

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

**CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE PENTRU
EXAMENUL DE LICENȚĂ
PROGRAMUL DE STUDIU: MANAGEMENT**

**CRAIOVA
2015**

Volumul a fost elaborat de un colectiv de autori, coordonat de:

Conf. univ.dr. Crăciun Liviu

Conf. univ.dr. Ogarcă Radu

Contribuția autorilor pe capitole:

Capitolul 1. Managementul producției

Conf. univ. dr. Crăciun Liviu

Capitolul 2. Managementul calității

Conf. univ. dr. Sitnikov Cătălina

Capitolul 3. Managementul vânzărilor

Prof. univ. dr. Stancu Ion

Capitolul 4. Managementul cumpărărilor

Conf. univ. dr. Scrioșteanu Adriana

Capitolul 5. Managementul IMM urilor

Conf. univ. dr. Ogarcă Radu

Capitolul 6. Management public

Prof. univ. dr. Burlea Șchiopoiu Adriana

Capitolul 7. Managementul resurselor umane

Prof. univ. dr. Mihai Vărzaru

Capitolul 8. Comunicare și negociere în afaceri

Conf. univ.dr. Gîrboveanu Sorina

Capitolul 9. Strategia întreprinderii

Prof. univ. dr. Nistorescu Tudor

Capitolul 10. Analiza economico-financiară a firmei

Lect. univ. dr. Cîrciumaru Daniel

Lect. univ. dr. Ganea Mirela

CUPRINS

Capitolul 1. Managementul producției	5
Capitolul 2. Managementul calității.....	26
Capitolul 3. Managementul vânzărilor	46
Capitolul 4. Managementul cumpărărilor	64
Capitolul 5. Managementul IMM-urilor	80
Capitolul 6. Management public	101
Capitolul 7. Managementul resurselor umane	121
Capitolul 8. Comunicare și negociere în afaceri	143
Capitolul 9. Strategia întreprinderii	164
Capitolul 10. Analiza economico-financiară a firmei	179

Pachetul 1.
MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI ȘI CALITĂȚII

CAPITOLUL 1.MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI

1.1. TIPURILE PRODUCȚIEI INDUSTRIALE

Tipul producției industriale se definește ca fiind ansamblul elementelor sau trăsăturilor care caracterizează modul specific de organizare a activității productive în întreprinderea respectivă.

Există trei tipuri ale producției industriale:

- producția în masă
- producția de serie;
- producția de unicate.

1.1.1.Producția în masă - caracteristici, forme de organizare

Acest tip al producției este specific combinatelor siderurgice și chimice, întreprinderilor care produc materiale de construcții (ciment, sticlă de geam), întreprinderilor de rulmenți, de ulei comestibil și zahăr, celor care fabrică sârmă și cabluri etc.

Producția în masă se caracterizează printr-o nomenclatură a producției limitată la câteva sortimente de produse, o nomenclatură stabilă în timp sau chiar permanentă. Fiecare produs se execută anual în cantități mari (în proporții de masă). Gradul de ritmicitate al fabricației - în sensul constanței cantității de produse obținută în fiecare unitate de timp - este foarte ridicat. Capacitățile de producție ale secțiilor, atelierelor și instalațiilor sunt corelate, încât probabilitatea apariției locurilor înguste este exclusă sau foarte redusă. Aceste caracteristici denotă un înalt grad de specializare a producției în întreprinderile respective.

Stabilitatea nomenclurii și proporțiile de masă ale producției permit o specializare internă riguroasă, pe secții, pe ateliere, mergând până la nivelul locurilor de muncă. La fiecare loc de muncă se execută permanent aceeași operație, asupra aceluiași obiect. În aceste condiții este posibilă și eficientă folosirea de utilaje și SDV-uri speciale, de mare productivitate, proiectate anume pentru executarea obiectelor respective.

Caracteristica organizatorică esențială a producției în masă o constituie fabricația în flux pe linii tehnologice, respectiv organizarea producției pe principiul fluxului tehnologic.

Organizarea în flux a producției necesită îndeplinirea concomitentă a două condiții esențiale, pe care le întâlnim cu deosebire la producția în masă:

- **proporțiile de masă ale producției;** fiecare produs să se execute în cantități anuale mari, încât să se justifice folosirea unor utilaje speciale pentru fabricarea lui, adică să se asigure o încărcare la capacitate, pe tot parcursul anului, a acestor utilaje;
- **stabilitatea în timp a nomenclurii de fabricație,** a acelorași sortimente de produse; stabilitatea produselor în nomenclatura de fabricație înseamnă, implicit, o stabilitate a fluxului tehnologic, respectiv a itinerariului pe care îl parcurg materiile prime în procesul de prelucrare pentru obținerea de produse finite.

Existând cele două condiții, devine posibilă fabricarea produsului respectiv pe o linie tehnologică (linie de fabricație) constituită dintr-un șir de utilaje sau, după caz, locuri de muncă la care se execută operații manuale, amplasate în ordinea în care se succed operațiile tehnologice.

Fabricația în flux, pe linii tehnologice, reprezintă forma clasică superioară de organizare a producției. Ea oferă importante avantaje economice:

- o productivitate superioară a muncii, datorită specializării pe obiect (pe produs) a liniei tehnologice și pe operații a locurilor de muncă componente;
- un flux tehnologic minim, și, în consecință, o folosire mai economică (rațională) a suprafețelor de producție;
- un înalt grad de ritmicitate a fabricației;

- întărirea disciplinei în muncă și folosirea întregului timp de lucru, datorită legăturilor stricte de interdependență care se creează între locurile de muncă (fiecare loc de muncă din linie fiind furnizor și beneficiar în raport cu locurile de muