectate de o suprafață sau provenind direct de la o sursă de lumină. Pipăitul este și el o media de comunicare la fel ca și aerul care poartă particule pe care le putem mirosi sau gusta. Trebuie deci să existe o bază fizică pentru ca expeditorul și destinatarul să interacționeze, de asemenea și un set de simboluri.

Atunci când ne referim la media de comunicare avem în vedere tipăriturile, filmul, radioul, televiziunea. Discheta, banda magnetică, circuitele electronice sunt etichetate și ele drept medii de comunicare.

Reluând, media sau canalul reprezintă baza fizică de redare a unui set de simboluri, în timp ce mesajul este de fapt intenția vorbitorului (locutorului). În anii '60, filozoful Marshall McLuhan a lansat următorul slogan devenit celebru: "Media este de fapt mesajul" ("The medium is the message"). Ceea ce a vrut să spună este că anumite media au efecte speciale asupra înțeleșului mesajului; de exemplu, radioul ne permite să ne imaginăm imaginile în timp ce televiziunea prezintă imaginile în mod explicit.

4. Comunicarea poate fi tranzacțională

În multe situații, de exemplu, o conversație între două persoane, comunicarea nu trebuie înțeleasă ca un proces unidirecțional: de la emițătorul/expeditorul mesajului (locutor) la destinatar (interlocutor). Procesul este bilateral: interactiv și tranzacțional. Cele mai eficiente conversații sunt cele de tip tranzacțional, ceea ce înseamnă că cei doi indivizi participă în mod egal la realizarea schimbului de informații.

Calitatea de tranzacționalitate se poate întâlni și în situațiile în care participă mai mult de doi indivizi. De exemplu, un cititor al unui ziar poate să-i scrie o scrisoare editorului, un telespectator poate suna un post TV pentru a-și exprima nemulțumirea, un ascultător poate telefona și participa la o emisiune radiofonică. Acest tip de comunicare constituie de fapt un feedback și reflectă potențialul de tranzacționalitate a multor tipuri de comunicare.

Comunicarea interactivă sau tranzacțională are loc când este menținut același tip de mesaj (ca de exemplu într-o conversație).

5. Comunicăm pentru a ne satisface nevoile personale

Comunicarea interumană are loc urmărindu-se un anumit scop. Acesta poate să nu fie foarte bine definit, dar în general vorbim pentru a ne satisface nevoile personale. De exemplu, citiți această carte pentru că este prevăzută în bibliografia obligatorie în vederea susținerii unui examen sau priviți la televizor ca să vă relaxați.

De fapt, după cum se poate demonstra, motivele pentru care comunicăm sunt asociate cu nevoile noastre personale. Comunicăm pentru a deține controlul asupra oamenilor, obiectelor și evenimentelor. Vrem ca anumite lucruri să aibă loc, ca oamenii să facă ceva pentru noi, vrem să aflăm ce se întâmplă. Comunicarea reprezintă o modalitate de a ne cunoaște pe noi înșine și de a identifica și a evalua relațiile dintre noi și ceilalți. Ne satisfacem această dorință de a fi în contact cu oamenii prin comunicare în diverse situații ce pot varia de la întâlnirile față în față, la vizionarea de filme. Învățăm despre cultura noastră doar comunicând și totodată transmitem această cultură generațiilor următoare.

8.2. NIVELE DE COMUNICARE

Prin nivel de analiză a comunicării înțelegem contextul social larg în care aceasta operează. Aceste nivele sunt: *intrapersonal*, *interpersonal*, la nivel de *grup*, *mic* sau *mare*, *organizațional* și *relații publice*. Ele diferă după cum oamenii sunt implicați, respectiv ca emițători sau receptori.

A. Comunicarea intrapersonală

Comunicarea intrapersonală reprezintă comunicarea la nivelul fiecărui individ. Comunicarea la acest nivel echivalează cu monologul interior sau comunicarea cu tine însuși/însăși. Poate varia de la faptul de a citi notițele luate în clasă, faptul de a vorbi cu tine însuși/însăși, faptul de a gândi.

B. Comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală este comunicarea ce se realizează între două persoane aflate față în față. Acest nivel de comunicare este cel mai personal. Nu orice comunicare dintre un individ și un altul este de tip personal. Ea devine personală când participanții se consideră reciproc ca având propriile nevoi și motive (scopuri). Acest nivel este tranzacțional într-o foarte mare măsură. Participanții, care au în vedere și iau în considerare nevoile fiecăruia dintre ei, vor încerca să stabilească o relație reciproc avantajoasă.

Acest tip de comunicare este extrem de important pentru profesii de genul: psiholog, asistent social, agent de vânzări, dar și în dezvoltarea cu succes a relațiilor personale.

Comunicarea interpersonală nu se reduce doar la situațiile de comunicare față în față. Cea mai obișnuită extensie a acestei forme de comunicare este conversația telefonică. De asemenea, corespondența prezintă o natură foarte personală.

C. Comunicarea la nivelul grupurilor mici

Reprezintă comunicarea între două sau mai multe persoane (nu mai mult de 25). În grupuri mici orice participant poate fi activ în discuții. Ideea este ca numărul participațiilor să nu fie atât de mare încât să permită ca fiecare să-și aducă o contribuție. Un exemplu elocvent pentru un grup mic este ședința. Se știe că oamenii comunică diferit atunci când o fac în prezența mai multor persoane. Grupul reprezintă un mod aparte de comunicare. Membrii unui grup sunt influențați de ceilalți membrii din grup atunci când comunică. Nu sunt inhibați să comunice atâta timp cât ceilalți îi sprijină.

În lumea modernă, există posibilități infinite ca acest tip de comunicare să se desfășoare dincolo de spațiul unei săli de ședință. Participanții pot fi contactați prin telefon, TV, computer (teleconferință).

D. Comunicarea la nivelul grupurilor mari

Comunicarea la nivelul unui grup mare este comunicarea direcționată dinspre una sau mai multe persoane spre un auditoriu de cel puțin 25 de persoane. Trăsătura esențială a acestui tip de comunicare este că dată fiind existența unui număr foarte mare de participanți nu se permite fiecăruia să ia parte la discuții. Este un tip de comunicare unidirecțională, participanții reprezentând un auditoriu. Cel ce comunică poate fi un vorbitor, mai mulți vorbitori; un film sau alt tip de media este adesea folosit. Spre deosebire de comunicarea în masă, auditoriul este prezent și poate oferi un feedback imediat.

Ca și în grupurile mici, comunicarea la nivelul grupurilor mari este un caz special - să ne gândim la o demonstrație de stradă. Grupul devine mesajul în sine. Dezbaterile politice sunt un punct de pornire pentru indivizii ce iau parte la comunicarea la nivelul grupurilor mari. Prezența unui număr mare de spectatori/ascultători este un indiciu al popularității individului în cauză. Dacă reacția acestora este una favorabilă, acesta este un mesaj clar că individul s-ar putea adresa și prin intermediul TV. Acest fenomen este etichetat drept efectul puterii de convingere (efectul bandwagon). Cu cât telespectatorul îi vede pe oameni sprijinindu-l activ pe candidatul respectiv, cu atât el va fi mai convins că trebuie să adere la această cauză.

E. Comunicarea la nivelul organizației

Comunicarea în cadrul unui nivel organizațional reprezintă comunicarea în interiorul unui grup format din persoane ce fac parte din aceeași structură administrativă. Comunicarea interpersonală, în grupuri mici sau mari se poate desfășura în contextul unei organizații. În virtutea apartenenței lor la organizație, oamenii joacă și alte roluri în comunicare. Unul din factorii motivaționali, specific organizației, este că indivizii sunt obligați să-și evalueze activitățile și scopurile având drept criteriu scopul organizației respective.

Nu există profesie care să nu necesite abilitatea de a comunica în cadrul unei organizații. Organizațiile funcționează grație comunicării, care poate avea loc la nivel oficial sau neoficial și care impune anumite norme de conduită, ce diferă de la o profesie la alta.

F. Comunicarea în masă (sau publică)

Comunicarea în masă este comunicarea direcționată dinspre o persoană/grup de persoane spre o audiență sau piață de desfacere, prin intermediul unor mijloace speciale de comunicare. Comunicarea în masă se face pe scară largă, iar informația este diseminată prin următoarele mijloace: tipărituri, emisiuni radio și TV, filme, rețele electronice. Destinatarul este reprezentat de audiență.

Una din trăsăturile principale ale acestui tip de comunicare ar fi aceea că, cel mai adesea, comunicatorul (sursa/emițătorul) este de obicei o instituție: un post radio sau TV, un ziar, o editură, un studio de film, etc. Deși indivizii (de exemplu, reporterii) au un rol important, întreaga producție de mesaje denotă un efort colectiv. Scopurile în care activează aceste instituții variază (să ne gândim la libertatea cuvântului în țările democratice și la cenzură în socialism). În America, cele mai multe corporații vor să obțină un profit. Aceasta nu înseamnă că nu au un rol social - de exemplu, campaniile ziarelor împotriva politicianilor corupți, cu toate acestea, profitul este esențial.

O altă trăsătură specifică pentru comunicarea publică este și *multiplicarea* rapidă a mesajelor, mai ales în cazul radio-lui și televiziunii. Această multiplicare, mai mult decât în orice altă formă de comunicare, nu depinde direct proporțional de feedback-ul direct: cu cât crește multiplicarea cu atât scade acesta.

8.3. COMUNICAREA VERBALĂ SI NONVERBALĂ

8.3.1. LUMEA SIMBOLURILOR

Sensul cuvintelor. Trăim într-o lume a simbolurilor. Multe din percepțiile noastre despre lumea înconjurătoare (obiecte, evenimente, forme directe de comunicare) sugerează faptul că dincolo de caracteristicile acestor stimuli există un înțeles. Camera în care vă aflați este construită și decorată într-un anumit fel, este mobilată într-un anumit fel, și toate acestea sugerează o stare specifică. Hainele pe care le purtați au și ele o valoare simbolică, iar atunci când le-ați cumpărat ați făcut-o pentru a vă conforma unui anumit stil. Zgomotele din camera vecină sunt un indiciu că este cineva acolo. Zi de zi veniți în contact cu simboluri verbale, scrise, tipărite, simboluri textuale pe ecranul televizorului sau auditive de la radio sau casetofon. Iar citind această pagină interpretați de fapt simbolurile textuale.

În toate exemplele anterioare, sensul este interpretat ca o reacție a conștiinței dumneavoastră la stimulii reprezentați de obiecte, semne, imagini, sunete, acțiuni sau evenimente din mediul înconjurător. Valoarea simbolică a stimulilor este de fapt o asociere pe care o facem datorită experienței, contactului direct cu acești stimuli și mai rar datorită procesului de învățare, de instruire într-un cadru instituționalizat. În copilărie am aflat spre exemplu, că ceea ce încălțăm se cheamă "pantofi".

Multe din teoriile despre achizițiile de limbaj erau simpliste în sensul că încercau să explice doar învățarea verbelor și a substantivelor, adică a cuvintelor ce puteau fi asociate ușor cu referenții lor din lumea reală. Aceste teorii susțineau că recompensa este factorul cheie în procesul de învățare, de exemplu atunci când laudăm un copil pentru că a învățat un cuvânt nou. Teoriile recente susțin că suntem genetic capabili să învățăm un limbaj și că învățând și folosind limbajul nu facem decât să exprimăm anumite sensuri pe care le atribuim cuvintelor. În plus, învățarea unei limbi comportă multe aspecte, cum ar fi regulile sintactice de formare a pluralului, folosirea modificatorilor (adjective, adverbe), structura frazei, etc. Toate aceste aspecte le deducem din contactul cu mediul înconjurător (ne referim și la normele de folosire corectă a limbii). Limba pe care o învățăm, fie ea franceză, chineză, arabă sau română, este limba mediului în care trăim, care reprezintă și o moștenire culturală.

Este important de reținut că noi îmbogățim această limbă pe care o vorbim adăugându-i noi simboluri. Acestea includ gesturi, mimica feței și alte mișcări simbolice (limbajul

trupului), tonul vocii (pentru a exprima diverse stări de spirit: fericire, tristețe, emoție, calm, amabilitate, enervare, etc.). O mențiune: lingviștii preferă termenul de *limbaj* pentru simboluri asociate vorbirii și nu pentru alte metode nonverbale de simbolizare.

În multe din mediile de comunicare există și calități simbolice nonverbale. Prima pagină a unui ziar comunică și altceva în afară de mesajul tipărit. Același lucru se întâmplă și cu o scenă de film, cu un program de calculator.

8.3.2. LIMBAJ ȘI COMPORTAMENT

8.3.2.1. LINGVISTICA

După cum am văzut, capacitatea noastră de a înțelege și crea simboluri verbale complexe este o moștenire genetică și culturală. Genetică, deoarece creierul uman reprezintă baza mentală de învățare a unei limbi. Procesele de percepție și gândire, în mod special cele dezvoltate până la vârsta adolescenței, ne permit să deducem anumite norme de folosire a limbii comunității în care trăim. Moștenirea culturală este de fapt fondul lingvistic transmis din generație în generație. Procesul de învățare a limbii - sunete, cuvinte, structuri gramaticale, stilul - este reprezentat în figura nr.8.1. Această schemă reliefează faptul că atunci când învățăm o limbă, de fapt învățăm reguli lingvistice, a căror descriere o face lingvistica.

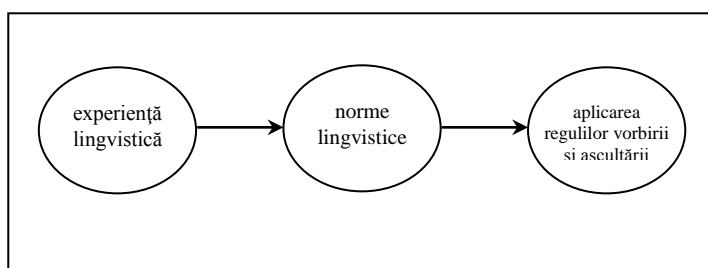


Figura nr.8.1. Un model simplu de învățare a limbajului

Ce sunt aceste reguli? Deși nu știm în ce zonă a creierului pot fi localizate, totuși putem vorbi despre aceste reguli care ne explică cum funcționează limbajul. Ne amintim de exemplu că o propoziție constă dintr-un subiect ("Ion") și un predicat ("citește"). În toate limbile există subiect și predicat, dari acestea pot fi exprimate diferit.

Regulile lingvistice stau la baza determinării înțelesului unui cuvânt, expresii, propoziții, etc. Dacă interpretăm o propoziție, regulile ne ajută să asociem înțelesul primar cu semnificația cuvintelor și să le combinăm într-o propoziție corectă din punct de vedere gramatical.

8.3.2.2. PSIHOLINGVISTICA

Lingvistica se ocupă cu regulile care constituie competența noastră lingvistică (ce știm despre limbaj), psiholingvistica prezintă teorii psihologice de comportament lingvistic: ce facem cu limbajul (folosirea limbajului). Aceste studii prezintă detalii de comportament lingvistic, nu detaliază regulile limbii (teoriile lingvistice). Analogic, să ne gândim la diferența între a ști regulile jocului de șah și a aplica aceste reguli. Putem vorbi despre aceste reguli fără însă ca ele să ne indice în ce zonă a creierului sunt localizate, cum le activăm sau cum le învățăm. Asemenea explicații sunt oferite de psiholingvistică.

Psiholingvistica include în aria sa de preocupări și alte aspecte. Spre exemplu, psiholingvistica examinează și modul de învățare a limbajului: cu ce capacități lingvistice ne naștem (care sunt genetic imprimate) și ce deprinderi ne formăm în procesul de învățare a

limbii. Psiholingvistica se preocupă și de rolul limbajului în gândire - de exemplu când rezolvăm o problemă, cum găsim o structură mentală care să ne ofere o soluție.

8.3.2.3. SOCIOLINGVISTICA

Atunci când comportamentul lingvistic este încadrat într-un context social, suntem în domeniul sociolingvistic. Acesta studiază situații de comunicare (comunicarea interpersonală, un contract, un program TV), rolul social al participanților (prieteni, necunoscuți, clasa superioară, un grup etnic), scopul în care se face comunicarea. Toate acestea variază în funcție de contextul social.

Unele studii examinează diferențele etnice, culturale, educaționale sau economice în contextul comunicării ca fenomen social. S-a constatat că indivizii cu un statut social inferior sunt mai puțin flexibili în abordarea diverselor stiluri funcționale.

Sociolingvistica se interesează și de atitudinile lingvistice. Ne putem da seama de clasa socială căreia îi aparțin vorbitorul, de grupul etnic din care provine, de vârsta și de dispoziția vorbitorului numai ascultând o propoziție rostită de acesta. Unele comportamente lingvistice sunt legate de stereotipurile sociale.

Unele din cele mai fascinante studii sunt cele care ne indică modul de învățare a regulilor sociale de limbaj. Majoritatea oamenilor se adaptează situației. Dar cum o fac? Ce reguli învață pentru a distinge un context oficial de unul neoficial? Este vorba desigur de o competență în comunicare.

Teoria comunicării se deosebește de lingvistică și psiholingvistică prin aceea că nu studiază detalii de limbaj, ci mesajele - relația emițător/sursă/destinatar. Însă nu se poate concepe o teorie a comunicării fără aspecte lingvistice, psiholingvistice și sociolingvistice.

Analiza conversației se bazează pe sociolingvistică. În ce mod relaționează oamenii folosind limbajul ca mijloc de comunicare? Majoritatea acestor procese se explică într-un context sociolingvistic.

8.3.3. COMUNICAREA NONVERBALĂ

Tipuri de simboluri nonverbale

Nu toate simbolurile sunt verbale. Există și simboluri nonverbale care sunt la fel de importante în comunicare. Ele pot să le indice celorlalți ce simțim cu adevărat - de exemplu, un zâmbet când salutăm, ori tremuratul genunchilor când ne enervăm. Aceste simboluri nonverbale ne sugerează când trebuie să intervenim într-o conversație, când putem aproba sau dezaproba. Există șapte tipuri de asemenea simboluri: paralingvistice, cinetice, tactile, de proximitate, de vestimentație, temporale, iconice.

a) **Paralingvistica.** Paralimbajul este un tip complementar de limbaj. Se referă la variațiile în vorbire: tonul vocii, intonația, viteza, ritmul, ezitățile. La un nivel mai complex aceste elemente sunt interpretate drept semne de emotivitate, emfază, nonșalanță, siguranță, teamă, etc.

b) **Elemente cinetice.** Mimica feței, mișcările globilor oculari, gesturile, poziția corpului sugerează un înțeles. Studiul acestora este numit cinetică.

Cinetica analizează gesturile pe care oamenii le afișează pentru a-și exprima diferite sentimente, exceptând culturile în care un asemenea comportament este prohibit. Aceste sentimente se referă la: plăcere, dezgust, teamă, surprindere, furie, afecțiune.

Adesea, expresiile feței sau gesturile comunică mai multe decât cuvintele, de aceea mesajele nonverbale sunt deosebit de importante. De fapt, studiile au reliefat că uneori mesajele nonverbale sunt mai credibile decât cele verbale. Unele simboluri nonverbale, deoarece reflectă modalitatea în care oamenii reacționează din punct de vedere emoțional, au aceleași semnificații în toate culturile, în timp ce altele prezintă particularități culturale

Limbajul trupului (gesturile mâinilor și ale corpului) nu este universal, dar înțelesul (semnificația acestora) este același, ca în cazul următoarelor gesturi evidente: indicarea unei forme circulare prin mișcarea mâinii sau arătarea unui obiect cu degetul. Totuși, multe gesturi prezintă particularități culturale. Le cunoaștem adevăratul înțeles doar dacă facem parte din cultura unde se folosesc, ori dacă le învățăm de la un membru al respectivei culturi. De asemenea, gesturile diferă în funcție de sex și vârstă.

c) **Elementele tactile.** Haptica studiază folosirea atingerii diferitelor părți ale corpului în scopul de a comunica, așa cum este cazul strângerii mâinilor, faptul de a te ține de mână cu cineva, de a bate pe cineva ușor pe spate, de a lua o persoană de după umeri, etc.

Aceste elemente pot sugera elocință, afecțiune, un mod de a saluta. Ele variază de la o cultură la alta. Interpretarea acestor elemente se face și în funcție de sex: de exemplu, pe cine putem atinge pe spate și în general când și unde putem atinge pe cineva.

d) **Proxemica.** Proxemica este știința care analizează utilizarea spațiului interpersonal, ca de exemplu, cât de aproape putem să stăm față de cineva. În America oamenii păstrează față de o altă persoană, un spațiu mai mare decât o fac spaniolii. Dacă stăm aproape de cineva, acest fapt poate fi nepolitic sau denotă ignorarea regulilor sociale de conviețuire. Într-o cultură unde spațiul vital este restrâns, americanii pot părea reci, distanți.

e) **Vestimentația.** Vestimentația, coafura, machiajul, bijuteriile, etc. (alte accesorii) constituie și ele un cod nonverbal, care variază mult de la o cultură la alta, în funcție de sex, vârstă, statut social.

f) **Cronemica.** Semnificația acordată timpului constituie un mesaj în sine, o formă a comunicării nonverbale denumită cronemică. Cronemica studiază aspecte legate de timp. În unele culturi, punctualitatea este considerată o virtute, în altele nu. În lumea arabă, în domeniul afacerilor, oamenii îți creează impresia că se grăbesc, însă acesta este un indiciu al importanței pe care o acordă subiectului.

De asemenea, se manifestă diferențe și în ceea ce privește timpul alocat unei conversații, tranzacții etc. În unele părți din sudul Statelor Unite ale Americii, este o practică frecventă ca într-o relație cu un vânzător să se zăbovească puțin și să se realizeze un schimb de amabilități, în schimb în marile orașe din est, un asemenea comportament ar fi considerat în cel mai fericit caz unul neobișnuit.

g) **Iconica.** Iconica interpretează semnificația obiectelor sau a desenelor. Procesul este denumit iconic, iar simbolurile sunt iconice. Simbolurile iconice pot lua diferite forme: de la embleme la piese de artă. Steagul semnifică ceva special pentru cetățenii fiecărei țări. Crucea este un simbol religios, steaua lui David, semiluna, de asemenea. Moda, design-ul au și ele valori simbolice (când cumpărăm un obiect fie el un vas, o mașină suntem atenți la design). Există simboluri iconice ce-și descriu referenții (full icons). Cel mai elocvent exemplu este dat de semnele internaționale de circulație.

8.4. RECOMANDĂRI PENTRU A COMUNICA EFICIENT

1) Alege-l pe expeditorul cel mai credibil

Cercetările au evidențiat că oamenii sunt adesea impresionați mai mult de cel care trimite mesajul, decât de conținutul lui. Cercetătorii numesc acest factor ca fiind sursă de credibilitate. Astfel, destinatarul acceptă mai ușor un mesaj care provine de la o sursă pe care ei o respectă, respingând aproximativ aceeași idee atunci când vine de la o sursă mai puțin credibilă. De aici rezultă faptul că trebuie să fim atenți pe cine alegem să transmitem mesajul.

2) Stabilește ținta și ia în considerare nevoile ei

Așa cum un mesaj poate să fie expedit din una sau mai multe surse, tot astfel pot fi avuți în vedere, ca public țintă, unul sau mai mulți destinatari. În multe cazuri, o idee refuzată de o persoană sau de o audiență, poate fi acceptată de o altă persoană.

3) Concepe mesajele în mod strategic

O dată ce s-a hotărât cine ar trebui să prezinte mesajul, și cui, va trebui trimis persoanei care îl va primi. De exemplu, un manager de produse poate prezenta un produs nou în diferite modalități. Când îl prezintă departamentului de management, se va concentra asupra cererii pieței și a profitului, când îl prezintă forței de vânzare, se va concentra asupra prezentării produsului clienților astfel încât să câștige cele mai mari comisioane; când îl prezintă clienților, se va concentra asupra capacității produsului (utilități, calitate) de a satisface nevoile clienților.

4) Structurează mesajele într-un mod simplu și clar

Mulți comunicatori încep să comunice fără să-și facă un plan dinainte. Este greu de înțeles un mesaj care nu este clar, care este deformat sau plicticos. Paradoxal, mesajele care sunt cel mai ușor de înțeles, își datorează succesul, în totalitate, planificării atente.

5) Alege canalul optim

Un om de afaceri are posibilitatea să-și aleagă modul cum transmite un mesaj: cu ajutorul unei scrisori, note de informare, mail, etc. De asemenea, îl poate trimite electronic, cu ajutorul computerului sau îl poate comunica oral, prin telefon sau personal.

Canalele diferite sunt mai potrivite pentru anumite tipuri de mesaje. De exemplu, un mesaj care trebuie studiat cu atenție sau unul care are nevoie de un format special trebuie mai întâi scris. Ideile care au nevoie de un răspuns rapid se potrivesc mai degrabă comunicării orale. Tabelul 8.1. prezintă caracteristicile fiecărui tip de comunicare: orală și scrisă.

Tabel 8.1 Diferența dintre comunicarea orală și scrisă

<i>Comunicarea orală</i>	<i>Comunicarea scrisă</i>
- Mai personală	- Mai formală
- Control mai bun: când și cum întregul mesajul va fi auzit	- Control redus: nu se știe dacă, cum, când mesajul va fi citit
- Feedback imediat	- Feedback întârziat sau inexistent
- Efemer, nu se înregistrează	- Înregistrat permanent
- Eficientă în cazul unor idei relativ simple	- Eficientă în cazul unor idei complexe
- Cea mai eficientă pentru mesajele cu elemente vizuale	- Mai puțin eficientă pentru mesajele cu elemente vizuale
- Cea mai eficientă când se caută răspunsuri emoționale, imediate (motivații, vânzări)	- Cea mai eficientă când se urmărește un răspuns rațional, ce necesită timp de gândire
- Acuratețea mesajului se reduce, atunci când mesajul trece de la o persoană la alta	- Acuratețea mesajului se păstrează, atunci când mesajul trece de la o persoană la alta
- Presupune ca ascultătorul și vorbitorul să fie în același loc, în același timp	- Nu se impune ca cititorul să fie în același loc, în același timp cu cel care a întocmit mesajul
- Asigură mai multă informație nonverbală	- Puțină informație nonverbală disponibilă

6) Stăduiește-te să reduci zgomotul

Trebuie eliminate, pe cât posibil, zgomotele externe și psihologice. Un mod de a diminua zgomotul este alegerea momentului și locului favorabil pentru a comunica. De asemenea, trebuie ales un cadru în care să nu intervină factori care să distragă atenția. Dacă suntem nervoși, este indicat să amânăm discuția cu alte persoane, până ne calmăm. Dacă persoanele cu care comunicăm nutresc diferite sentimente pentru noi, acestea cu siguranță vor influența relația, de aceea, este mai bine ca întâi să fie clarificată, rezolvată situația și abia apoi să începem afacerea cu persoana respectivă.

7) Creșterea cantității și calității feedback-ului

Experții în comunicare susțin că feedback-ul care este posibil să fie chiar răspunsul la un mesaj, reprezintă de fapt tot un mesaj. Problema pe care o ridică feedback-ul este ambiguitatea. Cea mai bună cale de a reduce ambiguitatea este să căutăm, să provocăm un feedback mai clar.

8.5. OBIECTIVELE COMUNICĂRII

A. *Beneficiile acțiunii de stabilire a obiectivelor înainte de a începe să comunicăm* sunt următoarele :

a) *Favorizează dezvoltarea comunicării*

Oamenii care știu ce au de gând să facă și de ce o fac, raportează destul de des că pot să dezvolte o strategie de comunicare mai repede și mai eficient. De asemenea, dovedesc o mai mare încredere în folosirea comunicării într-un mod adecvat.

b) *Luarea în considerare a implicațiilor comunicării asupra organizației*

Ceea ce fiecare comunică se reflectă asupra persoanei respective, cât și asupra organizației. Procesul determinării obiectivului comunicării obligă pe fiecare comunicator să se gândească la implicațiile organizaționale. Asemenea considerente s-ar putea să conducă la reconsiderarea obiectivelor.

c) *Reducerea ambiguității, incertitudinii și a atitudinii defensive a destinatarului*

Când așteptările noastre nu sunt împlinite sau nu sunt clarificate devenim confuzi, frustrați, defensivi și câteodată nervoși. Avem propriile noastre percepții cu privire la ce ar putea să se întâmple într-o situație dată. De aceea, apar informații distorsionate și, de obicei se împrăștie zvonuri ca răspuns la comunicările cu obiective neclare.

d) *Sporirea credibilității comunicatorului*

Atunci când obiectivul unei comunicări este clar și sincer credibilitatea comunicatorului sporește. Credibilitatea se referă la gradul de încredere, așteptările și în general, la aspectul plăcut și atractivitatea pe care un destinatar le percepe la un comunicator.

B. Obiectivele de comunicare. După înțelegerea importanței stabilirii obiectivelor pentru o anumită comunicare, următoarea acțiune constă în concentrarea asupra obiectivelor specifice celor mai multe comunicări în afaceri: informarea, vânzarea și rezolvarea.

1) *Comunicarea de informare*

Orice comunicare presupune prezentarea informației. În lumea afacerilor frecvent se impune comunicarea de mesaje care să prezinte în primul rând informație. Practic, comunicarea de informare se caracterizează prin preocuparea pentru *acuratețe* - precizia cu care este utilizată informația, *complexitate* - cantitatea de informație prezentată și *claritate* - în vedere ca receptorul să înțeleagă ce i se spune.

Caracteristicile comunicării orale eficiente, respectiv acuratețea, complexitatea și claritatea, în ceea ce privește obiectivele, sunt importante și pentru toate tipurile de comunicare scrisă. Acestea sunt importante, în mod special, în comunicarea orală, unde obiectivele principale constau în înțelegerea mesajului.

2) *Comunicarea de vânzare*

Comunicările de vânzare trebuie să fie în primul rând persuasive. Ele urmăresc ca receptorii să accepte ideile transmise sau să implice destinatarul în anumite acțiuni. Când obiectivul principal este să vinzi, trebuie luate în considerare:

a) *Nevoile motivaționale ale persoanei ce trebuie convinsă.* O bună înțelegere a ceea ce motivează o persoană este absolut necesară pentru succesul oricărei comunicări ce are ca obiectiv vânzarea.

b) *Credibilitatea comunicatorului.* În comunicarea de vânzare, propria credibilitate ca și comunicator este de importanță majoră pentru ca ideile să fie acceptate. Dacă receptorul are încredere în corectitudinea și competența comunicatorului, este foarte probabil să accepte oferta. Unii comunicatori prezintă credibilitate încă de la început, ca rezultat al funcției lor (doctori, miniștrii, etc), în timp ce majoritatea oamenilor trebuie să-și câștige credibilitatea prin argumente logice și raționale.

c) *Logica mesajului.* În comunicarea de vânzare folosirea informației pentru a susține deducții și concluzii este esențială în câștigarea încrederii pentru ideile prezentate.

3) *Comunicarea de rezolvare*

Comunicările de rezolvare implică mesaje despre care comunicatorul crede că vor determina un răspuns favorabil din partea receptorului.

Succesul în comunicarea de rezolvare depinde de:

a) *Folosirea teoriilor despre relațiile umane.* Abilitatea de a recunoaște și de a dovedi sensibilitate față de nevoile altora constituie baza unor bune relații umane.

b) *Adoptarea unui ton adecvat.* Oamenii acceptă mai ușor veștile proaste când acestea sunt prezentate pe un ton adecvat. Notele de informare și scrisorile adresate angajaților pentru a-i anunța concedierea, precum și cele care sporesc autoritatea managerilor nu creează sentimente foarte plăcute. Folosirea limbajului este important în obținerea unui ton adecvat.

c) *Poziționarea atentă a ideilor.* Dacă, în cadrul mesajului, informațiile neplăcute apar prea devreme, este posibil ca restul mesajului să nu mai fie perceput, să se piardă.

Majoritatea comunicărilor prezintă mai mult decât un singur scop. Se obțin multe avantaje privind obiectivele din punct de vedere al informării, vânzării și rezolvării.

8.6. ORGANIZAREA ȘI COMUNICAREA MESAJELOR

8.6.1. STRUCTURAREA MESAJULUI

Următoarele trei principii ne ajută în organizarea comunicărilor:

1. Diferențierea dintre general și specific

Un prim pas pentru a realiza o organizare mai bună a comunicărilor este diferențierea dintre general și specific și obținerea unui echilibru eficient între cele două aspecte. Ideile generale sunt punctele principale ale unui mesaj. Fără acestea, ideea generală a mesajului este greu de înțeles. Ideile generale pot fi exprimate prin titluri, subtitluri și propozițiile de la începutul unui fragment. Ideile specifice sunt detalii, "suporturile" pentru ideile generale.

Una din cele mai mari provocări pentru un comunicator în afaceri este să realizeze un echilibru între general și specific. Uneori mesajele sunt ori "prea generale", ori "prea specifice". Aceste extreme determină mesaje dezorganizate, incoerente și greu de urmărit.

Un mesaj prea general poate fi considerat adesea vag sau care nu respectă realitatea. Citirea unor astfel de comunicări poate deveni frustrantă, deoarece nu sunt dovedite sau explicate. De asemenea, un astfel de mesaj poate genera o atitudine defensivă, făcând comunicările viitoare mai dificile.

La cealaltă extremă este un mesaj prea specific și detaliat. Un astfel de mesaj conține prea multe detalii comparativ cu informațiile generale. Acestor mesaje li se reproșează lipsa unei analize profunde și minuțioase. Receptorii nu înțeleg care este rostul atâtor detalii. Fără propoziții generale în comunicare, receptorul își va da greu seama ce concluzii au rezultat. De asemenea, mesajele ce oferă multe informații fără o legătură evidentă între ele și care nu conține nici o concluzie, conduc la o atitudine de frustrare din partea receptorului.

În majoritatea situațiilor, se impune realizarea echilibrului între general și specific. Următoarele recomandări sunt folosite pentru obținerea acestui echilibru.

a) Gândiți în termeni de "general" și "specific" atunci când concepeți o comunicare. Verificați dacă mesajul este prea specific sau prea general.

b) Subliniați ideile pentru a fi mai ușor de evidențiat echilibrul dintre ideile generale și detalii.

c) Scrieți paragrafe care să conțină idei generale (propoziții generale), urmate de idei care să le explice și demonstreze (propoziții specifice).

d) Adaptați decizia referitoare la echilibrul dintre general și specific în funcție de obiectivul și situația concretă.

2. Determinarea celei mai adecvate abordări

Decizia privind cea mai bună abordare a unei anumite comunicări ar trebui să fie rezultatul analizei clare a nevoilor proprii și ale receptorului, cât și a obiectivului comunicării. Există două abordări generale de aranjare a ideilor: abordarea directă și abordarea indirectă.

Abordarea directă. Aceasta abordare începe prin afirmarea în primul rând a concluziilor și deciziilor finale și apoi a detaliilor și ideilor ce le susțin.

Abordarea directă este recomandată în câteva situații diferite. În primul rând, abordarea directă este adecvată atunci când informația prezentată este pozitivă sau neutră. Oricând dăm o veste bună receptorului, cel mai bine este să începem cu o decizie pozitivă. Când mesajul este favorabil, receptorul preferă, din punct de vedere psihologic, să audă întâi vestea bună. Abordarea directă este cea mai potrivită atunci când răspundem la o nelămurire sau acceptăm cererea receptorului. Abordarea directă este favorabilă și atunci când receptorul este de acord cu decizia noastră.

Abordarea indirectă. Această abordare presupune prezentarea mai întâi a explicațiilor și motivelor și apoi construirea unei afirmații care să prezinte concluzia. Aceasta abordare pornește de la specific către general.

Folosirea abordării indirecte este îndeosebi adecvată atunci când informația prezentată este probabil să provoace un răspuns negativ din partea receptorului. Dacă începem cu faptele și motivele specifice și treptat ajungem la concluzii, avem mai mari șanse să obținem aprobarea receptorului. Aceasta strategie se recomandă mai ales atunci când receptorul cunoaște foarte multe despre problema pusă în discuție. Cu cât suntem mai logici și mai raționali, cu atât probabilitatea ca receptorul să ia în considerare concluziile noastre este mai mare. O altă situație în care se poate folosi această metodă este atunci când se prezintă receptorului informații noi.

3. Stabilirea celor mai importante aspecte ale mesajului

Unul dintre cele mai dificile aspecte ale organizării unui mesaj este precizarea a ceea ce este foarte important. De multe ori, un mesaj poate fi dezorganizat deoarece comunicatorul nu reușește să puncteze cele mai importante aspecte ale sale. Fără organizare, totul pare important. Dacă se lasă receptorul să aprecieze ce este mai important, s-ar putea ca acesta să acorde atenție mai mare unor aspecte mai puțin valoroase.

Primul pas în stabilirea importanței aspectelor din care este alcătuit mesajul este să acordăm prioritate ideilor majore. Pentru a determina ordinea de prioritate, se impune precizarea obiectivului urmărit. Punându-ne întrebarea: "Ce încerc să obțin prin această comunicare și care sunt beneficiile receptorului?", putem determina ideile prioritare. O dată stabilite principalele puncte, va fi mai ușor să se structureze ideile ce trebuie subliniate în mesaj.

După ce s-a hotărât care sunt cele mai importante probleme, în mod logic urmează întrebarea despre felul cum comunicăm această ordine de prioritate sau cum structurăm mesajul. Tehnici ce pot fi utilizate pentru accentuarea și evidențierea anumitor idei:

- a) plasarea celor mai importante idei fie la început, fie la sfârșit;
- b) folosirea repetiției și a redundanței;
- c) sublinierea ideilor principale;
- d) folosirea spațiilor libere pentru a reliefa anumite detalii.

8.6.2. COMUNICAREA UNUI MESAJ

Comunicarea eficientă presupune un echilibru adecvat între claritate, precizie, corectitudine și coerență.

8.6.2.1. CLARITATEA

Unul dintre cele mai importante elemente ale unui mesaj este claritatea. Claritatea asigură ca mesajul să fie înțeles de receptor. Se referă la felul în care sunt asamblate cuvintele într-o propoziție ca și structura și organizarea generală a mesajului. Câteva reguli generale pot fi avute în vedere pentru a îmbunătăți claritatea comunicării.

a) Folosirea cuvintelor simple

În comunicarea de afaceri, nu se folosesc cuvintele de trei sau patru silabe, atâta timp cât cele de o silabă sunt de ajuns. Cuvintele lungi nu impresionează, așa cum s-ar putea crede; acestea nu fac decât să producă mesaje greu de înțeles.

De asemenea, când se aleg cuvintele, se impune atenție pentru a nu folosi cuvinte jargon ce nu au nici un înțeles pentru cititor. Jargonul se referă la un set de simboluri, de cuvinte care au semnificații specializate pentru un anumit grup, dar care nu prezintă semnificație pentru cei ce nu sunt familiarizați cu interesele acelui grup sau domeniu.

Atunci când este posibil, este bine să evităm folosirea frazelor și cuvintelor care nu au înțeles pentru receptor. Când se impune folosirea "jargonului" tehnic, trebuie definite clar noțiunile pentru a fi înțelese de receptor. Aceasta nu înseamnă că jargonul trebuie evitat. Când comunicăm cu grupuri care cunosc anumite fraze sau cuvinte tehnice, folosirea jargonului poate fi mai eficientă în transmiterea mesajului. În alegerea cuvintelor este nevoie să ne adaptăm obiectivului, situației și în mod special receptorului.

b) Conceperea de propoziții inteligibile

Multe comunicări eșuează, deoarece propozițiile sunt prea lungi, prea complexe, iar cuvintele depășesc nivelul de înțelegere al cititorului. Una dintre cele mai bune metode pentru a asigura înțelegerea comunicării este ca aceasta să fie inteligibilă.

c) Folosirea diatezei active

Comunicarea va fi mai clară și mai ușor înțeleasă dacă se folosește diateza activă, în locul diatezei pasive. În cazul diatezei active, subiectul acționează asupra complementului. În cazul diatezei pasive, subiectul suportă acțiunea din partea complementului. Folosirea diatezei active asigură o ordine clară și ușor de urmărit. Diateza pasivă produce de multe ori confuzie, din cauza ordinii schimbate.

Putem folosi diateza activă destul de des în majoritatea comunicărilor. Totuși, diateza pasivă se recomandă atunci când nu vrem să punem accentul pe un anumit lucru sau când vrem să acționăm cu tact și diplomatie.

8.6.2.2. CONCIZIA

Cuprinderea în cât mai puține cuvinte a ceea ce avem de spus sporește claritatea mesajului; în plus, mesajul va fi mai ușor de înțeles de către receptor. De asemenea, o comunicare va fi mai rapid citită dacă este concisă și la obiect.

Următoarele recomandări pot conduce la obținerea conciziei mesajelor scrise:

1) Folosirea de propoziții scurte

Propozițiile lungi și complicate creează bariere în obținerea succesului. Este bine să evităm propozițiile prea lungi și să nu ne temem să le scurtăm, dacă acest lucru este posibil. Folosirea propozițiilor nu mai lungi de 8 cuvinte face ca mesajul să fie redus aproape la jumătate din lungimea sa inițială. Deși propozițiile se scurtează, instrucțiunile devin mai clare.

2) Evitarea aglomerărilor de cuvinte

Prea multe cuvinte ce nu sunt necesare pot face ca mesajul să fie mai greu înțeles.

Evitarea expresiilor prea des folosite

Comunicările scrise în afaceri par să se caracterizeze printr-un exces de expresii. Asemenea expresii nu sunt eficiente și nu ar trebui să facă parte din arsenalul nostru.

3) Evitarea redundanței

S-a recomandat anterior că putem repeta anumite idei pentru a ne asigura că receptorul înțelege și reține anumite informații. Repetiția este una dintre metodele de obținere a elocinței. Totuși, ea nu trebuie să ducă la redundanță.

8.6.2.3. CORECTITUDINEA

Când spunem corectitudine în comunicarea scrisă de afaceri, trebuie să ne gândim la scrierea corectă din punct de vedere gramatical și la o punctuație corespunzătoare. Este folositor să respectăm următoarele linii generale când evaluăm corectitudinea unui mesaj.

1) Adoptarea un nivel adecvat de limbaj

Înainte de a scrie o comunicare trebuie să determinăm nivelul de limbaj cel mai adecvat pentru mesajul nostru. Există trei nivele de bază de limbaj:

- Limbajul *formal* este folosit pentru comunicările academice sau în cazul scrierilor ce folosesc mult jargonul profesional, precum în documentele guvernului.

- Limbajul *informal* asigură comunicarea folosind expresii uzuale specifice conversației. Acest limbaj este considerat adesea ca fiind spontan și personal. Este cel mai potrivit pentru notele informative, scrisori și rapoarte.

- Limbajul *non-standard* nu urmează liniile generale ale limbii române formale acceptate. Un astfel de limbaj se folosește în comunicarea orală standard, dar cuvinte și expresii precum "nu-s", "nu-i" sunt considerate inacceptabile în comunicarea scrisă.

2) Folosirea, în mod adecvat, a propozițiilor și a paragrafelor

În comunicarea scrisă de afaceri, una dintre cele mai frecvente greșeli este încercarea de a dezvolta prea multe idei într-un singur paragraf. Fiecare paragraf trebuie să conțină o singură idee. Când într-un paragraf se dezvoltă mai multe idei fără legătură între ele, în mintea cititorului se produce o confuzie în ceea ce privește principala idee a mesajului. Paragraful este un grup de una sau mai multe propoziții care dezvoltă o idee; conține explicații, detalii și informații relaționate cu aceasta. Când dorim să dezbatem o altă idee importantă, este necesar să începem un nou paragraf. Cititorul înțelege că se trece la o altă idee.

3) Folosirea corectă a regulilor gramaticale, de punctuație și de scriere a cuvintelor

Folosirea în mod corespunzător a acestor reguli contribuie mult la asigurarea clarității textului și favorizează înțelegerea ideilor. De asemenea, respectarea sau nu a regulilor de scriere pot avea impact și asupra credibilității comunicatorului. Acesta poate avea cele mai bune idei, dar dacă sunt comunicate incorect din punct de vedere gramatical, greșelile ies în evidență. Oamenii fac aprecieri și își formează primele impresii după aparența lucrurilor. Dacă mesajul nostru pare corect, ideile comunicate au mari șanse să fie înțelese și acceptate.

8.6.2.4. COEZIUNEA

Comunicările eficiente în afaceri sunt caracterizate prin coeziune. Mesajul are propoziții și paragrafe corelate într-un mod armonios și logic astfel scopul, obiectivele și direcția mesajului sunt mai ușor de dedus.

Coeziunea unui paragraf poate fi îmbunătățită aplicând o serie de tehnici.

- 1) *Folosirea de propoziții paralele.* Structuri paralele înseamnă să exprimăm idei similare în structuri similare.

- 2) *Folosirea cuvintelor și a expresiilor de legătură.* Cuvinte ca "de asemenea", "în plus", "totuși", "astfel", "așadar" pot fi de ajutor în legarea ideilor.

- 3) *Folosirea de cuvinte scrise evidențiat și separat pentru sublinierea ideilor importante*

8.7. NEGOCIEREA

8.7.1 ABORDĂRI RECENTE

În ultimii ani au apărut numeroase lucrări care tratează problema negocierii. În continuare va fi prezentată abordarea lui Lax și Sebenius⁵³, considerată de specialiști ca fiind una dintre cele mai originale. Autorii definesc negocierea ca fiind "procesul de interacțiune oportună în care două sau mai multe părți, aflate într-o situație de conflict aparent, încearcă să obțină printr-un acord un rezultat mai bun decât prin alte mijloace de decizie. "

Astfel, într-o negocieră se deosebesc patru elemente esențiale, și anume:

1) Interdependența părților și noțiunea de conflict perceput

⁵³Lax, D-A., Sebenius, J.-K., "The manager as Negotiator", Editions The Free Press, New York, 1986

Aceste două elemente reprezintă corespondentul convergențelor/divergențelor din abordarea clasică. Lax și Sebenius au o perspectivă mult mai subtilă referitoare la conflict. Situația poate fi percepută pur și simplu ca fiind conflictuală, fără ca totuși să existe cu adevărat un conflict. De exemplu, poate fi vorba de preferințe diferite sau de perceperea în mod distinct a intereselor.

În acest domeniu și comparativ cu mulți alți autori, Lax și Sebenius evidențiază că interesele, credințele și regulile nu sunt în mod necesar fixe, rigide și că ele pot evolua și/sau se pot schimba pe parcursul desfășurării negocierii.

2) Oportunitatea și posibilitatea încheierii unui acord

Cuvântul oportunitate este considerat în sensul de strategie, și anume fiecare negociator încearcă să profite de pe urma respectivei situații, urmărind maximizarea câștigurilor proprii, în funcție de acțiunile și planurile celuilalt. Deci, negocierea constituie un exercițiu de optimizare a rezultatelor în condițiile existenței anumitor restricții, respectiv realizarea obiectivelor fixate de fiecare participant asigurând o satisfacție acceptabilă pentru cealaltă parte.

De asemenea, Lax și Sebenius au îmbogățit limbajul specific domeniului negocierii, câteva exemple fiind prezentate în tabelul 8.2.

Tabelul 8.2. Diferențe de definiții

<i>Definiții obișnuite</i>	<i>Lax și Sebenius</i>
- interes comun	- interdependență
- divergențe	- element conflictual perceput
- finalizarea printr-un acord	- posibilitatea unui acord
- reciproc acceptabil	- oportunitate strategică

8.7.2. DEFINIȚII

Negocierea fiind mai mult o artă decât o știință exactă, definițiile alese vor reflecta dificultatea de a contura, de a delimita această activitate.

De exemplu, negocierea poate reprezenta un instrument de lucru pe termen lung, atunci când există ocazia ca prin negociere să se construiască o strategie de viitor⁵⁴. De asemenea, negocierea ar putea fi definită ca o activitate asemănătoare sportului, deoarece a negocia înseamnă "a acționa, a transforma, înseamnă mișcare, a realiza schimburi, într-un cuvânt este opusul inerției"⁵⁵.

Christoph Dupont oferă o viziune mult mai pragmatică în ceea ce privește negocierea. Astfel, negocierea "este activitatea desfășurată de două sau mai multe părți (indivizi, grupuri, delegații), care datorită interdependenței dintre ele își propun să găsească o rezolvare satisfăcătoare și neviolentă unei situații care necesită din partea fiecăruia, luarea în considerare a realității celuilalt"⁵⁶.

În funcție de autori, și mai ales de specialitate (de la psihologi la matematicieni), negocierea este percepută în moduri diferite. În continuare prezentăm o definiție, care are avantajul că se referă la ansamblul domeniului negocierii, deși nu este completă⁵⁷. "Negocierea este un proces de decizie, alături de alte sisteme de decizie; nu este necesară în toate situațiile, deși uneori are un rol decisiv; are o finalitate, și anume aceea de a căuta una sau mai multe soluții în cazul unor situații care riscă, fie să perpetueze sau să genereze blocaje (conflicte), fie există posibilitatea de a duce la bun sfârșit un proiect. Negocierea nu este nici omnipotentă, nici nu constituie un subterfugiu.

⁵⁴ Strepp, J.R., "Les relations sociales", Editions Vuibert, Paris, 1992

⁵⁵ Weiss D., "Les relations du travail", Editions Dunod, Paris, 1976

⁵⁶ Dupont, C., "La négociation", Editions Dalloz, Paris, 1994

⁵⁷ Audebert-Lasrochas, P., "La négociation", Editions d'Organisation, Paris, 2001

Negocierea are atât avantaje, cât și inconveniente. În anumite cazuri, este preferabilă, comparativ cu alte sisteme de decizie, în schimb în altele nu îndeplinește condițiile dorite de oportunitate sau eficiență. În activitățile grupurilor, ale organizațiilor și indivizilor, nu trebuie totul redus la negociere, dar nici nu este bine să-i fie minimizată importanța."

8.7.3. CONDIȚIILE NECESARE UNEI NEGOCIERI EFICIENTE

Condițiile necesare încheierii unui acord eficient sunt următoarele:

1. Convergențele

Se impune existența și a unor convergențe, în același timp cu divergențele. Altfel spus, dacă nu se întrunesc un minimum de puncte de acord posibil, acordul final nu se poate obține. Rezultă că prima problemă pe care trebuie să și-o pună partenerii este de a identifica, înaintea începerii tratativelor, posibilele convergențe. În caz contrar, negocierea nu se va putea desfășura, iar partenerii se despart constatând eșecul; în cel mai rău caz, unul își va impune voința sa asupra celuilalt.

În lipsa convergenței, dacă partenerii doresc totuși să soluționeze conflictul prin negociere, vor trebui ca individual sau împreună, să-și fundamenteze raționamentul în jurul problemei centrale de a "crea convergențe".

Totuși, adesea este foarte dificil să se identifice, să se găsească convergențe *a priori*; analiza *a posteriori* dovedindu-se mult mai ușoară.

2. Voința de a încheia un acord

Este necesar ca partenerii să aibă voința fermă de a ajunge la un acord în urma tratativelor. Voința fermă nu înseamnă însă ajungerea la o înțelegere cu orice preț, și în orice condiții. Dar cel care se așează la masa tratativelor (covorul verde) și afirmă că "dorește să negocieze orice subiect pus în discuție, dar nu cedează nimic!" va avea mari șanse de a nu putea negocia.

Totuși este necesar să se facă distincție între intransigența reală a unuia sau a ambilor parteneri (în acest caz, negocierea nu este posibilă) și afirmarea pozițiilor adoptate ("Nu voi negocia acest aspect."), care poate reprezenta o manevră de tip "falsul pivot". Stabilirea a ceea ce aparține domeniului intransigenței și ceea ce aparține domeniului negociabilului revine celuilalt partener, prin aplicarea diverselor tehnici de negociere. Este evident că în acest ultim caz, experiența și talentul partenerului asupra căruia se exercită această falsă intransigență sunt factorii decisivi pentru a reuși în procesul de negociere.

3. Raportul de forțe

Prin raport de forțe se înțelege puterea pe care unul dintre parteneri o deține asupra celuilalt și invers. Este evident că pentru a se ajunge la un acord negociat, raportul de forțe dintre parteneri trebuie să fie relativ echilibrat, în orice caz, nu foarte dezechilibrat.

Situațiile profesionale și/sau politice evidențiază adesea faptul că cel care are raportul de forțe în favoarea sa manifestă o tendință accentuată de a-și impune propria soluție; de exemplu, atunci când ne aflăm într-o situație de monopol, de superioritate militară sau când se deține o putere normativă legată de un statut. Din contră, cel care este în situație de inferioritate va căuta, de cele mai multe ori să negocieze, luând ca exemplu mărturia opiniei publice pe calea presei sau alte media, pentru a încerca modificarea raportului de forțe și/sau obținerea anumitor avantaje nesperate de pe urma negocierii.

Analiza raportului de forțe constituie un element cheie într-o negociere. O problemă virtuală este că acest raport de forțe se poate modifica pe parcursul desfășurării negocierii.

8.8. TEHNICI PRINCIPALE DE NEGOCIERE

8.8.1. TEHNICA PUNCT CU PUNCT

a) Explicații

Această tehnică, numită adesea și tehnica "salamului", constă în identificarea obiectelor negocierii și tratarea lor separată: se discută pe rând obiectele; un obiect poate fi împărțit în obiecte mai mici care, de asemenea, se discută punctual; în acest ultim caz, este vorba de segmentare. Altfel spus, "punct cu punct" înseamnă o tratare separată a fiecărui obiect, în mod succesiv, fără a se stabili vreo legătură între obiecte.

O variantă a acestei tehnici este *fragmentarea*. Fragmentarea constă în segmentarea, împărțirea obiectului în părți mai mici. Aceasta constituie de fapt varianta clasică folosită în comerț pentru negocierea prețului, care se modifică în funcție de cantitate: cu cât se cumpără mai mult, cu atât costă mai puțin.

Această tehnică constă, de fapt, în aplicarea următoarelor două reguli:

1. Se trece la punctul 2 numai atunci când s-a ajuns la un consens la punctul 1, și la punctul 3 atunci când s-a căzut de acord asupra punctului 2 s.a.m.d.
2. Nu se revine asupra nici unui punct discutat anterior.

Deci, se avansează pas cu pas, fără posibilitatea de revenire la cele stabilite anterior. Există și forme mai evoluate ale acestei tehnici, precum și interacțiuni între tehnici.

b) Forme evolute

O primă formă constă în soluționarea punctelor divergente înainte de începerea negocierilor.

A doua tehnică reprezintă contrariul primei: un partener îi propune celuilalt să excludă din discuții divergențele, într-o primă etapă și să se axeze asupra punctelor convergente sau semidivergente. Altfel spus, se soluționează mai întâi aspectele (problemele) de interes comun, dar există și posibilitatea unui blocaj.

c) Oportunități

Această tehnică poate fi utilizată, fără inconveniente majore, și în diferite alte situații:

- atunci când toate obiectele sunt deosebit de importante pentru fiecare partener, respectiv atunci când toate obiectele au aceeași importanță și nu sunt foarte numeroase; în acest caz, oricare ar fi tehnica utilizată, rezultatul va depinde mai mult de marjele de manevră (domeniul negocierii), și mai puțin de modul de negociere a obiectelor;
- atunci când raportul de forțe este favorabil unui partener; în acest caz, negociatorul vrând să-și sporească avantajul, are tot interesul să negocieze punct cu punct pentru a obține cele mai multe concesii posibile pentru fiecare punct în parte;
- atunci când unul dintre parteneri dorește să dezbătă în mod deosebit o anumită problemă (pentru el importantă), înainte de a aborda alte teme;

d) Avantaje/dezavantaje

❖ Avantaje

- În mod evident, reprezintă tehnica cel mai simplu de utilizat: permite segmentarea unei probleme mai mari într-o serie de probleme mai simple de soluționat.
- Permite punerea în discuție a problemelor în funcție de ordinea lor de importanță și gradul de dificultate, astfel negociatorul are posibilitatea să impună o anumită ordine de tratare și planificare a acțiunilor.
- Permite evitarea abaterii de la cursul discuțiilor, negociatorul putându-se concentra asupra punctelor importante, negocierile controlându-se mai ușor.

❖ Dezavantaje

- Negocierile pot deveni foarte dure, putându-se ajunge la blocaje, chiar la ruptură.

- Rezultatele sunt adesea mediocre, nesatisfăcătoare, iar interesele comune reduse.
- Împiedică, nu promovează, nu încurajează creativitatea și inovația.
- Tehnica, prin natura ei, induce un climat de tip conflictual.
- Se consumă mult timp și energie.

e) *Alte metode*

În cazul unui raport de forțe relativ echilibrat, tendința este de a negocia aplicând metoda punct cu punct, dar dacă negociatorul dorește înlăturarea inconvenientelor acestei metode, poate utiliza eventual următoarele tehnici:

- asigurarea dată celui alt partener că interesul comun este de a relaționa obiectele astfel încât negocierile să fie profitabile; este vorba deci de tehnica ofertă/contraofertă;
- argumentarea necesității de a ajunge repede la o soluție globală, ceea ce înseamnă a negocia folosind tehnica globalizării;
- uzarea părții adverse prin discutarea timp îndelungat a primelor probleme; distragerea atenției de la tema centrală prin punerea în discuție și a altor probleme;

8.8.2. TEHNICA OFERTĂ/CONTRAOFERTĂ

a) *Explicații*

Tehnica pachetului sau tehnica denumită ofertă/contraofertă (donant/donant) constă în definirea unei soluții de ansamblu, obținută printr-un schimb reciproc de concesiuni și/sau avantaje, și/sau repartizarea costurilor sau a riscurilor ținând cont de prioritățile părților.

Pentru ajungerea la această soluție globală, negociatorii trebuie să stabilească o legătură între problemele și obiectele de discutat; de exemplu, prețul este strâns legat de atât de calitate, cât și de condițiile de plată, etc. Spre deosebire de tehnica "punct cu punct", această tehnică relaționează două sau mai multe obiecte/probleme (de aici denumirea de "pachet").

b) *Oportunități*

Nu există propriu-zis oportunități care să favorizeze utilizarea acestei tehnici, ci condiții necesare pentru ca ea să fie eficientă. Condițiile necesare sunt:

1. Prioritățile (grad de importanță, utilitate) trebuie să fie complementare; schimbul ideal nu se poate face decât între un obiect puțin important pentru negociatorul A, dar important pentru negociatorul B și viceversa: un obiect puțin important pentru B, dar important pentru A.
2. Negociatorii trebuie să-și cunoască în mod reciproc interesele, în scopul echilibrării schimbului.
3. Aproape obligatoriu se impune existența unui climat de cooperare, deoarece într-un climat conflictual tehnica ofertă/contraofertă poate fi considerată fie manipulare, fie vulnerabilitate.

c) *Avantaje/dezavantaje*

❖ *Avantaje*

- În principiu, tehnica induce un climat de cooperare, căci fiecare are ceva de câștigat. Totuși tehnica se poate aplica și într-un climat de tip conflictual.
- Această tehnică asigură flexibilitate și mai multe posibilități de acțiune. Comparativ cu tehnica "punct cu punct" care are tendința de a imprima un caracter dur negocierilor, tehnica "ofertă/contraofertă" oferă o flexibilitate mult mai mare tratativelor.
- Permite o mai bună cunoaștere a preocupărilor partenerilor, deoarece îi obligă să-și pună în valoare perspicacitatea și să valorifice informațiile culese.
- În general, această tehnică este destul de rapidă, astfel se câștigă timp.

- Ofertă/contraofertă este o tehnică modernă de negociere, acordul stabilit fiind reciproc acceptabil, eficient, mai bun decât simple compromisuri.

❖ *Dezavantaje*

- Tehnica impune stabilirea de priorități, de utilități și de mize complementare.
- Este greu de aplicat dacă toate problemele prezintă același grad de importanță.
- Buna credință și abilitatea de a negocia sunt fundamentale pentru ambii parteneri, deoarece se impun a fi respectate toate regulile de negociere.
- Este necesar ca plajele de negociere (zonele de acord posibil, de acceptare reciprocă) să fie destul de largi pentru a se putea realiza schimbul, de exemplu, "pas cu pas".
- Uneori evaluarea pachetului este delicată, mai ales atunci când pachetul este alcătuit din obiecte atât cantitative, cât și calitative, caz în care acordul global poate fi puțin satisfăcător.

d) *Alte metode*

Prin natura sa, tehnica ofertă/contraofertă conduce la un acord de tip câștigător/câștigător, într-un climat de cooperare, care se bazează înainte de toate pe încrederea reciprocă. De aceea, nu ar fi indicată folosirea altor metode. În anumite cazuri, însă, negociatorul ar putea avea interesul să contracareze tehnica ofertă/contraofertă utilizată de celălalt partener. Pentru aceasta, negociatorul poate recurge la tehnici cum ar fi:

- revenirea în mod constant la tehnica "punct cu punct", fie punându-i piedici partenerului care continuă să negocieze folosind tehnica ofertă/contraofertă, fie obligându-l pe celălalt să schimbe tactica;
- dezechilibrarea propunerilor de schimb, inversând ordinea priorităților și/sau asociind cu bună știință obiecte foarte importante pentru toți partenerii;
- propunerea în mod sistematic a tehnicii globalizării, refuzând fie pachetele, fie schimbul de două sau mai multe obiecte;
- utilizarea falsului pivot, de exemplu simulând acceptarea unui schimb și apoi renunțarea propunând un schimb diferit;
- luarea inițiativei și impunerea unui alt scenariu (a unei alte strategii), de exemplu, utilizarea tehnicii bilanțului sau tehnica celor patru pași.

8.8.3. TEHNICA EXTINDERII

Extinderea se poate realiza în două moduri diferite. Pe de o parte, negociatorii pot adăuga la obiectivele existente clauze complementare și/sau suplimentare neprevăzute inițial; de asemenea, pot căuta contrapartide sau compensări fără legătură directă cu obiectele în cauză. Pe de altă parte, partenerii pot depăși dificultățile prin redefinirea problemei, a procedurilor sau normelor; cu alte cuvinte se schimbă regulile jocului. Extinderea poate merge mult mai departe, ca de exemplu până acolo încât chiar obiectul negocierii să fie total schimbat; în numeroase cazuri, întreprinderile care negociază un contract comercial au transformat problema de negociat într-o alianță sau un joint-venture. Pe scurt, prin tehnica globalizării se iau în discuție elemente noi care nu erau nici înscrise, nici nu aparțineau domeniului inițial al negocierii.

Deși punerea în aplicare a acestei tehnici cere respectarea anumitor condiții, totuși, elementul esențial rămâne inovația. Negociatorul trebuie să manifeste creativitate, trebuie să fie în măsură să propună soluții noi și originale.

a) *Oportunități*

- În toate tipurile de negocieri.
- În cazul unor blocaje importante sau a unor dificultăți insurmontabile.

- Atunci când se manifestă, cu ajutorul creativității, conținutul acordului se îmbunătățește și/sau relația de parteneriat se consolidează în viitor.

b) Avantaje/dezavantaje

❖ *Avantaje*

- În general, acordul este facilitat; tehnica asigură "oxigenul" necesar negocierilor.
- O propunere originală poate constitui punctul de plecare pentru o mai bună înțelegere între parteneri.
- Permite manifestarea creativității partenerilor, încurajează inovația în interesul reciproc.
- Obligă pe negociator să se gândească la soluții noi, alternative originale și creative.
- În general, extinderea asigură un plus de eficiență negocierilor.

❖ *Dezavantaje*

- procesul de negociere trebuie controlat pentru a înlătura posibilitatea de deviere de la problemele importante; pentru a evita ca ideile originale să afecteze mizele fundamentale ale partenerilor;
 - câștigul obținut ca urmare a stabilirii unui nou obiect sau a unei noi deschideri, este dificil, chiar imposibil de măsurat.
 - tehnica poate crea noi dificultăți; de exemplu, relansarea discuțiilor despre valoarea reală a noilor compensații și/sau contrapartide;
 - unul din parteneri poate considera că tehnica extinderii maschează de fapt, realitatea, că reprezintă o manevră destabilizatoare.

c) Alte metode

Aceleași ca și pentru tehnica ofertă/contraofertă, și anume:

- utilizarea în mod sistematic a tehnicii "punct cu punct";
- dezechilibrarea propunerilor de schimb;
- propunerea în mod constant a tehnicii globalizării;
- impunerea de excepții, de condiții prealabile;
- utilizarea unui alt scenariu (unei alte strategii).

8.8.4. TEHNICA FALSULUI PIVOT

Denumită și tehnica pivotului factice, a întoarcerii sau a obiectivului momeală, această tehnică constă în a prezenta pretenții sau obiective secundare, formulate într-o manieră exigentă, la care dacă se răspunde cu reticență sau cu refuz din partea partenerului de a face concesiuni mari, din ce în ce mai costisitoare, sunt apoi abandonate în favoarea adevăratelor obiective.

Altfel spus, falsul pivot este tehnica prin care negociatorul, după ce s-a asigurat de importanța obiectivului părții adverse, iar pentru el este unul relativ secundar, lasă impresia că se luptă cu toate forțele pentru realizarea acestui obiectiv, pentru ca apoi să renunțe brusc în schimbul altui obiectiv, care în realitate constituie obiectivul său principal.

d) Oportunități

Nu există situații care să favorizeze utilizarea acestei tehnici. În plus, este foarte periculoasă folosirea ei în negocieri, deoarece apare riscul unei rupturi care poate fi definitivă.

Cu toate acestea, tehnica falsului pivot este foarte des folosită de negociatorii profesioniști. Ea se recomandă a fi aplicată pentru testarea rezistenței partenerului și/sau

pentru obținerea de informații despre mizele celeilalte părți și despre gradele de importanță atribuite obiectelor de negociat.

Tehnica poate fi folosită până în faza finală a negocierilor, dar cântărind cu atenție consecințele: dacă partenerul își dă seama că este manipulat, va dori apoi să se răzbune.

a) Avantaje/dezavantaje

❖ *Avantaje*

- Permite surprinderea părții adverse și obținerea rezultatului dorit.
- În anumite cazuri, asigură maximizarea avantajelor în cazul unuia sau mai multor obiecte.
- Permite testarea rezistenței părții adverse.
- Asigură posibilitatea măsurării utilităților.

❖ *Dezavantaje*

- Reprezintă o tehnică de manipulare.
- Presupune asumare de riscuri dacă manevra este descoperită după aceea.
- Necesită abilitate pentru aplicarea ei corectă.
- Comportă o eventuală pierdere de credibilitate.
- Asigurarea că pivotul constituie un obiectiv important pentru partener.
- Raportul de forțe nu trebuie să fie foarte dezechilibrat.

b) Alte metode

- Descoperirea manevrei și anunțarea acestui lucru.
- Prinderea negociatorului în propria capcană.
- Acceptarea necondiționată de a-i ceda obiectul pe care și-l dorește.

BIBLIOGRAFIE

1. Audebert-Lasrochas, P., *La négociation*, Editions d'Organisation, Paris, 2001
2. David, P., *La négociation commerciale en pratique*, Éditions Eyrolles, Paris, 2010
3. Dupont, C., *La négociation*, Editions Dalloz, Paris, 1994
4. Gîrboveanu, S.R., *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Univeristaria, Craiova, 2009
5. Gîrboveanu, S.R., *Negociere și comunicare în afaceri*, Ed. Univeristaria, Craiova, 2002
6. Hiltrop, J-M., Udall, S., *Arta negocierii*, Ed. Teora, București, 1999
7. Lax, D-A., Sebenius, J.-K., *The manager as Negotiator*, Editions The Free Press, New York, 1986
8. Lellouche, Y., Piquet, F., *La negociation acheteur/vendeur*, Dunod, Paris, 1998
9. Popescu, D., *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Economică, București, 2001
10. Prutianu, Șt., *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 2008
11. Strepp, J.R., *Les relations sociales*, Editions Vuibert, Paris, 1992
12. Vasile, D., *Tehnici de negociere și comunicare*, Ed. Expert, București, 2000

Pachetul 5

ANALIZA MEDIULUI ÎNTREPRINDERII

CAPITOLUL 9

STRATEGIA ÎNTREPRINDERII

9.1. Evaluarea mediului extern competitiv

Mediul extern concurențial sau competitiv, cum mai este cunoscut de către specialiști, definește vecinătatea imediată a întreprinderii, fiind constituit din acele elemente, indivizi, grupuri sau alte întreprinderi ce o influențează direct și asupra cărora poate exercita o influență semnificativă.

Componenta principală a acestui mediu o reprezintă concurentul sau competitorul care poate fi definit ca fiind acea întreprindere ce luptă pentru același tip de resurse ca și întreprinderea dată. Resursa pentru care se luptă, în general, întreprinderile este reprezentată de banii clienților, iar pentru a-i câștiga întreprinderea trebuie să acapareze cât mai mult din piața existentă.

În condițiile în care întreprinderile care fac parte din același sector urmăresc obținerea unei cât mai mari părți din piețele existente în dauna celorlalte întreprinderi, între toate acestea are loc o puternică luptă de concurență, ele devenind întreprinderi rivale, iar relațiile dintre ele sunt relații de rivalitate sau de concurență.

Așadar, competiția se desfășoară în interiorul unui sector pe care M. Porter îl definește ca fiind un grup de întreprinderi ce realizează produse similare ce se pot substitui reciproc. Produsul ce definește un sector poate fi, de exemplu, automobilul, calculatorul, mobila, băuturile răcoritoare, etc.

Orice întreprindere este strâns legată de anumite produse și piețe. Dar, în același timp, ea aparține de un sector de activitate în cadrul căruia dinamica industrială se manifestă în funcție de strategiile diferitelor întreprinderi componente. Pentru a fonda o strategie globală analiza produselor și a piețelor trebuie să fie, deci, completată de o analiză a sectorului de activitate.

Conform concepției lui M. Porter, alegerea unei strategii depinde, înainte de toate, de natura și intensitatea competiției care se manifestă în sectorul considerat (sectorul corespunde unui grup de întreprinderi care fabrică același tip de produse sau produse care se pot substitui). Un sector regrupează însă în egală măsură, mai multe segmente de activitate, care nu sunt expuse în același mod câmpului concurențial și care prezintă un ansamblu omogen și specific de factori cheie de succes. Rezultă că, entitatea sectorului poate îngloba diverse strategii potențiale rentabile și că analiza principalelor forțe competitive care privește atât ansamblul sectorului cât și interiorul acestuia la nivelul grupurilor strategice se dovedește a fi indispensabilă. Există cinci forțe care determină concurența în cadrul unui sector (Figura 9.1).

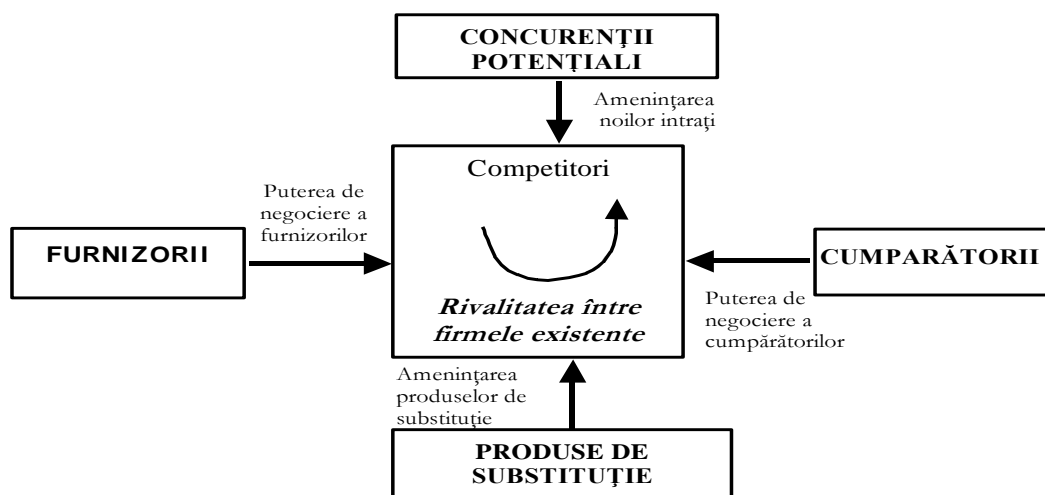


Figura 9.1. Forțele care determină concurența într-un sector (adaptare după M. Porter)
Sursa: Porter M.-Strategie concurențială, Ed. Teora, București, 2001, p.17.

Puterea fiecărei forțe și combinarea lor reprezintă elementul care determină intensitatea concurenței și, în ultimă instanță, rentabilitatea sectorului (măsurată prin randamentul pe termen lung al capitalului investit).

a) Intensitatea rivalității între concurenții existenți

Gradul de rivalitate între concurenții existenți are un efect direct asupra rentabilității sectorului. O luptă intensă în sector (prin preț, publicitate, introducerea de produse noi etc.), este cel mai adesea însoțită de o scădere a rentabilității în ansamblul sectorului.

Rivalitatea intensă între firmele existente este deseori rezultatul interacțiunii parțiale sau totale a următorilor factori principali:

- Concurenți numeroși și/sau de o forță sensibil egală; atunci când forțele prezentate par echilibrate, speranța de victorie este mai mare și apetitul poate crește;
- Ritmul scăzut de creștere a sectorului; în momentul în care creșterea sectorului este slabă, lupta pentru păstrarea părților proprii de piață devine mai îndârjită;
- Costurile fixe ridicate; costurile fixe ridicate incită firmele la utilizarea deplină a capacităților de producție, pentru a obține o reducere a costului pe produs.
- Slaba diferențiere a produselor sau lipsa costurilor de transfer; diferențierea produselor vizează de fapt crearea unei clientele fidele și în acest fel a unui paravan protector împotriva atacurilor concurenților. O incidență similară o au și costurile de transfer, lipsa acestora putând duce la o amplificare a concurenței în sector;
- Mize strategice importante; dacă sectorul în caz constituie o miză importantă pentru mai multe firme, intensitatea luptei concurențiale riscă să devină foarte puternică;
- Bariere mari la ieșirea din sector; aceste bariere fac ca firmele să se mențină în cadrul sectorului în ciuda rentabilității scăzute sau negative pe care o obțin, fapt ce intensifică concurența. "Când barierele de ieșire sunt importante, firmele care pierd bătălia competițională nu abandonează. Ele se agață cu încredințare, și, având în vedere slăbiciunea lor, trebuie să recurgă la tactici extreme".

Barierele de intrare nu sunt insurmontabile: brevetele dispar cu timpul, experiența poate fi înfrântă prin deținerea de personal calificat și de echipamente cu tehnologie mai avansată, ca și prin strategii de diversificare sau inovatoare.

În același timp, un intrat potențial nu se decide să vină în sector dacă se așteaptă la o reacție viguroasă din partea concurenților existenți, sau dacă veniturile procurate de intrare nu acoperă costurile pe care prevede a le suporta.

Față de presiunea concurențială, întreprinderea trebuie să adopte o strategie care vizează două obiective:

- a) creșterea presiunii concurențiale pe care o exercită (de exemplu, creșterea mărimii sale și a părții de piață printr-o strategie de creștere);

b) reducerea presiunii concurențiale pe care ea o suportă (de exemplu, prin distincția produselor sale de cele ale concurenților).

În concluzie, se poate spune că presiunea exercitată de concurență nu depinde numai de numărul și de mărimea concurenților ci și de caracteristicile produselor, ale piețelor și ale costurilor.

b) Amenințarea noilor veniți

Noii veniți constituie o amenințare deoarece ei caută să capteze o parte a pieței (de exemplu, prezența constructorilor de automobile japoneze pe piețe americane, apoi europene).

Strategia întreprinderii poate să răspundă la această amenințare ridicând *bariere la intrare* care au două funcții și anume: fie împiedică din punct de vedere material accesul la piață, fie ridică costul accesului la piață (Figura 9.2).

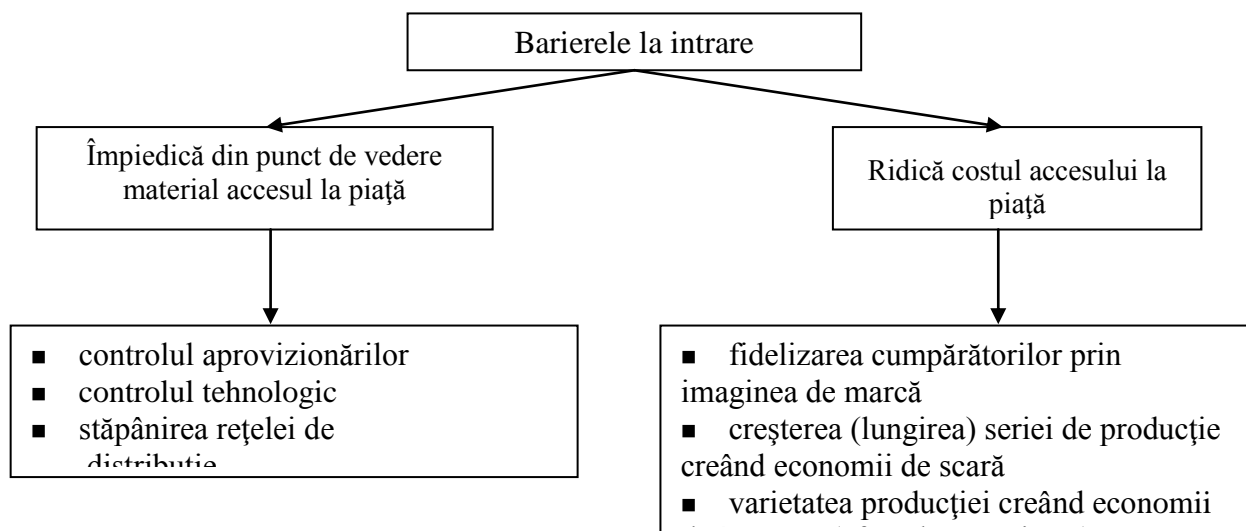


Figura 9.2. Funcțiile barierelor la intrarea pe un sector

Dintre barierele ce pot fi utilizate pentru a împiedica intrarea pe sector, Porter menționează:

1. Diferențierea produselor. Nevoia de a conferi unui produs sau unei firme un nume care să le facă identificabile de către consumator, forțează noii intrați la cheltuieli pe care nu și le pot permite. Câștigarea loialității consumatorilor necesită o reclamă asiduă, o promovare adecvată, organizarea perfectă a activității de service. Acest tip de barieră este resimțită în cazul produselor cosmetice și de îngrijire a copiilor, al medicamentelor vândute fără prescripții medicale, țigărilor sau băncilor de investiții.

2. Capitalul necesar. Numeroase domenii necesită investiții inițiale însemnate pentru cercetare-dezvoltare, reclamă, rețeaua de distribuție sau pentru asigurarea facilităților de producție și a capitalului circulant. În plus, riscurile legate de anumite domenii, ca de exemplu extracția petrolieră sau minieră, descurajează chiar și firmele ce ar poseda capitalul de intrare necesar.

3. Dezavantajele de cost independente de mărimea producției. Firmele care operează deja într-o industrie beneficiază de avantaje care s-ar traduce în cheltuieli importante pentru cei ce vor să intre. Aceste avantaje sunt legate de o poziționare geografică favorabilă; deținerea unor brevete de invenție; accesul la materiile prime; curba de învățare și/sau curba experienței. Industria chimică și industria medicamentelor sunt dominate de câteva mari firme prin intermediul brevetelor deținute. În comerț, vadul comercial apare ca determinant în obținerea unui avantaj competițional, astfel explicându-se chiriile exorbitante ale spațiilor din centrele marilor orașe.

4. Accesul la canalele de distribuție. În condițiile în care canalele de distribuție sunt folosite de firmele existente pe piață, întreprinderile nou intrate trebuie să convingă membrii acestor canale să-i accepte produsul, oferind reduceri de preț, stimulente promoționale etc,

demersuri care-i vor micșora profitul. Cu cât este mai limitat un canal de distribuție și cu cât există mai mulți concurenți, cu atât mai mult se vor îngreuna eforturile de pătrundere. Dacă barierele la intrare sunt ridicate, firma nou intrată va fi obligată să-și creeze propria rețea de distribuție.

5. Politicile guvernamentale. Guvernul poate limita sau interzice intrarea pe o piață prin acordarea de licențe sau impunerea de standarde de calitate. În România, exemplul tipic îl constituie acordarea de licențe pentru posturile de radio sau televiziune. La aceste bariere se adaugă mișcările defensive pe care le pot face cei amenințați (reduceri de prețuri), utilizarea unor resurse suplimentare sau capacitatea de absorbție redusă a pieței.

c) Amenințarea produselor substituibile

Produsele de substituție constituie o dublă amenințare asupra întreprinderii; pe de o parte se manifestă ca o amenințare actuală prin limitarea posibilităților de vânzare, iar pe de altă parte ca amenințare potențială care poate conduce la eliminarea pieței.

Pericolul este mai mare în cazul produselor de substituție ce propun un raport calitate/preț, superior sau a celor fabricate de sectoare cu profituri ridicate.

Întreprinderea se poate apăra prin strategia sa în materie: de cost permițând o reducere a prețurilor; de calitate, constituind un element de diferențiere în raport cu produsele de substituție și de inovație, integrând avantajele produselor de substituție.

Ca exemplu poate fi dată forța substituibilității între diferitele tipuri de ambalaje (carton, plastic, sticlă, metal) care a condus la inovații continue pe linia ameliorării prețurilor, al reducerii greutateților, al mărimii rezistenței și al comodității în utilizare.

d) Puterea de negociere a furnizorilor

În amonte, puterea furnizorilor se manifestă prin mijloacele cu care impun prețul sau prin practicile lor comerciale. Este cunoscut cazul când un furnizor dispune de monopol de aprovizionare pentru o materie primă de concesiune de distribuție exclusivă pe o piață (de exemplu importator exclusiv) sau cazul când întreprinderea trebuie să se adapteze unui singur furnizor (fabricant) al cărui produs este protejat printr-un brevet.

Dependența față de furnizor poate fi datorată: cauzelor tehnice (de exemplu, un brevet); cauzelor de natură comercială (poziția unui franșizor față de franșizații săi); cauzelor de natură juridică (de exemplu, contracte pe termen lung care leagă clientul de furnizor, contracte care comportă penalități în caz de reziliere); cauzelor de natură financiară (de exemplu, puternica îndatorare a clientului față de furnizorii săi, datorie pe care nu o mai poate achita fără riscul unei crize de trezorerie).

În general, monopolurile de aprovizionare, de fabricație sau de distribuție de care dispun întreprinderile le plasează în poziție dominantă față de clienții lor.

e) Puterea de negociere a clienților

Puterea clienților, simetric cu puterea furnizorilor, apare atunci când ei sunt mai puțin numeroși sau de dimensiune mare și se exprimă prin exigențe în materie de preț, de calitate, de termen de livrare și de servicii, care toate exercită presiune asupra rentabilității și creșterii întreprinderii.

Intensitatea acțiunilor lor depinde de puterea deținută de diferitele grupuri de clienți în cadrul sectorului.

Un grup de clienți va fi puternic dacă se va găsi în una din situațiile:

- cumpără cantități importante în raport cu cifra de afaceri a vânzătorului;
- produsele cumpărate în sector dețin o pondere mare în costurile sau valoarea totală a aprovizionărilor cumpărătorului. În acest caz, cumpărătorul nu va ezita să se informeze pentru a obține cele mai mici prețuri;
- produsele sunt standardizate sau slab diferențiate. În acest caz, clienții siguri că vor găsi alți furnizori vor fi tentați să pună ofertanții "față în față", optând, în final, pentru oferta cea mai avantajoasă;
- costurile de transfer suportate de clienți la schimbarea furnizorilor sunt reduse;

- clienții sunt parțial integrați în amonte sau există o amenințare credibilă de integrare în amonte. În prima situație, fabricația parțială le oferă posibilitatea cunoașterii detaliate a costurilor, ceea ce constituie un mare atu în momentul negocierii. În situația a doua, clientul amenințând că va produce el însuși produsul respectiv încearcă obținerea, în negocieri, a unui preț mai mic;
- produsul sectorului nu influențează calitatea produselor clientului. În acest caz, clienții sunt foarte sensibili la variabila de preț, ei vor căuta obținerea unor prețuri scăzute;
- oferta este mai mare decât cererea. În aceste condiții clienții pot opta pentru produse de calitate mai bună sau cu un preț mai scăzut.

Strategia întreprinderii constă în a atenua aceste presiuni ale clienților sau ale furnizorilor în special prin: concentrare, care crește puterea de negociere (de exemplu, crearea cooperativelor de producători de vin: formarea de comercianți); diversificarea debușeelor și a aprovizionărilor întreprinderii, care îi reduc dependența și integrarea verticală prin care întreprinderea stăpânește aprovizionările sale (integrare în amonte) sau debușeele sale (integrare în aval). De exemplu, Pechineg controlează toate filierele de aluminiu pe parcursul perioadei de la exploatarea bauxitei (materia primă) până la ambalaj (produs finit).

9.2. Avantajul competitiv

9.2.1. Conceptul de avantaj competitiv

Așa cum afirmă M.Porter, avantajul competitiv stă la baza performanței întreprinderii. El este un atu pe care-l posedă întreprinderea la un moment dat și pe care concurenții nu-l au.

Avantajul competitiv își are originea în mai multe surse: realizarea de produse cu costuri mai mici decât concurența, fabricarea unui produs de cea mai înaltă calitate, asigurarea unui service suplimentar clienților, utilizarea unei mai bune zone geografice, crearea unui produs care răspunde mai bine cerințelor decât mărcile concurente, etc. Altfel spus pentru a-și asigura un avantaj competitiv o întreprindere trebuie să încerce să ofere ceea ce cumpărătorii vor considera ca fiind “valoare superioară”, adică, fie un produs de calitate medie dar la un preț mai scăzut, fie un produs de calitate superioară care are prețul mai mare. Marjele substanțiale îi permit să acumuleze noi resurse și să le îmbunătățească pe cele existente asigurând astfel baza competitivității sale viitoare. Prețurile mai scăzute decât cele ale concurenților fac posibilă, la servicii egale, câștigarea de părți de piață.

În cazul în care avantajul competitiv al întreprinderii are un caracter solid și durabil, caracteristici pe care nu le întâlnim la concurenți și nu există o posibilitate imediată de a le obține, se vorbește de un *avantaj distinctiv*. Acesta poate consta dintr-o protecție juridică (de exemplu o concesiune), dintr-un secret de fabricație, dintr-un know-how specific, dintr-o localizare geografică extrem de favorabilă, sau din forța unei imagini puternice a firmei.

Obținerea avantajului competitiv se bazează pe aplicarea de către întreprindere a unor *strategii competitive*. Strategia competitivă poate fi înțeleasă ca reprezentând măsurile și acțiunile pe care o firmă le întreprinde pentru a atrage cumpărători, pentru a face față presiunilor concurenței și pentru a-și îmbunătăți poziția pe piață. Cu alte cuvinte, strategia competitivă reprezintă ceea ce face o întreprindere în încercarea de a învinge concurența și a-și câștiga un avantaj competitiv.

9.2.2. Strategii generice de creare a avantajelor competitive

Întreprinderi din întreaga lume au încercat toate variantele posibile pentru a-și surclasa concurența și a câștiga un avantaj pe piață. În acest sens, există tot atâtea strategii competitive câte întreprinderi încearcă să concureze pe piață. Totuși, în spatele tuturor nuanțelor, s-a conturat un model de abordare a strategiilor competitive, care are la bază

concepția strategică a lui M.Porter. Acesta este binecunoscut pentru cele trei strategii generice ale întreprinderii:

- 1) Strategia de dominare prin costuri (încercarea de a fi producătorul cu cele mai mici costuri pe sector);
- 2) Strategia de diferențiere (încercarea de a diferenția oferta unui producător de produsele concurente);
- 3) Strategia de concentrare sau de nișă (concentrarea asupra unui segment îngust de piață pe care să domini prin costuri reduse sau prin diferențiere).

9.2.2.1. Avantajul dominării prin costuri

Costurile cele mai scăzute constituie elementul esențial al avantajului competitiv care permite obținerea de marje mai ridicate sau de prețuri mai reduse.

O analiză atentă asupra avantajului competitiv de cost arată că diferența de cost între întreprinderi rezultă dintr-o mai bună combinație productivă indusă prin cinci factori principali legați de dimensiunea și de resursele întreprinderii. Acești factori se constituie în tot atâtea surse ale avantajului de cost după cum urmează:

Surse legate de dimensiune	Economiile de scară
	Efectul de experiență
	Masa critică
Surse legate de resurse	Regenerarea resurselor în condiții sporite
	Sinergia

A. Economiile de scară

Scara producției (măsurată prin numărul de unități fabricate și vândute) corespunde mărimii întreprinderii. În cazul celor mai multe activități, costurile unitare se diminuează atunci când scara producției crește. Există, deci, o relație inversă între lungimea seriei și costul unitar de producție.

Economiile de scară rezultă atât din *rațiuni tehnice* cât și din *rațiuni economice*.

Din punct de vedere tehnic creșterea producției permite să se reducă costurile pe patru căi, așa cum reiese din figura 9.3.

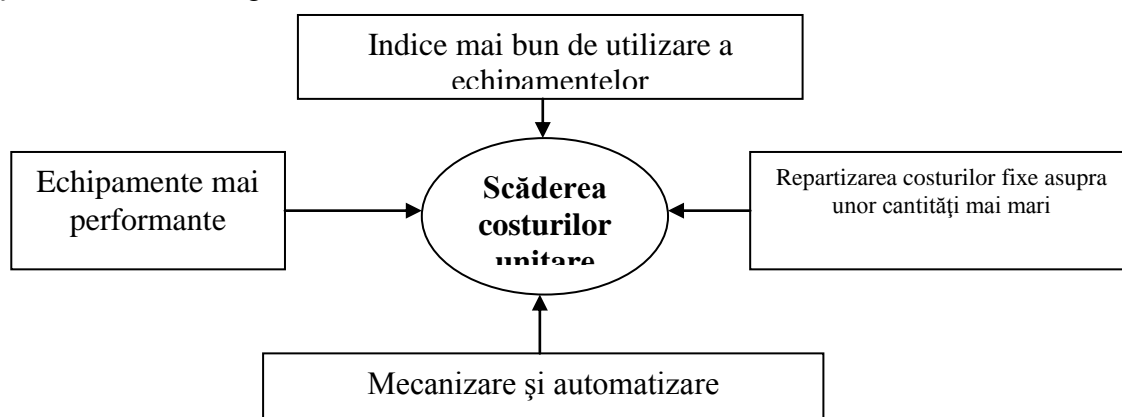


Figura 9.3. Economiile de scară din rațiuni tehnologice

Din punct de vedere economic, costurile unitare pot fi reduse în patru domenii, în care ele nu cresc proporțional cu volumul activității: aprovizionarea, distribuția, administrația și finanțarea (Figura 9.4.).

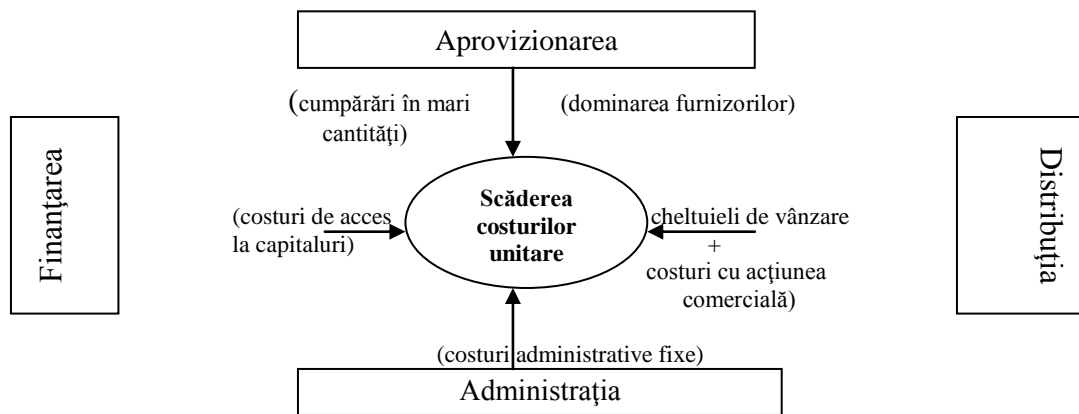


Figura 9.4. Economii de scară din rațiuni economice

B. Efectul de experiență

Costul unitar nu este legat numai de lungimea seriei de producție. Alături de fenomenul economiei de scară există o altă cauză a scăderii costurilor unitare ale unui bun sau serviciu, cunoscută sub denumirea de efect de experiență.

Teoria efectului de experiență poate fi formulată astfel: "Costul unitar total al unui produs scade cu un procent constant de fiecare dată când producția cumulată a acelui produs se dublează". Costul fiind exprimat în unități monetare constante, la fiecare dublare a producției cumulate, reducerea costului este cuprinsă, în general între 15 și 20%.

Efectul de experiență apare în orice activitate, în orice ramură industrială, dar nu în mod automat, ci presupune eforturi din partea conducerii întreprinderii. A fost observat în industria de automobile, de semiconductori, în petrochimie, în producția de materiale sintetice, în transportul aeronautic, în cadrul societăților de asigurări ș.a.

Chiar dacă efectul de experiență este perceput intuitiv, analiza sa științifică se dovedește a fi dificilă. Există mai multe cauze care produc efectul de experiență. În primul rând, este vorba de *efectul de învățare* care se regăsește în faptul că numărul de ore de muncă pe unitatea de produs scade odată cu repetarea aceleiași sarcini de muncă. La fiecare dublare a producției cumulate s-a constatat o reducere de 10-15% a costului manoperei. Acest efect de învățare nu se aplică numai la personalul de producție, ci la ansamblul personalului firmei.

În al doilea rând, *specializarea sarcinilor* conduce la o sporire a volumului producției. Dacă două persoane execută același lucru, devine posibilă divizarea sarcinii în două părți. Fiecare din aceste persoane va executa propria sarcină de două ori mai frecvent pentru o producție totală neschimbată. Experiența sa în realizarea sarcinii respective va fi dublată.

În al treilea rând, apar *economiile de scară și efectul de mărime*. Costurile unitare care corespund unei activități date se micșorează pe măsură ce cresc capacitățile de producție și volumul de afaceri. Aceste economii de scară țin, pe de o parte, de o repartizare a cheltuielilor fixe (cercetare-dezvoltare, publicitate) asupra unei serii mai lungi de produse și, pe de altă parte, de o reducere a costului investițiilor pe unitatea de capacitate, atunci când capacitatea totală se mărește. De exemplu, în industria de automobile, costul de cercetare-dezvoltare pentru un model este un cost fix, care va reprezenta de zece ori mai mult ca pondere în costul unitar al modelului dacă, în loc de a produce un milion de automobile se vor produce doar o sută de mii.

Efectul de mărime, în afara economiilor de scară, permite întreprinderii să-și întărească puterea de negociere față de parteneri și mai ales față de furnizori. Ea va fi capabilă să obțină materii prime, materiale, furnituri etc., în condiții mai favorabile decât cele consimțite de concurenții mai modești.

În sfârșit, o altă cauză a efectului de experiență o reprezintă *inovația tehnologică și substituirea capital/muncă*. Acumularea de experiență permite, pe de o parte, să se aducă modificări produsului, suprimând elementele inutile și fabricându-l din componente mai

economice. Pe de altă parte, procesul de producție se ameliorează, mai ales printr-o înlocuire progresivă a mâinii de lucru cu mașini și utilaje (substituire capital/muncă). De exemplu, fabricarea unui televizor color, la începutul anilor '70 presupunea asamblarea a mai mult de cinci mii piese elementare. Azi, în urma ameliorărilor aduse produsului și procesului său de fabricație, datorită experienței acumulate, nu mai sunt necesare decât cinci sute de piese.

Efectul de experiență are mai multe **implicații strategice**, la care ne vom referi în continuare.

Atunci când, pentru o activitate dată, se constată un efect de experiență important, strategia întreprinderilor aflate în concurență va consta în dobândirea unei înalte experiențe, pentru a putea beneficia de costurile cele mai scăzute. Factorul cheie de succes rezidă, înainte de toate, în nivelul acestor costuri. Pentru a avea experiența cea mai ridicată, întreprinderile vor urmări să aibă cea mai mare producție și deci cea mai mare parte de piață. Din aceste motive strategiile de costuri mai sunt denumite și strategii de volum, cei doi termeni fiind echivalenți.

Lupta care se dă între întreprinderi pentru a câștiga părți de piață antrenează, în general, o ajustare a prețului pieței la costurile celor mai competitivi concurenți, adică a căror producție este cea mai ridicată (Figura 9.5.).

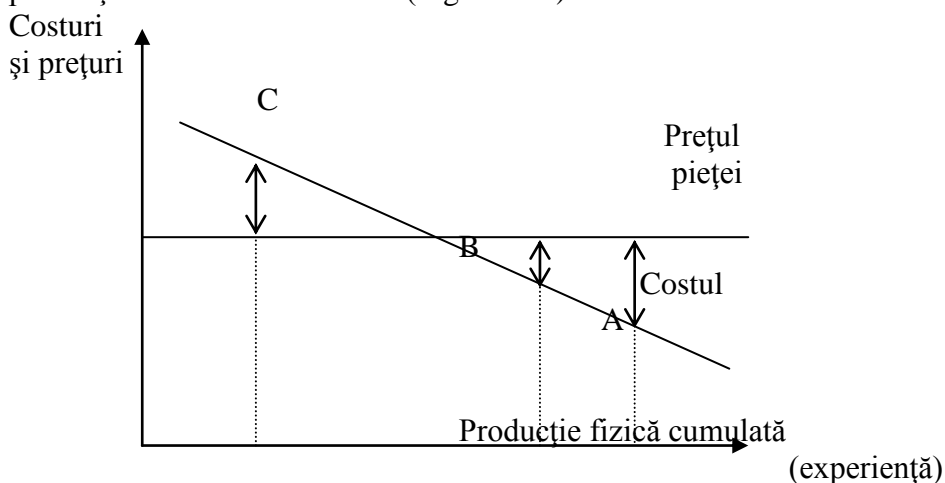


Figura 9.5. Experiența și poziția concurențială

Graficul reprezintă curba experienței propriie unui domeniu de activitate. Se constată că, pentru un preț al pieței dat, întreprinderea A are experiența cea mai mare, obținând marje net superioare față de întreprinderile B și C. În acest context, alternativele întreprinderilor B și C sunt creșterea producției și a segmentelor de piață sau retragerea de pe piață.

Concurenții dintr-un domeniu de activitate dat ce dețin un efect important al experienței trebuie să accepte două imperative: pe de o parte, ei se vor asigura că, pe măsură ce producția lor cumulată crește, costurile lor vor scădea în ritmul corespunzător curbei experienței activității. Dacă nu se întâmplă astfel, gestiunea lor este inefficientă, iar acumularea experienței se regăsește sporadic în costurile lor; pe de altă parte, întreprinderile trebuie să-și asigure un segment de piață dominant în domeniul lor de activitate astfel încât să aibă producția cumulată cea mai importantă, experiența cea mai mare și, deci, costurile cele mai mici.

În termeni strategici, conceptul efectului experienței determină întreprinderile să-și centreze efortul pe maximizarea producției și a vânzărilor, punând accentul pe controlul costurilor lor.

O analiză mai atentă a curbei de experiență ne permite să arătăm că efectul de experiență este influențat de situația domeniului de activitate în care activează întreprinderile aflate în concurență. Astfel, dacă creșterea domeniului de activitate este slabă sau nulă, va fi foarte dificil pentru întreprinderi să-și mărească părțile de piață. Orice câștig al unuia dintre concurenți se exprimă printr-o diminuare a producției pentru ceilalți, ceea ce îi poate

determina pe aceștia să reacționeze vehement pentru a-și păstra partea de piață. În acest caz, pozițiile relative ale fiecărei întreprinderi, în termeni de efect de experiență și de costuri sunt stabile, iar structura concurențială a domeniului rămâne practic staționară. Rămânând la un nivel constant sau crescând într-un ritm lent, producția determină o tendință spre zero a indicelui de scădere a costurilor. Dacă, dimpotrivă, domeniul de activitate cunoaște o creștere puternică, costurile continuă să scadă rapid.

Întreprinderea a cărei producție crește mai repede decât activitatea în ansamblul său, își mărește partea de piață fără să afecteze nivelul de producție al concurenților și își vede costurile scăzând mai rapid. Ea își crează astfel un avantaj concurențial. De aceea, în perioadele de creștere a domeniului, întreprinderile trebuie să-și mărească partea de piață și să investească, pentru a se plasa într-o situație favorabilă pe curba de experiență, atunci când creșterea se va încetini și când pozițiile concurențiale ale diferitelor întreprinderi vor tinde spre stabilitate.

Efectul de experiență apare și ca o barieră la intrare într-un domeniu de activitate. Întreprinderile care nu au fost prezente de la început într-un domeniu, și care nu au putut acumula experiență pe măsura dezvoltării domeniului respectiv, au un handicap în ce privește costul, cu atât mai mult cu cât panta curbei de experiență este mai pronunțată și cu cât producția cumulată a întreprinderilor dominante este mai mare. Acest handicap, care nu poate fi înlăturat decât prin ajungerea din urmă a concurenților bine plasați, joacă un rol de descurajare și face foarte dificilă intrarea noilor sosiți pe segmentul respectiv.

Așadar, vorbind în termeni strategici, conceptul de efect de experiență determină întreprinderile să aloce părți importante din resurse pentru obținerea unui volum de producție și de vânzare cât mai mare posibil, care să-i asigure un avantaj de cost asupra concurenților. Dar, pentru a atinge acest din urmă obiectiv, întreprinderea va trebui să practice, în mod frecvent, odată cu debutul activității sale în realizarea noului produs, un preț de vânzare care să anticipeze reducerea costului, chiar dacă pentru aceasta va trebui să treacă ceva timp. Procedând însă în acest mod, ea va obține o penetrare foarte rapidă a pieței, o acumulare de experiență foarte puternică și va îndepărta concurenții potențiali de la intrarea pe piață.

C. Masa critică

Masa critică semnifică mărimea minimă necesară unei întreprinderi pentru ca aceasta să nu suporte un handicap concurențial insurmontabil pe piață. Ea depinde de caracteristicile sectorului de activitate luând în considerare trei praguri de dimensiuni și anume: pragul tehnic, pragul comercial și pragul financiar.

Pragul tehnic exprimă un ansamblu de constrângeri tehnice și o dimensiune care trebuie atinsă pentru a putea realiza o productivitate acceptabilă în vederea obținerii unui cost unitar de fabricație scăzut (de exemplu: construcția de automobile, industria agroalimentară).

Pragul comercial corespunde unei anumite părți de piață ce trebuie atinsă pentru a face față în mod eficace concurenței, prin costurile de distribuție unitare scăzute ca urmare a vânzărilor într-un volum mare.

Pragul financiar se caracterizează prin nivelul minim al resurselor financiare necesare pentru acoperirea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare și a cheltuielilor de investiții; astfel concentrarea în sectoarele în care tehnica evoluează rapid (de exemplu: electronica) și în cele care cer investiții grele (de exemplu: aeronautica, siderurgia) se explică prin necesitatea de a atinge și de a păstra mărimea critică.

D. Regenerarea resurselor

În activitatea sa, întreprinderea utilizează diverse resurse (capital, materiale, personal, tehnici, procedee, informații), pe care le reînnoiește continuu (de exemplu, prin amortismentul unui echipament, prin reorientarea unui împrumut către o altă sursă de finanțare, prin noi angajați în locul celor vechi). Dar ea poate să le și sporească prin procesul de acumulare. Astfel, în materie financiară, partea de autofinanțare păstrată la dispoziția întreprinderii crește capitalurile disponibile și permite, în același timp, acumularea capitalului tehnic prin investiții. De asemenea, programele de pregătire a personalului sau de cercetare științifică

îmbunătățesc zestrea de cunoștințe, priceperi, îndeletniciri ale întreprinderii. Funcționarea întreprinderii creează, de asemenea, resurse noi prin îmbunătățirea organizării, a metodelor de muncă în echipă.

În asemenea întreprinderi potențialul tehnic, uman și financiar crește și favorizează competitivitatea și strategiile de creștere, creând capacități suplimentare disponibile pentru dezvoltarea activităților noi.

E. Sinergia

Sinergia exprimă faptul că două activități exercitate în comun permit obținerea unui rezultat superior celui dat de suma rezultatelor pe care le furnizează fiecare în parte, adică:

$$1 + 1 = S > 2$$

Cele două activități aflate în sinergie comportă o mare parte de costuri comune. Cu cât acestea sunt mai mari cu atât sinergia este mai puternică. De aceea, cele două activități sinergice necesită, într-o mare măsură, competențe comune.

Regruparea mijloacelor complementare este, în general, sursă de sinergie. Căutarea sinergiei, care crește capacitatea și competitivitatea, este punctul principal care atrage atenția în cazul numeroaselor strategii de apropiere sau de regroupare a întreprinderilor care dispun de resurse complementare sau care au domenii ce pot produce sinergie prin unirea lor.

Sinergia poate fi însă și nulă sau chiar negativă ("2+2=3") dacă gruparea elementelor duce la un efect egal sau inferior sumei aritmetice a efectelor individuale.

Domeniul activităților strategice puse în comun este diferit de la caz la caz ceea ce face să existe mai multe tipuri de sinergii, astfel:

- *sinergie de inovare*, prin punerea în comun a eforturilor unor echipe de cercetare (care lucrează separat, cu metode mai mult sau mai puțin diferențiate, dar pe teme apropiate);
- *sinergie de producție*, prin utilizarea de către două activități a investițiilor de manieră mai optimală;
- *sinergie comercială*, prin adăugarea de produse relativ noi dar asemănătoare, care să permită rentabilizarea ansamblului investițiilor comerciale;
- *sinergie financiară*, prin repartizarea mai optimală a riscurilor activităților a căror rezultate se contrabalansează.

9.2.2.2. Avantajul competitiv prin diferențiere

Întreprinderea poate obține un avantaj competitiv și prin aplicarea strategiei de diferențiere care constă, așa cum deja am văzut, în a pune la dispoziția consumatorului o ofertă al cărei caracter unic este recunoscut și valorificat de către acesta din urmă. Deci, prin strategia de diferențiere, întreprinderea caută să devină unică, la nivelul sectorului (ramurii) de activitate din punct de vedere al unor calități larg apreciate de cumpărători, fapt pentru care această strategie se mai numește și strategia de dominare prin calitate.

O întreprindere poate acționa în diferite moduri pentru a crea valoare apreciată de cumpărători și în felul acesta să devină o potențială bază de diferențiere. Ea va trebui să construiască atributele creatoare de valoare pentru produsele sale la un cost acceptabil.

Diferențierea poate cuprinde atribute care măresc performanța produsului sau care îl fac mai ușor de utilizat. Deci, o întreprindere poate încorpora trăsături care măresc satisfacția cumpărătorului în moduri sesizabile sau insesizabile la utilizare. Calitatea mașinilor japoneze constă mai ales în abilitatea producătorilor japonezi în fabricație și în controlul calității.

Aplicând strategia de diferențiere cumpărătorii devin fideli unei mărci sau model preferat și adesea sunt dispuși să plătească un pic (poate mult !) mai mult pentru acesta.

Dacă diferențierea permite unei întreprinderi să practice un preț mai ridicat și marje de profit ridicate, va beneficia de o poziție puternică pentru a împiedica furnizorii importanți să crească prețurile. Astfel, ca și strategia reducerii costurilor, diferențierea de succes crează linii defensive în lupta cu cele cinci forțe competitive.

Strategiile de diferențiere, de regulă, funcționează optim atunci când: există multe căi de diferențiere a produsului sau serviciului și numeroși cumpărători percep aceste diferențe ca fiind importante; nevoile cumpărătorilor sunt variate; puține firme rivale folosesc o metodă de diferențiere asemănătoare. Cele mai atractive tipuri de strategii de diferențiere sunt cele mai greu de copiat. În acest sens deținerea de abilități remarcabile devine un important avantaj. Când o firmă are abilități și o calificare pe care concurența nu o poate ușor egala, poate desfășura cu succes o strategie de diferențiere.

Diferențierea va aduce cel mai probabil un avantaj competitiv de durată bazat pe: superioritate tehnologică; calitate; service în beneficiul clientului; mai multă putere de cumpărare. Aceste atribute de diferențiere tind să fie foarte greu de imitat de concurenți.

Efortul de a realiza diferențierea duce de obicei la creșterea costurilor. Cheia realizării unei diferențieri rentabile este, fie menținerea costurilor de diferențiere sub prețul maxim cerut de caracteristicile diferențierii pe piață (astfel ridicând marja profitului pe unitatea vândută) fie prin compensarea marjelor de profit scăzute cu ajutorul unui volum ridicat, care să conducă la creșterea profiturilor totale (un volum mare de vânzări poate compensa marjele scăzute de profit).

În încercarea de a adopta strategia de diferențiere, o firmă trebuie să aibă grijă să nu realizeze costuri unitare mult mai mari decât ale concurenței care să o oblige să practice prețuri mai mari decât sunt dispuși să plătească cumpărătorii. Este benefic, de asemenea, să se adopte trăsături distincte necostisitoare, dar care să urmărească satisfacția cumpărătorului. De exemplu, restaurantele de renume oferă mici atenții, cum ar fi o felie de lămâie în paharul cu apă, parcare de către personalul său a mașinilor clienților, drajeuri mentolate la sfârșitul cinei.

9.2.2.3. Avantajul competitiv prin concentrarea pe o nișă

Concentrarea sau altfel spus focalizarea pe o nișă presupune identificarea unui segment îngust de piață unde cumpărătorii au preferințe și cerințe specifice. Nișa poate fi reprezentată de unicitate geografică, de cerințe specifice în utilizarea unui produs, sau de caracteristici ce atrag doar cumpărătorii segmentului de piață respectiv. Avantajul competitiv al strategiei de nișă este, fie realizarea unor costuri mai mici decât concurența în oferta segmentului de piață, fie abilitatea de a oferi cumpărătorilor nișei produse diferite de cele ale concurenței. O strategie de concentrare bazată pe costuri scăzute este dependentă de existența unui segment de cumpărători ale căror nevoi sunt mai puțin costisitoare în comparație cu restul pieței.

Strategia de nișă bazată pe diferențiere este dependentă de existența unui segment de cumpărători care necesită caracteristici unice ale produselor.

Urmărirea avantajului de cost prin concentrare este binevenită atunci când o firmă găsește modalități de reducere a costurilor prin limitarea numărului sau de clienți la un segment distinct.

Strategia de concentrare pe o nișă poate conduce la un avantaj competitiv atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții: segmentul este destul de mare pentru a fi profitabil; segmentul are un bun potențial de dezvoltare; segmentul nu este important pentru succesul concurenților mari; firma ce aplică strategia de concentrare are abilitatea și resursele pentru a servi efectiv segmentul; firma ce aplică strategia de concentrare se poate apăra împotriva concurenței prin atragerea simpatiei clienților și abilitatea sa de a servi cumpărătorii segmentului.

Abilitatea unui producător ce aplică strategia de nișă în servirea segmentului de piață vizat îi conferă atuurile pentru a se apăra împotriva celor cinci forțe competitive, iar concurenții ce servesc mai multe segmente nu au aceeași capacitate competitivă.

Competența firmei care aplică strategia de nișă este de a mulțumi cumpărătorii respectivi. Aceasta ridică bariere de intrare îngreunând pătrunderea firmelor din afara nișei. Abilitatea firmei de nișă reprezintă de asemenea, o barieră pe care copiatorii și imitatorii cu

greu o pot depăși. Puterea de negociere a clienților puternici este și ea îngrădită oare cum de neputința acestora de a face afaceri cu firme mai puțin capabile de a le satisface cerințele.

Strategia de nișă dă cele mai bune rezultate în următoarele situații: când este costisitor sau dificil pentru întreprinderile multisectoriale să satisfacă cerințele specializate ale nișei; când nici un alt concurent nu încearcă să se specializeze în segmentul vizat; când o firmă nu are destule resurse să urmărească un segment mai larg de piață; când ramura de activitate are multe segmente diferite și deci permite unui producător să găsească un segment atractiv potrivit abilităților sale.

9.3. Analiza SWOT

Analiza punctelor forte (Strengths), a punctelor slabe (Weaknesses), a oportunităților (Opportunities) și amenințărilor (Threats) întreprinderii stă la baza **modelului SWOT** (denumirea este dată de inițialele cuvintelor din limba engleză).

Punctele forte ale întreprinderii reprezintă caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte întreprinderi, sau cu standardele de excelență, ceea ce îi asigură un anumit avantaj. În alți termeni, punctele forte ale întreprinderii reprezintă activități pe care aceasta le realizează mai bine decât întreprinderile concurente, sau decât standardele de excelență. De asemenea reprezintă resurse pe care le posedă și care le depășesc pe cele ale altor întreprinderi.

Competența distinctivă a unei întreprinderi reprezintă o abilitate sau resursă deosebită sau exclusivă a acesteia care constituie atuuri concurențiale ale ei. În gama competențelor distinctive ale unei întreprinderi se înscriu, de exemplu, capacitatea inovațională deosebită bazată pe existența unui sector de cercetare-dezvoltare foarte performant, posedarea unui canal de distribuție cu o infrastructură ultramodernă, existența unei echipe manageriale de înalt profesionalism, posedarea unei culturi de întreprindere elevate și consolidate etc.

Punctele slabe ale întreprinderii sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale întreprinderilor concurente sau standardelor de excelență.

În aceiași termeni ca mai sus, punctele slabe reprezintă activități pe care întreprinderea nu le realizează la nivelul celorlalte firme concurente sau al standardelor de excelență. De asemenea reprezintă resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.

Identificarea punctelor tari și a punctelor slabe și compararea acestora cu standardele de excelență interne și cu nivelul atins în diferitele domenii de întreprinderile concurente trebuie să aibă un caracter dinamic, ținând seama de faptul că în condițiile în care în cadrul întreprinderii are loc o ridicare a nivelului unui anumit domeniu de activitate este posibil ca această îmbunătățire a nivelului să aibă loc și în întreprinderile concurente.

Prin compararea punctelor tari și a punctelor slabe cu standardele de excelență specifice sectorului sau cu nivelul activităților similare realizate de întreprinderile concurente poate rezulta faptul că întreprinderea nu dispune de nivelul competențelor cerute de aceste standarde definindu-se pe această bază așa-numitele *vulnerabilități-cheie*.

Oportunitățile (Opportunities) pot fi definite prin ocazii, situații favorabile și reprezintă o combinație a elementelor externe care produc avantaje semnificative întreprinderii, în condițiile unui anumit curs al acțiunii acesteia. Oportunitățile pot apărea în diferite domenii: economice, sociale, politice, tehnologice, etc. Un loc important îl dețin oportunitățile de piață care, atunci când întreprinderea urmărește valorificarea lor, se concretizează în adoptarea unor strategii de extindere a piețelor existente sau de pătrundere pe noi piețe caracterizate prin anumite nevoi primare, similare sau diferite în raport cu cele curente.

Amenințările (Threats) reprezintă situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsură semnificativă, capacitatea întreprinderii de a-și realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare. Amenințarea mediului poate apărea ca urmare a unei evoluții sau tendințe nefavorabile a acestuia, care în lipsa unei reacții

de contracarare sau apărare din partea întreprinderii, va provoca o daună în activitatea acesteia, concretizată de exemplu, în deteriorarea situației financiare, reducerea vânzărilor, scăderea cotei de piață, etc. Ca și în cazul oportunităților, amenințări de diverse naturi și cauze pândesc permanent întreprinderea. Anticiparea sau sesizarea lor la timp permit întreprinderii să-și reconsidere planurile strategice astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul.

Abordarea presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Listarea factorilor interni principali.

2. Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1.

3. Acordarea unor punctaje pe o scară "O" ca punct median. Punctajele cu "-" semnifică faptul că factorul intern considerat reprezintă o slăbiciunea organizației, iar cele cu "+" au semnificație contrară.

4. Calcularea unui scor total, ca sumă a produselor dintre punctajele acordate și ponderile factorilor considerați. Cifra ce se obține reprezintă rezultanta coordonatelor pe axa SW, adică pe axa Ox.

5. Listarea factorilor externi principali.

6. Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1.

7. Acordarea unor punctaje ce are "O" ca punct median. Punctajele cu "-" semnifică faptul că factorul respectiv este considerat o amenințare, iar cele cu "+" au semnificație contrară.

8. Calcularea unui scor total într-un mod similar punctului 4. Cifra ce rezultă reprezintă coordonata pe axa OT, adică pe axa Oy.

Cele doua cifre rezultate la punctul 4 și punctul 8 poziționează organizația prin semnele lor, într-unul din cele 4 cadrane (figura 9.6.), sugerând un anumit tip de strategie. Mărimea segmentului de dreapta ce unește originea cu punctul găsit și înclinația acestuia dau o indicație asupra unei strategii particulare din tipologia cadranelor.

	Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)	
(O) Oportunități	1.Strategii SO (se utilizează forțele pentru a profita de oportunități)	2.Strategii WO (se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile)	Strategii active
(T) Amenințări	3.Strategii ST (se utilizează forțele pentru a evita amenințările)	4.Strategii WT (se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările)	Strategii pasive
	Strategii de stabilitate internă	Strategii de dezvoltare internă	

Figura 9.6. Matricea SWOT

După cum se poate observa în figura 9.6. se individualizează patru cadrane cărora le corespund strategii specifice.

În condițiile cadranelor 1 întreprinderea se va limita la acele oportunități ale mediului pentru a căror valorificare beneficiază de forțele necesare în potențialul său intern. Este o alternativă strategică activă, orientată spre folosirea unor oportunități ale mediului concurențial bazată pe o stabilitate internă: utilizarea în acest scop a punctelor forte de care dispune.

În cadrul 2, prin strategia adoptată în astfel de situații, întreprinderea se va concentra asupra oportunităților pentru a căror valorificare trebuie să-și îmbunătățească unele puncte slabe. Această alternativă strategică are un caracter activ și este bazată pe o dezvoltare în interiorul potențialului întreprinderii, concretizată în măsuri de perfecționare a diferitelor laturi de activitate pentru atenuarea sau eliminarea slăbiciunilor.

În situația cadranelor 3 strategia adoptată de întreprindere se va concentra pe contracararea amenințărilor posibile ale mediului de competiție prin aplicarea unor măsuri orientate spre valorificarea forțelor de care dispune în potențialul său. Ca urmare, întreprinderea trebuie să-și fundamenteze o alternativă strategică pasivă, de ocolire a pericolelor cu care se confruntă în cadrul mediului, bazată pe o stabilitate a posibilităților sale interne.

În sfârșit strategia ce urmează a fi adoptată în situația cadranelor 4 presupune concentrarea întreprinderii pe contracararea amenințărilor posibile ale mediului prin folosirea unor acțiuni de eliminare sau atenuare a punctelor slabe din potențialul său. Avem de-a face, astfel cu o alternativă strategică pasivă, bazată pe o dezvoltare internă a activității întreprinderii în scopul îmbunătățirii diferitelor laturi ale acesteia.

Așa cum se poate observa, caracteristica principală a modelului SWOT constă în luarea în considerare pentru formularea strategiei a oportunităților și amenințărilor mediului, în condițiile folosirii punctelor forte și slabe identificate la nivelul potențialului întreprinderii.

9.4. Alternative strategice

În general, distingem patru mari orientări strategice de bază: specializarea, integrarea, diversificarea și internaționalizarea. Aceste orientări pot fi combinate; internaționalizarea constituie, de exemplu, o metodă excelentă de diversificare a piețelor.

a) Specializarea

Strategia de specializare nu înseamnă că întreprinderea se repliază asupra unui singur produs sau asupra unui singure piețe, ci înseamnă că ea urmărește să valorifice o experiență din domeniul său de activitate care să-i confere o poziție favorabilă.

Dezavantajele specializării sunt legate de posibilitatea de saturație a pieței, de o modificare tehnologică importantă sau de o schimbare a modei.

b) Integrarea

Această orientare strategică constă în extinderea activității firmei în plan vertical, fie spre amonte, fie spre aval. Avantajele strategiei de integrare se regăsesc sub formă de:

◆ **avantaje financiare:** însușirea marjelor de beneficii ale furnizorilor și/sau ale clienților; reducerea costurilor privind controlul și coordonarea internă; reducerea costurilor ocazionate de stocurile intermediare.

◆ **avantaje tehnice și tehnologice:** reducerea numărului de operații tehnice; un control mai bine realizat al calității; achiziția de tehnologii din amonte și/sau aval.

◆ **alte avantaje strategice:** creșterea puterii de dominație asupra piețelor; eliminarea barierelor la intrarea în domeniul sau ramura respectivă de activitate; garanție asupra aprovizionărilor sau debușeurilor (piețele captive);

c) Diversificarea

Există trei variante ale strategiei de diversificare în funcție de relația produs-piață (figura 9.7).

	Produs		
Piață		Actual	Nou
Actual		Specializare	Diversificarea produsului
Noua		Diversificarea pieței	Diversificarea totala

Figura 9.7. Forme de diversificare în funcție de relația produs-piață

Diversificarea produsului permite întreprinderii să-și mărească activitatea datorită vânzării de produse noi pe aceeași piață. O asemenea strategie poate fi realizată utilizând două tactici: lansarea unui produs nou sau schimbarea caracteristicilor produsului, operând asupra mărimii sau gabariturii produsului, a stării sale de agregare (detergent lichid sau sub formă de granule).

Strategia de diversificare a produsului prezintă avantaje atât în ce privește producția (economii prin utilizarea de instalații și prestarea de servicii în comun, prin standardizarea pieselor etc.) cât și în ce privește latura comercială (rețeaua de distribuție este unică, ceea ce conduce la realizarea avantajelor de sinergie).

Dezavantajele acestei strategii se referă la: imobilizări financiare în stocuri suplimentare, dificultăți de coordonare, riscul de a pune în stare de concurență propriile produse.

Diversificarea pieței nu se referă decât la produsele existente în profilul firmei, care sunt puse în vânzare pe piețe noi. Tacticile care rezultă din această strategie se referă la: extinderea pieței (regională, națională, internațională): utilizarea unui nou canal de distribuție (de exemplu vânzarea prin corespondență); atragerea unui alt segment de clienți etc.

Avantajele strategiei de diversificarea a pieței constau, pe de o parte, în faptul că întreprinderea este protejată contra factorilor aleatori care ar rezulta din satisfacerea unui număr redus de clienți și, pe de altă parte, în faptul că producția se dezvoltă și se fac simțite efectele "legii învățării" (costurile medii unitare se reduc). Strategia conține și următorul inconvenient: cheltuielile comerciale suplimentare antrenate de cucerirea de noi piețe de (exemplu, la export) sunt adesea ridicate, punând în pericol echilibrul financiar al întreprinderii.

Diversificarea totală presupune dezvoltarea simultană de produse noi și de piețe noi. Avantajul diversificării totale rezidă în posibilitatea compensării pierderilor suferite la unele produse sau piețe, prin câștigurile obținute în ramurile mai sigure care nu sunt expuse la riscuri prea mari, cu condiția ca portofoliul de activități al firmei să fie bine echilibrat. Printre inconvenientele specifice diversificării totale reținem: gestiune foarte complexă; câștiguri de sinergie reduse; investițiile foarte mari datorită produselor și piețelor foarte diferite.

4) Internaționalizarea

Distingem două stadii ale strategiei de internaționalizare: simplul export care nu constituie decât un caz particular, dar complex, al diversificării de piață și implantarea în străinătate a firmei. Rațiunile care determină întreprinderile "să se expatrieze" mai degrabă decât să rămână prudent pe poziții naționale (chiar dacă exportă) sunt diverse. Deosebim două categorii de avantaje pentru firmele care se stabilesc în străinătate: avantaje de piață și avantaje de cost. Avantajele de piață decurg din faptul că firma stabilită în străinătate nu mai trebuie să suporte reglementări vamale, fiscale etc la trecerea frontierelor. Avantajele de cost care determină pe producători să se stabilească în străinătate constau în eliminarea cheltuielilor de transport, folosirea unei mâini de lucru mai ieftine sau a materiilor primare indigene.

BIBLIOGRAFIE

1. Băcanu, B., *Tehnici de analiza in managementul strategic*, Editura POLIROM, Iași, 2007
2. Crăciun, L., Mitache, M., *Management strategic*, Editura SITECH, Craiova, 2005
3. Nistorescu T., Sitnikov, C., *Management strategic*, Editura SITECH, Craiova, 2008
4. Nistorescu T., *Strategia întreprinderii și avantajul concurențial*, Ed. ProUniversitaria, București, 2013
5. Popa, I., *Management strategic*, Ed. Economică, București, 2004
6. Porter, M.E., *Avantajul concurențial*, Editura TEORA, București, Craiova, 2001
7. Porter, M.E., *Strategie concurențială*, Editura TEORA, București, Craiova, 2001

CAPITOLUL 10

ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A FIRMEI

10.1. Cadrul general al analizei economico-financiare

Analiza reprezintă o metodă de cercetare bazată pe descompunerea proceselor și fenomenelor în elementelor lor componente și pe stabilirea factorilor, a cauzelor care le explică.

Analiza economico-financiară reprezintă o metodă de cunoaștere a mecanismului de formare și modificare a fenomenelor economice prin descompunerea lor în elementele componente și prin identificarea factorilor de influență. Parcurgând un drum invers proceselor și fenomenelor economice, aceasta permite desprinderea elementelor esențiale, a factorilor sau cauzelor determinante din masa celor care caracterizează existența și funcționarea acestor fenomene. Obiectul descompunerii pe elemente sau factori îl poate constitui un rezultat (analiză structurală), sau o modificare a rezultatului față de o bază de comparație (analiză cauzală).

Pentru analiza activității economico-financiare a firmei este necesară folosirea unor metode de analiză, care pot fi calitative și cantitative.

Metodele analizei calitative au ca scop studierea structurii fenomenelor, a factorilor care le determină și a relațiilor de cauzalitate dintre factori și fenomene și se finalizează prin elaborarea modelelor de analiză. Analiza calitativă precede și condiționează rezultatele analizei cantitative și este larg utilizată în exercitarea tuturor funcțiilor managementului, condiționând, într-o măsură determinată, eficiența soluțiilor adoptate.

Metodele analizei cantitative au menirea de a da finalitate legăturilor de cauzalitate, de a comensura acțiunea diverșilor factori, de a ierarhiza factorii în ordinea importanței lor, de a stabili rezervele existente și măsura în care acestea au fost valorificate.

Efectuarea analizei activității economico-financiare necesită folosirea unui sistem de informații care să permită cunoașterea tuturor fenomenelor și proceselor care au loc în interiorul întreprinderii și în afara ei. Principala componentă a acestui sistem informațional o reprezintă situațiile financiar-contabile de sinteză: Bilanțul contabil, Contul de profit și pierdere, Situația modificării capitalului propriu, Situația fluxurilor de trezorerie, Notele explicative.

Pe baza informațiilor din contul de profit și pierdere se pot stabili o serie de indicatori folosiți pentru caracterizarea producției și a rentabilității firmei, cunoscuți sub denumirea de *solduri intermediare de gestiune*. Tabloul soldurilor intermediare de gestiune se prezintă astfel:

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Vânzări de mărfuri	Costul mărfurilor vândute	Marja comercială
Producția vândută Producția stocată Producția imobilizată	Eventuala descreștere de stocuri	Producția exercițiului
Producția exercițiului Marja comercială	Consumurile provenind de la terți	Valoarea adăugată
Valoarea adăugată Subvenții pentru exploatare	Impozite și taxe Cheltuieli cu personalul	Excedentul brut de exploatare
Excedentul brut de exploatare Alte venituri din exploatare	Amortizări și provizioane Alte chelt. de exploatare	Rezultatul exploatării
Rezultatul exploatării	Cheltuieli financiare	Rezultatul curent al

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Venituri financiare		exercițiului
Venituri extraordinare	Cheltuieli extraordinare	Rezultatul extraordinar
Rezultatul curent Rezultatul extraordinar	Eventualele pierderi	Rezultatul exercițiului înainte de impozitare
Rezultatul exercițiului înainte de impozitare	Impozit pe profit	Rezultatul net al exercițiului

Construcția în trepte a indicatorilor, pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului și marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (profitul net al exercițiului), a sugerat denumirea seriei lor de cascadă a marjelor de acumulare. Fiecare marjă de acumulare reflectă rezultatul gestiunii financiare, la treapta respectivă de acumulare după deducerea diferitelor categorii de cheltuieli.

Pentru analiza activității economico-financiare a unei firme este necesar să se utilizeze un sistem de indicatori care să reflecte în mod corect rezultatele obținute, eforturile depuse, modul de utilizare a resurselor materiale, umane și financiare, precum și eficiența generală a activității desfășurate pe o anumită perioadă de timp. Din aceste considerente, putem aprecia că obiectivele principale ale analizei economico-financiare a întreprinderii corespund unei analize pe probleme, evidențiată prin indicatori ce pot fi grupați astfel:

- plecând de la Tabloul soldurilor intermediare de gestiune (TSIG):
 - indicatori de activitate;
 - indicatori de rezultate.
- plecând de la conceptul de eficiență:
 - indicatori de efect;
 - indicatori de efort.

10.2. Analiza activității de producție și comercializare

10.2.1. Conținutul indicatorilor valorici ai producției

Pentru exprimarea rezultatelor din activitatea de producție și comercializare, la nivelul firmei, se utilizează un sistem de indicatori valorici care cuprinde: **producția exercițiului, cifra de afaceri, valoarea adăugată.**

Indicatorii valorici ai activității de producție și comercializare, sub aspectul semnificației și al componenței acestora, se prezintă astfel:

a. Producția exercițiului (Q_e) ca indicator valoric de exprimare a producției, exprimă rezultatul direct și util al activității industrial-productive pe o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, an). Aceasta cuprinde valoarea tuturor bunurilor și serviciilor realizate de firmă în cursul perioadei, respectiv:

- valoarea producției vândute în acea perioadă (Q_v), evaluată în prețuri de vânzare;
- creșterea sau descreșterea producției stocate (Δ Q_s) respectiv a stocurilor de produse finite și producție neterminată la sfârșitul anului față de începutul anului;
- valoarea producției imobilizate (Q_i), reprezentată de imobilizările realizate în regie, cât și de consumul intern de semifabricate și produse finite din producție proprie.

$$Q_e = Q_v \pm \Delta Q_s + Q_i.$$

Producția stocată și cea imobilizată sunt evaluate în costuri de producție.

b. Cifra de afaceri (CA) reflectă veniturile obținute din activitatea comercială a unei firme într-o anumită perioadă de timp. În cadrul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare, precum și veniturile extraordinare.

Din punct de vedere al sferei de cuprindere, cifra de afaceri poate fi privită ca: cifra de afaceri netă (totală), cifra de afaceri medie, cifra de afaceri marginală.

Cifra de afaceri totală (CA), exprimă volumul total al afacerilor unei firme, evaluate în prețurile pieței. Ea cuprinde totalitatea veniturilor din vânzarea mărfurilor și produselor, executarea lucrărilor și prestarea serviciilor într-o perioadă de timp.

Cifra de afaceri medie (\overline{CA}), se poate determina în unitățile monoproduse, și reflectă încasarea medie pe unitatea de produs sau serviciu.

$$\overline{CA} = \frac{CA}{q}$$

Cifra de afaceri marginală (CA_m), exprimă variația încasărilor unei firme generată de creșterea cu o unitate a volumului vânzărilor.

$$CA_m = \frac{\Delta CA}{\Delta q}$$

c. Valoarea adăugată (VA) este un indicator sintetic care exprimă plusul de valoare (bogăție) creat de o firmă ca efect al utilizării eficiente a potențialului de care dispune, peste valoarea consumului factorilor de producție proveniți de la terți.

Analiza valorii adăugate este deosebit de importantă, deoarece aceasta exprimă mai bine efortul propriu al întreprinderii la crearea produsului intern brut, permite aprecierea corectă a eficienței economice, stimulează reducerea cheltuielilor materiale, folosirea eficientă a resurselor. Pentru determinarea nivelului valorii adăugate se pot folosi două metode: metoda sintetică sau indirectă și metoda analitică sau directă.

Metoda sintetică (indirectă) este cea mai răspândită în calculul valorii adăugate deoarece este mai exactă și se poate aplica mai ușor. Stabilirea valorii adăugate brute prin metoda sintetică se face scăzând din producția exercițiului, consumurile intermediare provenite de la terți:

$$VA = Q_e - C_m,$$

unde: VA - valoarea adăugată;

C_m - cheltuieli cu materialele provenite de la terți.

În cazul firmelor care desfășoară și activitate de comerț, valoarea adăugată totală cuprinde și marja comercială (M_c), stabilită ca diferență între valoarea mărfurilor vândute (V_m) și costul mărfurilor vândute (C_{mv}):

$$VA = M_c + (Q_e - C_m)$$

Ținând seama de aceste relații, rezultă că pentru creșterea valorii adăugate se poate acționa prin creșterea producției exercițiului, dar mai ales prin scăderea cheltuielilor materiale.

Metoda analitică (directă) sau aditivă de calcul a valorii adăugate permite determinarea acesteia prin însumarea elementelor sale componente: cheltuieli cu personalul (C_s); cheltuieli cu impozitele și taxele (IT); cheltuieli financiare (CF); cheltuieli cu amortizarea (A); profitul net (P).

$$VA = C_s + IT + CF + A + P.$$

În acest caz, valoarea adăugată cuprinde remunerarea muncii prin cheltuielile cu personalul, a capitalului propriu sau acționarilor prin dividende, a capitalului împrumutat prin dobânzi, a capitalului tehnic prin amortizare, a statului prin impozite și taxe, precum și a întreprinderii prin profitul reinvestit (folosit pentru autofinanțare). Această metodă permite urmărirea modului de repartizare a valorii adăugate între participanții la activitatea firmei.

Între indicatorii prezentați există o serie de **corelații**, care sunt puse în evidență cu ajutorul raportului static (calculat pe baza valorilor absolute ale indicatorilor) și a raportului dinamic (calculat pe baza indicilor). De exemplu, raportul static (R_s) și raportul dinamic (R_d) între producția vândută și producția exercițiului se determină astfel:

$$R_s = \frac{Q_v}{Q_e}; \quad R_d = \frac{I_{Q_v}}{I_{Q_e}}.$$

Acestea pot lua valori mai mici, egale sau mai mari decât 1 și exprimă modificările intervenite în stocurile de produse finite, semifabricate sau producție neterminată.

În cadrul analizei, se pot calcula și raportul static și raportul dinamic dintre valoarea adăugată și producția exercițiului:

$$R_s = \frac{V_a}{Q_e} \times 100; \quad R_d = \frac{I_{V_a}}{I_{Q_e}} \times 100.$$

Mărimea raportului static reflectă gradul de integrare a producției; cu cât valoarea acestui raport este mai apropiată de 1, cu atât mai mult firma este integrată vertical.

O valoare informațională deosebită o prezintă și *gradul de integrare a activității*, calculat ca raport între valoarea adăugată realizată și cifra de afaceri:

$$R_{var} = \frac{Var}{CA} \times 100.$$

Această rată este o expresie a bogăției create la un anumit nivel de activitate. Gradul de integrare a activității este dependent de natura activității și de durata ciclului de exploatare.

10.2.2. Analiza cifrei de afaceri

Principalele obiective ale analizei cifrei de afaceri sunt: analiza dinamicii, analiza structurală și analiza factorială.

Analiza dinamicii cifrei de afaceri are ca obiectiv desprinderea tendinței de evoluție a afacerilor firmei în scopul luării celor mai potrivite decizii. În procesul de analiză este necesar să se calculeze modificarea absolută și procentuală intervenită în mărimea cifrei de afaceri din perioada curentă față de cea prevăzută sau din perioada de bază astfel:

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0; \quad \Delta CA\% = \frac{\Delta CA}{CA_0} \times 100; \quad \Delta CA\% = I_{CA} - 100.$$

În funcție de mărimea și semnul acestor modificări se pot face aprecieri cu privire la creșterea sau scăderea cifrei de afaceri a întreprinderii în perioada supusă analizei.

Analiza structurală presupune identificarea variațiilor intervenite pe diferite trepte structurale ale cifrei de afaceri: pe produse, pe tipuri de activități, pe piețe de desfacere, etc. Metodologic analiza se bazează pe utilizarea mărimilor relative de structură (g_i). Pentru asigurarea unor comparații în timp sau între firme se poate utiliza coeficientul de *concentrare sau coeficientul Gini-Struck*. Acest coeficient se determină cu ajutorul următoarei relații:

$$G = \sqrt{\frac{n \sum g_i^2 - 1}{n - 1}}$$

unde: g_i - structura cifrei de afaceri pe produse sau activități;

n - numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

Acest coeficient poate lua valori între 0 și 1. Dacă nivelul lui se apropie de 0 înseamnă că cifra de afaceri este repartizată relativ uniform pe cele n produse din nomenclatorul de fabricație. Dacă dimpotrivă nivelul lui se apropie de 1 înseamnă că în structura vânzărilor sunt câteva produse care dețin cea mai mare pondere în cifra de afaceri. În același scop se poate folosi și *indicele Herfindhal* care se determină cu relația:

$$H = \sum g_i^2$$

Valoarea acestui coeficient este egală cu 1 dacă întreprinderea vinde un singur produs și cu $1/n$ dacă vânzările sunt repartizate în proporții egale pe produse.

Analiza factorială a cifrei de afaceri are rolul de a identifica factorii de influență, de a stabili nivelul și sensul influențelor lor, pentru ca în final să poată fi stabilite măsuri de

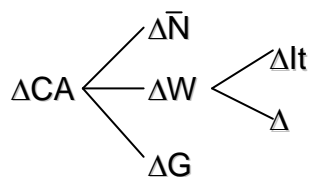
limitare a acțiunii factorilor cu influență negativă, respectiv menținerea și amplificarea factorilor cu influență pozitivă. Pentru analiza factorială acești factori sunt agregați sub formă de modele de analiză. Un astfel de model ține seama de asigurarea și utilizarea factorilor de producție, respectiv: de numărul mediu de salariați (\bar{N}_s), de productivitatea muncii (W_a) și de gradul de valorificare a producției fabricate (G_v):

$$Ca = \bar{N}_s \cdot Wa \cdot Gv = \bar{N}_s \cdot \frac{Qf}{\bar{N}_s} \cdot \frac{Ca}{Qf}$$

La rândul ei productivitatea muncii poate fi privită în funcție de gradul de înzestrare tehnică a muncii cu mijloace fixe (It) și de eficiența utilizării mijloacelor fixe (E):

$$Wa = It \cdot E = \frac{Mf}{N_s} \cdot \frac{Qf}{Mf}$$

În acest caz schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Pentru aplicarea metodei de analiză vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.1.

Indicatori	An de bază	An curent	Indice %
1. Cifra de afaceri (CA)	10000	12000	120,00%
2. Producția fabricată (Qf)	10900	12800	117,43%
3. Numărul mediu de salariați (\bar{N}_s)	105	100	95,24%
4. Valoarea medie a mijloacelor fixe (Mf)	1100	1200	109,09%
5. Productivitatea muncii (\bar{W}_a)	103,81	128	123,30%
6. Înzestrarea tehnică a muncii (It)	10,48	12,00	114,55%
7. Eficiența mijloacelor fixe (E)	9,91	10,67	107,65%
8. Gradul de valorificare a producției fabricate (Gv)	0,917	0,938	102,19%

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0 = 12000 - 10000 = 2000 \text{ mii lei.}$$

Influențele factorilor le stabilim cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

1. Influența numărului de salariați:

$$\Delta_{CA}^{\bar{N}_s} = (\bar{N}_{s1} - \bar{N}_{s0}) \cdot W_{a0} \cdot G_{v0} = (100 - 105) \times 103,81 \times 0,917 = -476,19 \text{ mii lei ;}$$

2. Influența productivității muncii:

$$\Delta_{CA}^{\bar{W}_a} = \bar{N}_{s1} \cdot (\bar{W}_{a1} - \bar{W}_{a0}) \cdot G_{v0} = 100 \times (128 - 103,81) \times 0,917 = 2219,31 \text{ mii lei ,}$$

din care:

2.1 Influența înzestrării tehnice a muncii:

$$\Delta_{CA}^{It} = \bar{N}_{s1} \cdot (It_1 - It_0) \cdot E_0 \cdot G_{v0} = 100 \times (12 - 10,48) \times 9,91 \times 0,917 = 1385,28 \text{ mii lei ;}$$

2.2 Influența eficienței utilizării mijloacelor fixe:

$$\Delta_{CA}^E = \bar{N}_{s1} \cdot It_1 \cdot (E_1 - E_0) \cdot G_{v0} = 100 \times 12 \times (10,67 - 9,91) \times 0,917 = 834,03 \text{ mii lei ;}$$

3. Influența gradului de valorificare a producției fabricate:

$$\Delta_{CA}^{G_v} = \bar{N}_{s1} \cdot W_{a1} \cdot (G_{v1} - G_{v0}) = 100 \times 128 \times (0,938 - 0,917) = 256,88 \text{ mii lei .}$$

Creșterea cifrei de afaceri s-a realizat prin creșterea productivității muncii anuale atât ca urmare a creșterii eficienței utilizării mijloacelor fixe, cât și a înzestrării tehnice a muncii. În același timp observăm că a scăzut ușor numărul mediu de salariați, reducerea care nu se apreciază neapărat ca fiind nefavorabilă, mai ales că productivitatea muncii a crescut. Gradul

de valorificare crescute, dar este în continuare mai mic de 1, ceea ce semnifică o reducere a ritmului de creștere a stocurilor de produse finite, apreciată favorabil.

Nivelul cifrei de afaceri într-o întreprindere depinde de volumul fizic al producției vândute pe sortimente (q) și de prețul de vânzare pe unitatea de produs (p):

$$CA = \sum q \cdot p$$

Creșterea cifrei de afaceri a fiecărei firme poate avea loc prin creșterea volumului producției vândute în funcție de cerințele pieței și de resursele disponibile ale fiecărei întreprinderi. De asemenea, un rol important în creșterea cifrei de afaceri îl are creșterea prețului de vânzare în funcție de calitatea producției și de evoluția raportului cerere-ofertă pe piață. Trebuie precizat faptul că primul factor conține și influența structurii producției vândute, care prin intermediul prețului diferențiat pe produse acționează asupra cifrei de afaceri. Putem aprecia că modificarea structurii producției vândute în favoarea unor sortimente care sunt solicitate pe piață și au prețuri mai mari, reprezintă o cale importantă de creștere a cifrei de afaceri.

10.2.3. Analiza valorii adăugate

Valoarea adăugată poate fi analizată din punct de vedere al structurii, dar și al factorilor de influență. **Analiza structurală** are drept obiectiv urmărirea modului de repartizare a valorii adăugate între participanții direcți și indirecti la activitatea economică a firmei. În acest scop se calculează ratele de remunerare a valorii adăugate:

- rata de remunerare a personalului (R_1):

$$R_1 = \frac{\text{Cheltuieli cu personalul}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a statului (R_2):

$$R_2 = \frac{\text{Impozite si taxe}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a capitalului tehnic (R_3):

$$R_3 = \frac{\text{Cheltuieli cu amortizarea}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a creditorilor (R_4):

$$R_4 = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a acționarilor (R_5):

$$R_5 = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

Aceste rate permit efectuarea de comparații sectoriale și inter-exerciții și oferă informații asupra modului de repartizare a valorii adăugate între partenerii sociali, respectiv personalul, statul, întreprinderea, creditorii și acționarii. Astfel, o creștere a ponderii profitului se apreciază favorabil, în timp ce creșterea ponderii cheltuielilor financiare poate semnifica o creștere a gradului de îndatorare al firmei. Ponderea impozitelor și taxelor depinde de fiscalitatea promovată de stat, creșterea acestora apreciindu-se nefavorabil.

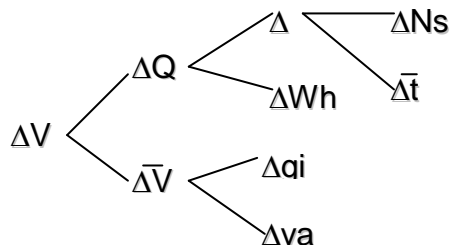
Un obiectiv important al analizei îl constituie **analiza factorială a valorii adăugate** pe baza unor modele factoriale de tip multiplicativ sau produs între factori. Astfel, dacă se urmărește corelația dintre valoarea adăugată, producția exercițiului și cheltuielile materiale, analiza acestora se poate realiza pe baza următorului model:

$$VA = Qe(1 - Gm) = Qe(1 - \frac{Cm}{Qe}) = Qe \cdot \bar{Va}.$$

Modificarea valorii adăugate se explică prin modificarea producției exercițiului și a valorii adăugate medii ce revine la 1 leu producție a exercițiului (\bar{Va}).

Producția exercițiului poate fi privită și ea în funcție de timpul total lucrat de salariați, exprimat în ore-om (T) și de productivitatea orară a muncii (Wh), iar timpul total lucrat depinde de numărul mediu de salariați (Ns) și timpul de lucru mediu pe un salariat (\bar{t}).

La rândul ei valoarea adăugată medie la 1 leu producție a exercițiului (\bar{v}_a) depinde de structura producției pe sortimente (g) și de valoarea adăugată la 1 leu producție pe produse (va). Pe baza modelului prezentat se poate stabili următorul sistem factorial:



Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lanț.

În cadrul valorii adăugate totale cea mai mare pondere o deține **valoarea adăugată aferentă producției vândute**, sau **valoarea adăugată realizată**. Pentru analiza acesteia poate fi folosit următorul model, care permite stabilirea valorii adăugate pe fiecare produs în parte:

$$VA = \sum q \cdot va = \sum q(p - cm) = \sum q(s)p - \sum q(s)cm.$$

unde: q – volumul producției vândute;

va – valoarea adăugată pe produse;

cm – cheltuielile materiale pe unitatea de produs;

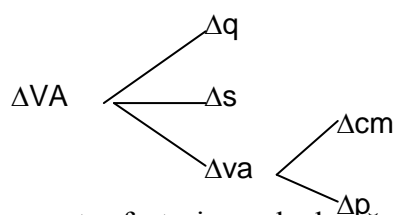
Pentru calculul acesteia vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.2

Indicatori	An de bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli materiale aferente cifrei de afaceri	5800	6600
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- prețul anului de bază	-	11200
- chelt. cu materialele pe produs din anul de bază	-	6100
Valoarea adăugată aferentă producției vândute	4200	5400

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 5400 - 4200 = 1200 \text{ mii lei}$$

Deci, valoarea adăugată aferentă producției vândute a crescut cu 1200 mii lei, situație apreciată favorabil. Schema factorilor de influență, în acest caz, se prezintă astfel:



Influențele acestor factori se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, astfel:

1. Influența volumului fizic al producției

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^q &= \sum q_1(s_0)va_0 - \sum q_0(s_0)va_0 = VA_0 \cdot Iq - VA_0 = \\ &= 4200 \cdot 1,12 - 4200 = 504 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

unde: Iq - indicele volumului fizic al producției.

$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12;$$

2. Influența structurii producției:

$$\Delta_{VA}^s = \sum q_1(s_1)va_0 - \sum q_1(s_0)va_0 = (\sum q_1p_0 - \sum q_1cm_0) - VA_0 \cdot Iq =$$

$$= (11200 - 6100) - 4200 \cdot 1,12 = 396 \text{ mii lei}$$

3. Influența valorii adăugate pe produs:

$$\Delta_{VA}^{va} = \sum q_1(s_1)va_1 - \sum q_1(s_1)va_0 = VA_1 - (\sum q_1p_0 - \sum q_1cm_0) =$$

$$= 5400 - (11200 - 6100) = 300 \text{ mii lei}$$

din care:

3.1 Influența cheltuielilor materiale pe produs:

$$\Delta_{VA}^{cm} = \sum q_1(p_0 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_0) = -(\sum q_1cm_1 - \sum q_1cm_0) =$$

$$= -6600 + 6100 = -500 \text{ mii lei}$$

3.2 Influența prețului de vânzare:

$$\Delta_{VA}^p = \sum q_1(p_1 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_1) = \sum q_1p_1 - \sum q_1p_0 =$$

$$= 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

În urma acestei analize, constatăm că sporirea volumului vânzărilor cu 12% a condus la creșterea valorii adăugate cu 504 mii lei, aspect apreciat favorabil.

Modificarea structurii producției a condus la creșterea valorii adăugate cu 396 mii lei, datorită creșterii ponderii produselor cu o valoare adăugată mai mare decât media pe întreprindere. O asemenea influență nu reflectă efortul propriu al firmei și, de aceea, trebuie corelată cu cererea manifestată pe piață pentru aceste produse.

Pe seama influenței valorii adăugate pe produs, valoarea adăugată totală a crescut cu 300 mii lei. Această creștere s-a datorat creșterii prețurilor de vânzare într-un ritm superior creșterii cheltuielilor materiale pe produse, pe ansamblu firmei situația prezentându-se favorabil.

10.3. Analiza cheltuielilor întreprinderii

10.3.1 Analiza cheltuielilor totale și aferente cifrei de afaceri

Cheltuielile unei întreprinderi reflectă, sub formă valorică, întregul consum de factori de producție efectuat pentru fabricarea și vânzarea producției. Acestea se structurează după mai multe criterii. Un criteriu important după care se grupează și în contul de profit și pierderi este natura acestora. Potrivit acestui criteriu cheltuielile totale cuprind: cheltuieli de exploatare (Ce), cheltuieli financiare (Cf) și cheltuieli extraordinare (Cex).

Nu se pot face aprecieri obiective cu privire la evoluția acestora, dacă nu le corelăm cu evoluția efectelor obținute. Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor efectuate de către o întreprindere este necesar să se calculeze nivelul **cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale** ale întreprinderii. Acest indicator numit și rata de eficiență a cheltuielilor totale se calculează prin raportarea cheltuielilor totale la veniturile totale ale întreprinderii și înmulțit cu 1000:

$$Ct_{/1000} = \frac{Ct}{Vt} \times 1000 = \frac{Ce + Cf + Cex}{Ve + Vf + Vex} \times 1000.$$

Ținând cont de modul de calcul al indicatorului, o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri relevă o situație favorabilă, respectiv de creștere a eficienței cheltuielilor.

Modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri poate fi explicată prin efectuarea unei analize factoriale. În acest caz nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri se poate calcula în funcție de structura sau ponderea veniturilor întreprinderii pe cele trei categorii de venituri (gi) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele 3 categorii de venituri și cheltuieli (Ci/1000).

$$Ct_{/1000} = \frac{\sum (gi \times ci_{/1000})}{100}$$

$$\text{unde: } g_i = \frac{V_e; V_f; V_{ex}}{V_t} \cdot 100$$

$$c_{i/1000} = \frac{C_e}{V_e}; \frac{C_f}{V_f}; \frac{C_{ex}}{V_{ex}} \times 1000$$

Influențele celor doi factori asupra modificării $C_{t/1000}$ se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț.

Modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri se datorează în principal modificării cheltuielilor aferente cifrei de afaceri. De aceea, se impune în continuare o analiză aprofundată a acestora. Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor aferente cifrei de afaceri se folosește indicatorul - **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri** - calculat ca raport între cheltuielile aferente cifrei de afaceri ($\sum qc$) și cifra de afaceri ($\sum qp$).

$$C_{/1000} = \frac{\sum qc}{\sum qp} \times 1000$$

unde: q - volumul fizic al producției vândute;

p - prețul mediu de vânzare fără TVA;

c - costul complet pe unitatea de produs.

Dacă se ține seama și de structura producției vândute pe sortimente, relația de calcul se mai poate exprima și astfel:

$$C_{/1000} = \frac{\sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 1000.$$

Asupra modificării cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri, influențează trei factori cu acțiune directă, respectiv: modificarea structurii producției vândute, modificarea prețurilor de vânzare și modificarea costurilor complete pe unitatea de produs.

Modificarea volumului fizic al producției vândute nu influențează în mod direct nivelul cheltuielilor la 1000 lei CA, deoarece acționează cu aceeași intensitate atât asupra numărătorului cât și asupra numitorului relației de calcul, pe ansamblu, influența sa fiind nulă. Totuși, modificarea volumului fizic al producției vândute influențează în mod indirect asupra $C_{/1000}$ prin intermediul celorlalți factori.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși și aceasta apare atât la numărător cât și la numitor, influența acesteia nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul costului, în timp ce la numitor avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și deci și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Calculul influențelor celor 3 factori asupra modificării $C_{/1000}$ se face cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, iar pentru exemplificarea metodologiei de analiză factorială vom folosi datele din tabelul 10.3.

Tabelul 10.3.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200
Cheltuieli la 1000 lei CA (lei)	850	825

1. Influența modificării structurii producției vândute:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_0)c_0}{\sum q_1(s_0)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_0c_0}{\sum q_0p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{11200} \times 1000 - \frac{8500}{10000} \times 1000 = 830,36 - 850 = -19,64\end{aligned}$$

2. Influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^p &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{11200} \times 1000 = 775 - 830,36 = -55,36\text{ lei}\end{aligned}$$

3. Influența modificării costurilor pe unitatea de produs:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^c &= \frac{\sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_1}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 = \\ &= \frac{9900}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{12000} \times 1000 = 825 - 775 = +50\text{ lei.}\end{aligned}$$

În exemplul considerat se înregistrează o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 25 lei față de nivelul anului de bază, aspect apreciat pozitiv, deoarece reflectă o creștere a eficienței acestora cu efecte favorabile asupra eficienței întregii activități desfășurate. Fiecare din cei trei factori au avut influențe diferite.

Astfel, modificarea structurii producției a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei CA cu 19,64 lei, urmare a creșterii ponderii produselor cu cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri mai mici decât media pe întreprindere.

Modificarea prețurilor de vânzare a determinat o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 55,36 lei, ca urmare a creșterii nivelului lor față de nivelul anului precedent. Această influență se apreciază ca fiind favorabilă numai în măsura în care creșterea prețurilor a avut loc ca urmare a unor acțiuni proprii ale întreprinderii.

În ceea ce privește costurile pe unitatea de produs, acestea au crescut, determinând o creștere a cheltuielilor la 1000 lei CA cu 50 lei. Comparând însă cele 2 influențe (ale modificării prețurilor și ale costurilor) observăm că intensitatea modificării acestora a fost diferită, prețurile crescând într-un ritm superior creșterii costurilor, cu efecte favorabile asupra nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri.

10.3.2. Analiza principalelor categorii de cheltuieli

Având în vedere marea diversitate a cheltuielilor efectuate de către o întreprindere, acestea pot fi grupate după mai multe criterii:

a) *După corelația cu evoluția volumului de activitate*, se pot delimita: cheltuieli variabile; cheltuieli fixe.

Cheltuielile variabile sunt dependente de evoluția volumului de activitate, modificându-se în același sens cu acesta. În cadrul lor se cuprind: cheltuielile cu materiile prime directe, cheltuielile cu salariile muncitorilor direct productivi, o parte din cheltuielile cu întreținerea și funcționarea utilajelor etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter relativ constant.

Cheltuielile fixe nu depind de volumul de activitate, în anumite limite ale acestuia având un caracter constant. În cadrul lor se cuprind cheltuielile cu amortizarea, cheltuielile cu conducerea și administrarea întreprinderii etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter variabil, modificându-se în sens invers față de evoluția volumului de activitate.

b) După conținutul lor, cheltuielile pot fi: cheltuieli materiale și cheltuieli cu personalul.

Cheltuielile materiale exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă trecută sau materializată efectuat pentru fabricarea și vânzarea produselor. Ele cuprind atât cheltuielile pentru materii prime, materiale, combustibil și energie, precum și cheltuielile cu amortizarea mijloacelor fixe.

Cheltuielile cu personalul (salariale) exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă vie sau cheltuielile totale efectuate de întreprindere pentru plata forței de muncă și pentru achitarea obligațiilor legate de asigurările și protecția socială a salariaților.

c) După modul de identificare și repartizare, cheltuielile pot fi:

- *cheltuieli directe* sunt legate nemijlocit de activitatea unei unități operative, a unui loc de muncă, sau de realizarea unui produs;
- *cheltuieli indirecte* sunt ocazionate de funcționarea întreprinderii în ansamblul său.

Pentru analiza tuturor acestor categorii de cheltuieli se folosește indicatorul **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri**, stabilit ca raport între fiecare categorie de cheltuieli în parte și cifra de afaceri:

$$Ci_{/1000} = \frac{Ci}{CA} \cdot 1000 = \frac{\sum q \cdot ci}{\sum q \cdot p} \cdot 1000$$

unde: Ci - categoria de cheltuieli;

ci - categoria de costuri pe unitatea de produs.

Față de modelul general prezentat, particularități în analiză prezintă cheltuielile cu personalul (salariale). De aceea vom prezenta analiza detaliată a acestora.

Analiza cheltuielilor cu personalul (salariale)

Principalele obiective ale analizei cheltuielilor salariale sunt:

- analiza situației generale a cheltuielilor salariale;
- analiza corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu.

Pentru analiza situației generale a cheltuielilor salariale este necesar să se studieze următoarele aspecte:

- modificarea absolută și relativă a cheltuielilor salariale;
- eficiența cheltuielilor salariale.

Pondere principală în totalul cheltuielilor salariale o deține fondul de salarii (F_s). Mărimea fondului de salarii depinde de numărul mediu de salariați (\bar{N}_s) și de salariul mediu anual pe o persoană (\bar{S}_a):

$$F_s = \bar{N}_s \times \bar{S}_a .$$

La rândul său, salariul mediu anual depinde de timpul mediu lucrat de o persoană într-un an, exprimat în ore (\bar{t}) și de salariul mediu orar (\bar{S}_h):

$$\bar{S}_a = \bar{t} \times \bar{S}_h .$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lanț se pot calcula influențele factorilor cu acțiune directă și indirectă asupra modificării absolute a fondului de salarii, astfel:

$$1. \Delta_{F_s}^{\bar{N}_s} = \left(\bar{N}_{s1} - \bar{N}_{s0} \right) \bar{S}a_0 ;$$

$$2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_a} = \bar{N}_{s1} \left(\bar{S}a_1 - \bar{S}a_0 \right);$$

din care: 2.1. $\Delta_{F_s}^{\bar{t}} = \bar{N}_{s1} \left(\bar{t}_1 - \bar{t}_0 \right) \bar{S}h_0 ;$

$$2.2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_h} = \bar{N}_{s1} \bar{t}_1 \left(\bar{S}h_1 - \bar{S}h_0 \right);$$

Între fondul de salarii și volumul de activitate există o strânsă legătură, ceea ce impune compararea fondului de salarii efectiv și cu un fond de salarii admisibil. De aceea, în procesul de analiză se calculează și **modificarea relativă a fondului de salarii** (Δ^*Fs), ca diferență între fondul de salarii efectiv și fondul de salarii admisibil (Fs_a):

$$\Delta^*Fs = Fs_1 - Fs_a .$$

Fondul de salarii admisibil se stabilește în funcție de fondul de salarii previzionat sau din perioada de bază (Fs_0), corectat cu indicele veniturilor din exploatare:

$$Fs_a = Fs_0 \times I_{ve} .$$

Atunci când fondul de salarii admisibil este mai mare decât cel efectiv ($Fs_a > Fs_1$), se obține o economie relativă la fondul de salarii, iar când fondul de salarii admisibil este mai mic decât cel efectiv ($Fs_a < Fs_1$), se înregistrează o depășire relativă la fondul de salarii.

Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză a cheltuielilor cu personalul vom folosi datele din tabelul 10.4.

Tabelul 10.4.

Indicatori	An bază	An curent
Fondul de salarii (mii lei)	3150	3500
Veniturile din exploatare (mii lei)	12000	14000
Numărul mediu de salariați	105	100
Timpul total efectiv lucrat (ore-om)	165900	160000
Salariul mediu anual (mii lei)	30	35
Salariul mediu orar (mii lei)	0,0190	0,0219
Timpul lucrat de un salariat (ore)	1580	1600
Productivitatea anuală a muncii (mii lei)	114,29	140

În exemplul considerat fondul de salarii admisibil ia valoarea:

$$Fs_a = 3150 \times \frac{14000}{12000} = 3675 \text{ mii lei}$$

iar modificarea relativă:

$$\Delta^*Fs = 3500 - 3675 = -175 \text{ mii lei} .$$

Deoarece fondul de salarii admisibil a fost mai mare decât fondul de salarii efectiv ($Fs_a > Fs_1$) rezultă că firma a realizat o economie relativă la fondul de salarii de 175 mii lei. Spunem că firma a realizat o economie *relativă* deoarece, în realitate, fondul de salarii efectiv plătit de firmă în anul curent a fost mai mare decât cel plătit în anul precedent, însă în raport cu ceea ce putea plăti, în funcție de volumul de activitate, a plătit mai puțin.

Nu în toate situațiile economia relativă la fondul de salarii se apreciază favorabil. Pot exista situații când o asemenea economie este realizată pe seama reducerii salariilor angajaților ceea ce poate avea consecințe nefavorabile în lanț. De aceea se impune o analiză factorială a acestei economii în vederea identificării factorilor care au generat-o.

Pentru a pune în evidență factorii de influență se folosește modelul:

$$\Delta^*Fs = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right),$$

unde: Ve - veniturile din exploatare;

T - factorul muncă apreciat prin numărul mediu de salariați sau prin timpul total lucrat de aceștia.

Modificarea relativă a fondului de salarii este influențată de doi factori direcți:

- productivitatea muncii, exprimată prin timpul consumat pe unitatea de produs, sau la un leu producție $\left(\frac{T}{Ve} \right)$;
- salariul mediu pe unitatea de timp și pe un salariat $\left(\frac{Fs}{T} \right)$.

Influențele celor doi factori (cu exemplificare pentru datele din tabelul 4) se calculează astfel:

a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^wFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

$$\Delta^wFs^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} - \frac{165900}{12000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = -637 \text{ mii lei}$$

b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^sFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right) =$$

$$\Delta^sFs^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3500}{160000} - \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = 462 \text{ mii lei.}$$

În funcție de nivelul și semnul acestor influențe se pot face aprecieri cu privire la activitatea firmei analizate. Astfel, economia relativă la fondul de salarii poate fi explicată pe seama influenței celor doi factori astfel:

- a) - *influența productivității cu semnul minus;*
- *influența salariului cu semnul minus;*

În aceste condiții înseamnă că productivitatea muncii a crescut (deoarece în relația apare ca factor de influență inversul acesteia) ceea ce se apreciază favorabil, însă salariul mediu a scăzut. Situația nu va fi acceptată de salariați care, deși au lucrat mai bine, au primit un salariu mai mic. Deși pe termen scurt o asemenea politică conduce la economii, pe termen mediu și lung poate avea consecințe dezastruoase, salariații pierzându-și interesul pentru muncă fiind tentați să părăsească firma.

- b) - *influența productivității cu semnul minus;*
- *influența salariului cu semnul plus;*

Productivitatea muncii a crescut. Salariul a crescut și el însă datorită faptului că pe ansamblu firma a înregistrat economie la fondul de salarii înseamnă că productivitatea muncii a crescut mai mult decât salariul. Acesta este cazul dorit și de managerii firmei care pot și trebuie să acorde majorări salariale numai în limita creșterii productivității muncii. Deci situația se apreciază favorabil.

- c) - *influența productivității muncii cu semnul plus;*
- *influența salariului cu semnul minus;*

Productivitatea muncii a scăzut. Salariul mediu a scăzut și el. Deoarece firma a înregistrat economie relativă la fondul de salarii înseamnă că influența cu semnul minus a salariului a fost mai puternică decât influența cu semnul plus a productivității, ceea ce înseamnă că salariul a scăzut mai mult decât productivitatea. Nici o asemenea situație nu este

de acceptat deoarece va conduce ireversibil spre falimentul firmei. Practic salariații lucrează din ce în ce mai prost în timp ce firma îi plătește și mai prost, ceea ce va conduce la înrăutățirea situației acesteia.

Iată deci, că din trei cazuri posibile numai într-unul singur situația se apreciază favorabil, în celelalte două deși firma a înregistrat o economie relativă la fondul de salarii, ceea ce aparent se apreciază favorabil, situația este de neacceptat fie pentru manageri fie pentru salariați.

În exemplul considerat ne găsim în cazul "b" când productivitatea muncii a crescut mai mult decât a crescut salariul mediu, ceea ce se apreciază favorabil și va avea consecințe benefice asupra eficienței întregii activități desfășurate de firmă.

Pentru o apreciere mai obiectivă asupra situației generale a cheltuielilor cu personalul trebuie urmărită și **eficiența acestei categorii de cheltuieli**. În acest scop se folosesc următorii indicatorul *fond de salarii la 1000 lei venituri din exploatare*:

$$F_{S/1000V_e} = \frac{F_s}{V_e} \times 1000.$$

Acesta pune în evidență corelația dintre dinamica indicatorului de efort (fondul de salarii) și dinamica indicatorului de efect (veniturile din exploatare). Reducerea fondului de salarii la 1000 lei venituri din exploatare reflectă o creștere a eficienței cheltuielilor cu personalul, ce trebuie obținută pe seama sporirii mai accentuate a veniturilor din exploatare față de creșterea fondului de salarii. Practic, trebuie respectate următoarea corelație:

$$I_{V_e} > I_{F_s}.$$

Analiza se poate face asemănător și pe baza indicatorilor: fond de salarii la 1000 lei cifră de afaceri, respectiv fond de salarii la 1000 lei valoare adăugată.

Un alt obiectiv important al analizei îl constituie **urmărirea corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu**. În condițiile economiei de piață, creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu constituie o condiție de bază pentru asigurarea eficienței activității desfășurate.

Necesitatea respectării unei astfel de corelații decurge din faptul că, la creșterea productivității muncii concură și alți factori de producție, care trebuie și ei remunerați.

În cadrul analizei este necesar să se studieze două aspecte: situația generală a corelației și efectele respectării sau nerespectării acestei corelații.

Pentru *analiza situației generale a corelației* se poate folosi indicele de corelație, care se exprimă astfel:

$$I_c = \frac{I_s}{I_w},$$

unde: I_s - indicele salariului mediu;

I_w - indicele productivității muncii.

Respectarea corelației are loc atunci când indicele de corelație este subunitar ($I_c < 1$), în condițiile în care indicele salariului mediu și cel al productivității muncii sunt supraunitari.

În procesul de analiză este necesar să se studieze și *efectele respectării sau nerespectării corelației* asupra principalilor indicatori economico - financiari:

a) *Asupra fondului de salarii la 1000 lei venituri de exploatare*:

$$1. \text{ influența productivității muncii:}$$

$$\Delta_{F_{S/1000}}^W = \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \times 1000;$$

2. influența salariului mediu pe o persoană:

$$\Delta_{F_{S/1000}}^S = \frac{\bar{S}_1}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000;$$

b) *Asupra profitului din exploatare*:

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{Pe}^W = -\frac{Ve_1}{1000} \left(\frac{\bar{S}_0}{W_1} \cdot 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \cdot 1000 \right)$$

2. influența salariului mediu:

$$\Delta_{Pe}^{\bar{S}} = -\frac{Ve_1}{1000} \left(\frac{\bar{S}_1}{W_1} \cdot 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \cdot 1000 \right)$$

iar prin intermediul acestuia asupra ratei rentabilității și a altor indicatori de eficiență.

10.4. ANALIZA RENTABILITĂȚII ÎNTREPRINDERII

Rentabilitatea exprimă capacitatea unei firme de a realiza profit. Principalele obiective ale analizei rentabilității unei firme sunt: analiza profitului, ca indicator de exprimare a rentabilității în mărimi absolute; analiza ratelor de rentabilitate, ca indicatori de exprimare a rentabilității în mărimi relative și analiza rentabilității pe baza punctului critic.

10. 4.1. Analiza profitului

Profitul reprezintă rațiunea de a fi a unei întreprinderi. De aceea analiza acestuia trebuie să reprezinte un obiectiv esențial al oricărei analize economico-financiare. În cadrul acestei analize vom urmări două aspecte de bază și anume: analiza profitului total și analiza profitului aferent cifrei de afaceri.

Profitul total reprezintă un indicator sintetic prin care se apreciază, sub formă absolută, rentabilitatea unei firme. Acesta este analizat din punct de vedere structural și factorial.

Analiza structurală a profitului total al exercițiului ține seama de elementele componente și de sursele sale de proveniență, așa cum sunt ele prezentate în Contul de Profit și Pierdere. Potrivit acestuia, mărimea profitului total (Pb) se determină astfel:

$$Pb = Vt - Ct.$$

Pentru analiza dinamicii profitului brut, se pot calcula modificările absolute și

procentuale intervenite în mărimea acestuia în anul curent față de anul de bază.

Modificarea profitului total se explică prin modificarea veniturilor totale și a cheltuielilor totale, ale căror influențe se pot calcula cu ajutorul metodei bilanțiere. Analiza structurală a rezultatului total se poate adânci prin luarea în considerare a influențelor exercitate de modificarea fiecărei categorii de venituri, precum și a categoriilor de cheltuieli aferente.

Nivelul profitului total se mai poate stabili prin însumarea rezultatului de exploatare (Re) cu rezultatul financiar (Rf) și cu rezultatul extraordinar (Rex):

$$Pb = Re + Rf + Rex$$

Analiza factorială a profitului total necesită studierea acestuia cu ajutorul unor modele de tip determinist, care permit stabilirea factorilor ce influențează nivelul și evoluția sa, precum și măsurarea acestor influențe. În acest scop, poate fi utilizat următorul model:

$$Pb = Vt \times \frac{Pb}{Vt} = Vt \times Rv,$$

unde: $Rv = \frac{\sum (gi \times ri)}{100};$

$$gi = \frac{Ve, Vf, Vex}{Vt} \cdot 100;$$

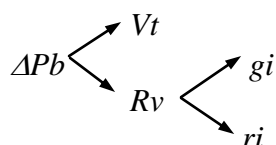
$$ri = \frac{Pe}{Ve}, \frac{Pf}{Vf}, \frac{Pex}{Vex},$$

Rv - profitul mediu ce revine la 1 leu venituri totale;

gi – structura veniturilor totale;

ri - profitul la 1 leu venituri, pe cele trei categorii de venituri.

Schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{pb}^{Vt} = (Vt_1 - Vt_0) \times Rv_0$$

$$2. \Delta_{pb}^{Rv} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv_0)$$

$$2.1. \Delta_{pb}^{gi} = Vt_1 \times (Rv^i - Rv_0)$$

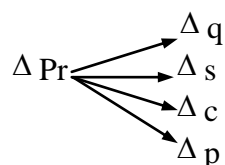
$$2.2. \Delta_{pb}^{ri} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv^i)$$

unde: Rv' reprezintă profitul mediu brut la 1 leu venituri totale din anul curent, recalculat în funcție de profitul la 1 leu venituri din anul de bază, pe cele trei categorii de venituri.

Deoarece în cadrul profitului ponderea cea mai mare o deține **profitul aferent cifrei de afaceri**, ne vom opri în continuare asupra lui. Modelul de analiză se prezintă astfel:

$$Pr = \sum qp - \sum qc = \sum q(s)p - \sum q(s)c,$$

Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Pentru analiza profitului aferent cifrei de afaceri vom utiliza datele din tabelul următor:

Tabelul 10.5.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200

Profitul aferent cifrei de afaceri în cele două perioade este:

$$Pr_0 = \sum q_0 p_0 - \sum q_0 c_0 = 10000 - 8500 = 1500 \text{ mii lei}$$

$$Pr_1 = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 c_1 = 12000 - 9900 = 2100 \text{ mii lei}$$

Modificarea absolută a profitului se calculează astfel:

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0 = 2100 - 1500 = 600 \text{ mii lei.}$$

Această variație se datorează influențelor factorilor, calculate cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{Pr}^q = (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) - (\sum q_0 s_0 p_0 - \sum q_0 s_0 c_0) = \\ = Pr_0 \cdot I_q - Pr_0 = 1500 \cdot 1,12 - 1500 = 180 \text{ mii lei}$$

unde I_q este indicele volumului producției vândute, care se calculează astfel:

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12$$

$$2. \Delta_{Pr}^s = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) - (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) = \\ = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 c_0) - Pr_0 \cdot I_q = (11200 - 9300) - 1500 \times 1,12 = 220 \text{ mii lei}$$

$$3. \Delta_{Pr}^c = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) = \\ = -(\sum q_1 c_1 - \sum q_1 c_0) = -(9900 - 9300) = -600 \text{ mii lei}$$

$$4. \Delta_{Pr}^p = (\sum q_1 s_1 p_1 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) = \\ = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

Creșterea volumului fizic al producției vândute a determinat sporirea profitului aferent cifrei de afaceri cu 180 mii lei. Aceasta este o consecință firească a investițiilor efectuate de firmă și care s-au concretizat în creșterea capacității de producție și a volumului de activitate. Este un aspect favorabil, semnificând o creștere a cererii clienților pentru produsele întreprinderii și o sporire a volumului desfacerilor pe piață.

Modificarea structurii producției vândute a condus la creșterea profitului cu 220 mii lei, ca urmare a creșterii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mare decât media pe întreprindere și a scăderii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mic decât media pe întreprindere. Cu toate că este o influență pozitivă, semnificația sa trebuie apreciată în strânsă corelație cu cererea manifestată pe piață pentru produsele firmei.

Sporirea, în medie, a costurilor pe unitatea de produs a contribuit la reducerea profitului aferent cifrei de afaceri cu 600 mii lei. Pentru a putea aprecia eficiența acestor cheltuieli, trebuie să se compare influența costului unitar cu cea a prețului de vânzare. În cazul de față, se constată o influență mai mare a prețurilor, ceea ce înseamnă o creștere superioară a acestora în comparație cu creșterea costurilor. Putem, astfel, concluziona că se justifică majorarea costurilor unitare, întrucât acestea se recuperează printr-o creștere mai mare a prețurilor.

Majorarea prețului de vânzare poate fi determinată fie de îmbunătățirea calității producției, caz în care atrage și o majorare a costului de producție pe unitatea de produs (ca urmare a creșterii cheltuielilor materiale unitare sau a cheltuielilor salariale unitare), fie de o situație conjuncturală favorabilă a raportului dintre cerere și ofertă pe piață. Pentru întreprindere, această ultimă cale de sporire a profitului nu este cea mai indicată, deoarece, în viitor, creșterea concurenței nu va mai permite o asemenea evoluție a prețurilor.

10.4.2. Analiza ratelor de rentabilitate

Ratele de rentabilitate sunt indicatori sintetici, prin care se apreciază sub formă relativă situația rentabilității întreprinderii. Ratele rentabilității sunt printre cei mai importanți indicatori prin care se apreciază eficiența activității unei întreprinderi, deoarece reflectă rezultatele obținute ca urmare a trecerii prin toate stadiile circuitului economic: aprovizionare, producție și desfaceri, permițând efectuarea de comparații în timp și în spațiu.

Rata rentabilității, ca indicator de performanță, poate avea mai multe forme, în funcție de modul de raportare a unui indicator de rezultate (profit, indicatori parțiali ai rentabilității) la un indicator de flux global al activității (cifra de afaceri, venituri din exploatare, venituri totale) sau la mijloacele economice avansate sau consumate pentru obținerea rezultatului respectiv.

Dacă avem în vedere de criteriul funcțional vom clasifica ratele rentabilității în rate ale rentabilității economice, rate ale rentabilității financiare, rate ale rentabilității resurselor consumate și rate ale rentabilității comerciale.

1. Rata rentabilității economice măsoară performanțele totale ale activității unei firme, independent de modul de finanțare și de sistemul fiscal. Această rată se poate exprima sub mai multe forme, în funcție de modul de exprimare a indicatorului de efort. Întâlnim astfel:

- rata rentabilității economice a activelor, când indicatorul de efort este reprezentat de activele totale sau cele de exploatare;

- rata rentabilității economice a capitalului angajat, când indicatorul de efort este reprezentat de capitalul angajat.

a) Rata rentabilității economice a activelor, se calculează ca raport între rezultatul total al exercițiului sau profitul brut total (Pb) și activul total (At), format din activele imobilizate (Ai) și activele circulante (Ac):

$$Ra = \frac{Pb}{At} \cdot 100 = \frac{Pe + Pf + Pex}{Ai + Ac} \cdot 100.$$

Nivelul său prezintă interes, în primul rând pentru managerii întreprinderii, care apreciază astfel, eficiența cu care sunt utilizate activele disponibile.

Un alt model de analiză factorială se prezintă astfel:

$$Ra = \left(\frac{Vt}{At} \times \frac{Pb}{Vt} \right) \times 100$$

unde: $\frac{Pb}{Vt}$ - profitul mediu la 1 leu venituri totale (rata rentabilității veniturilor);

$\frac{Vt}{At}$ - eficiența (viteza de rotație) a activelor totale;

Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lanț.

b) Rata rentabilității economice a capitalului angajat se determină ca raport între rezultatul total al exercițiului sau rezultatul din exploatare și capitalul angajat:

$$Re = \frac{Pb; Pe}{Ka} \cdot 100$$

De nivelul acestei rate sunt interesați, în primul rând investitorii actuali și cei potențiali (acționarii și băncile), care o compară cu rentabilitatea unor alte forme de plasament (dobânzile la depozitele bancare, câștigul din plasarea capitalului la alte întreprinderi etc.), dar și managerii, pentru care un nivel ridicat al acestei rate semnifică o gestiune eficientă a capitalurilor investite. În acest sens ei compară rata rentabilității economice cu rata medie a costului capitalului (Rci), putându-se întâlni următoarele situații:

- când $Re > Rci$ înseamnă că activitatea desfășurată degajă o rentabilitate economică superioară costului capitalului, înregistrându-se o valoare adăugată economică pozitivă care va spori valoarea de piață a întreprinderii;

- când $Re < Rci$ înseamnă că rentabilitatea obținută nu poate acoperii solicitările furnizorilor de capital, înregistrându-se o valoare adăugată economică negativă și o reducere a capitalurilor proprii.

2. Rata rentabilității financiare (Rf) exprimă eficiența utilizării capitalului propriu al firmei. Din acest considerent, rata rentabilității financiare prezintă o importanță deosebită, în primul rând, pentru acționari, care apreciază, în funcție de nivelul acesteia, dacă investiția lor

este justificată și dacă vor continua să sprijine dezvoltarea firmei prin aportul unor noi capitaluri sau prin renunțarea, pentru o perioadă limitată, la o parte din dividendele cuvenite.

Rata rentabilității financiare este influențată de existența a doi factori, și anume:

- folosirea în cadrul structurii de capital a întreprinderii a capitalului împrumutat;
- deductibilitatea cheltuielilor cu dobânzile, prin posibilitatea introducerii acestora pe cheltuielile întreprinderii (drept cheltuieli financiare) și existența efectului de “scut de impozit”.

În plus, este necesar ca rata rentabilității economice să fie superioară costului capitalului împrumutat, în caz contrar, folosirea capitalurilor împrumutate devenind ineficientă.

Rata rentabilității financiare se poate calcula prin raportarea profitului net (P_n) la mărimea capitalului propriu, astfel:

$$R_f = \frac{P_n}{K_{pr}} \times 100.$$

Nivelul acestei rate se compară cu costul capitalului propriu, respectiv cu

rentabilitatea medie așteptată de acționari dacă acest capital ar fi fost investit în altă afacere cu riscuri comparabile.

În cadrul analizei, se poate studia și **legătura dintre rata rentabilității financiare, rata rentabilității economice și rata dobânzii**, prin intermediul gradului de îndatorare sau al pârghiei financiare și al cotei de impozit pe profit.

Fiecare dintre aceste categorii de rate exprimă modul de finanțare a unei forme de capital. Astfel, dacă rata rentabilității economice exprimă eficiența utilizării capitalurilor investite, rata rentabilității financiare și rata dobânzii exprimă modul de remunerare a celor două componente ale acestuia (capitalul propriu și capitalul împrumutat). În condițiile unei rate a rentabilității economice date, orice modificare a raportului dintre capitalul propriu și capitalul împrumutat conduce la modificarea ratei rentabilității financiare.

Pentru a exprima legătura dintre aceste trei rate, se folosește relația:

$$R_f = [R_e + (R_e - R_d) \times \frac{D}{K_{pr}}] \left(1 - \frac{C_i}{100}\right),$$

unde: R_d – rata dobânzii pentru creditele luate de la bănci;

D – datoriile purtătoare de dobânzi;

C_i – cota de impozit pe profit;

$\frac{D}{K_{pr}}$ - levierul sau pârghia financiară;

$(R_e - R_d) \frac{D}{K_{pr}}$ - efectul de levier financiar.

Din această relație, observăm că, în funcție de raportul care există între rata rentabilității economice și rata dobânzii, efectul de levier financiar va fi pozitiv sau negativ, adică apelarea la credite bancare va conduce la creșterea sau la scăderea rentabilității financiare. Astfel:

a) Dacă $R_e > R_d$, apelarea la capitaluri împrumutate va conduce la creșterea rentabilității financiare, deoarece efectul de levier financiar va fi pozitiv și va reveni acționarilor ($R_f > R_e$). În acest caz, întreprinderea va avea interesul să folosească cât mai multe împrumuturi pentru a beneficia de efectul de levier financiar, însă până la limita riscului de insolvabilitate.

b) Dacă $R_e = R_d$, apelarea la credite nu va avea nici un efect asupra rentabilității financiare, nivelul acesteia fiind egal cu cel al rentabilității economice, corectată cu cota de impozit pe profit: $R_f = R_e \cdot (1 - C_i)$.

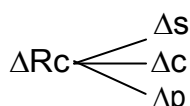
c) Dacă $R_e < R_d$, contractarea unor noi împrumuturi va conduce la reducerea ratei rentabilității financiare ($R_f < R_e$), efectul de levier financiar fiind negativ. În acest caz, activitatea firmei respective se caracterizează prin ineficiență și va conduce, treptat, la decapitalizarea sa.

Deci, efectul de levier financiar este pozitiv doar în măsura în care rata rentabilității economice este superioară ratei dobânzii.

3. Rata rentabilității resurselor consumate prezintă interes pentru managerii întreprinderii, care trebuie să asigure o utilizare eficientă a resurselor disponibile. Se calculează ca raport între profitul aferent cifrei de afaceri a întreprinderii (Pr) și costul producției vândute (valoarea cifrei de afaceri exprimată în costuri):

$$R_c = \frac{Pr}{\sum q \times c} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)c} \times 100.$$

Rezultă că modificarea ratei rentabilității resurselor consumate se explică, în mod direct, prin modificarea structurii producției vândute (s), a costurilor pe produse (c) și a prețurilor de vânzare pe categorii de produse (p). Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Modificarea volumului fizic al producției vândute pe sortimente (q) nu influențează în mod direct asupra ratei rentabilității resurselor consumate, deoarece apare și la numărător și la numitor, pe ansamblu influența sa fiind nulă.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși aceasta apare, la rândul său, atât la numărător, cât și la numitor, influența sa nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului și a costului, în timp ce la numitor avem structura producției exprimată numai cu ajutorul costului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și, deci, și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Exemplu:

Pentru calculul și analiza acestei rate vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.6.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Volumul producției vândute în anul curent exprimat în:		
- prețurile de vânzare din anul de bază	-	11200
- costurile din anul de bază	-	9300
Profitul aferent cifrei de afaceri	1500	2100
Rata rentabilității resurselor consumate	17,65%	21,21%

Influențele celor trei factori cu acțiune directă se determină astfel:

a) influența modificării structurii producției vândute:

$$\begin{aligned} \Delta_{R_c}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 - \frac{\sum q_0(s_0)p_0 - \sum q_0(s_0)c_0}{\sum q_0(s_0)c_0} \times 100 = R^* - R_0 \\ &= \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 - 17,65\% = 2,78\% \end{aligned}$$

b) influența modificării costurilor unitare:

$$\Delta_{Rc}^c = \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 = R^{**} - R^* =$$

$$= \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 - \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 = -7,30\%$$

c) influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\Delta_{Rc}^p = \frac{\sum q_1(s_1)p_1 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 = R_1 - R^{**} =$$

$$= 21,21\% - \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 = 8,08\%$$

Creșterea ratei rentabilității resurselor consumate poate avea loc prin:

- îmbunătățirea structurii produselor vândute, prin creșterea ponderii produselor a căror rată a rentabilității resurselor consumate este superioară ratei medii pe întreprindere ($r > \bar{r}$);

- reducerea costurilor pe unitatea de produs ($c_1 < c_0$);

- creșterea prețurilor de vânzare, care poate avea loc numai prin creșterea calității produselor și în corelație cu evoluția raportului cerere-ofertă pentru bunurile respective ($p_1 > p_0$).

În situația de față, se observă că prețurile de vânzare au avut o influență pozitivă asupra evoluției ratei rentabilității, în timp ce costurile pe unitatea de produs au crescut, determinând o reducere a ratei rentabilității.

4. Rata rentabilității veniturilor (R_v) exprimă profitul total ce revine la 100 lei venituri. Nivelul său se determină cu relația:

$$R_v = \frac{P_t}{V_t} \cdot 100$$

Prin acest model, urmărim corelația dintre dinamica profitului și dinamica veniturilor. Pentru a evidenția influențele factorilor, se folosește metoda substituirilor în lanț.

O situație favorabilă se înregistrează atunci când profitul crește într-un ritm superior creșterii veniturilor totale.

O variantă a ratei rentabilității veniturilor, circumscrisă activității de exploatare, este **rata rentabilității comerciale** (R_{com}). Această rată exprimă eficiența activității de comercializare a întreprinderii, ca rezultat al eforturilor de promovare a produselor și al politicii de prețuri adoptate de întreprindere.

Dacă ne vom referi strict la activitatea de producție și comercializare, adică la profitul aferent cifrei de afaceri, rata rentabilității comerciale sau a vânzărilor poate fi exprimată astfel:

$$R_{com} = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 100$$

Acest model cuprinde aceiași factori de influență ca și rata rentabilității resurselor consumate, situați în aceeași ordine de condiționare: s , c , p . Calculul și interpretarea influențelor acestor factori se face în mod asemănător ca și în cazul ratei rentabilității resurselor consumate, prin aplicarea metodei substituției în lanț.

10.4.3. Analiza rentabilității pe baza punctului critic

Studiul corelației dintre volumul vânzărilor unei firme, costurile de exploatare și profitul brut, la diverse niveluri ale producției este cunoscut sub denumirea de analiza cost - volum - profit sau analiza pragului de rentabilitate. Pragul de rentabilitate, denumit și punct critic sau punct de echilibru, reprezintă acel volum al producției care permite acoperirea integrală a cheltuielilor efectuate din veniturile obținute, fără a se realiza profit. Pentru a

determina pragul de rentabilitate al unei firme se pot utiliza două metode: metoda grafică și metoda algebrică.

Pe baza metodei algebrice, mărimea producției corespunzătoare punctului critic se poate stabili în unități fizice sau valorice.

În unități fizice, nivelul producției corespunzătoare punctului critic (q_{cr}) se determină, pe fiecare produs, prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe (Cf), la diferența dintre prețul de vânzare al produsului (p) și nivelul cheltuielilor variabile pe unitatea de produs (cv), numită și marja cheltuielilor variabile (m_{cv}):

$$q_{cr} = \frac{Cf}{p - cv} \text{ sau } q_{cr} = \frac{Cf}{m_{cv}}$$

În unități valorice, mărimea cifrei de afaceri corespunzătoare punctului critic (CA') se poate stabili prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe ale firmei (CF) la diferența dintre 1 și nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri totală (N_{cv}), numită și rata marjei cheltuielilor variabile (R_{mv}):

$$CA' = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - N_{cv}} = \frac{CF}{R_{mv}}$$

Analiza pragului de rentabilitate presupune și determinarea nivelului producției, respectiv al cifrei de afaceri, la care se poate obține și un anumit profit previzionat (P'). În acest caz se pot folosi următoarele relații:

$$q_t = \frac{Cf + P'}{p - cv} = \frac{Cf + P'}{m_{cv}} \quad CA_t = \frac{CF + P'}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF + P'}{R_{mv}}$$

Informațiile obținute dintr-o analiză a pragului de rentabilitate pot fi folosite pentru evaluarea riscului de exploatare la care este supusă o firmă. În acest scop se poate calcula un **indicator de poziție** față de pragul de rentabilitate.

Indicatorul de poziție se poate determina atât sub formă absolută cu ajutorul **marjei de siguranță** (Ms), cât și sub formă relativă pe baza **indicei de siguranță** (Is), astfel:

$$Ms = CA_1 - CA'; \quad Is = \frac{CA_1}{CA} \times 100$$

Marja de siguranță exprimă diferența sau ecartul dintre cifra de afaceri efectivă (CA_1) și cifra de afaceri corespunzătoare pragului de rentabilitate (CA'). Cu cât acest ecart este mai mare, cu atât întreprinderea va avea o flexibilitate și o adaptabilitate mai mare la evoluțiile pe termen scurt și mediu înregistrate de sectorul economic în care ea operează. Astfel, o creștere a acestui indicator denotă o reducere a riscului de exploatare înregistrat de o anumită firmă.

Mărimile calculate pentru marja de siguranță și indicele de siguranță (coeficient de volatilitate) se pot compara cu rezultatele obținute din anumite studii statistice efectuate în acest scop, în funcție de care firmele se pot încadra în următoarele zone de risc:

- dacă cifra de afaceri efectivă este cu cel mult 10% mai mare decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație riscantă (zonă instabilă);
- dacă cifra de afaceri efectivă este mai mare cu 10 până la 20% decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație relativ stabilă;
- dacă cifra de afaceri este cu peste 20% mai mare decât cifra de afaceri corespunzătoare punctului critic, atunci firma se află într-o situație lipsită de riscuri semnificative.

BIBLIOGRAFIE

1. Buglea,A., Lala Popa,I.,Analiză economico-financiară,Ed.Mirton ,Timișoara, 2009
2. Bușe,L.,Siminică,M.,Cîrciumaru,D.,Simion,D.,Ganea,M., Analiză economico-financiară, Editura SITECH,Craiova, 2010
3. Siminică,M.,Diagnosticul financiar al firmei,Ed. Universitaria, Craiova, 2008
4. Vâlceanu,G.,Robu, V.,Georgescu,N., Analiză economico-financiară, Ed. Economică, București, 2006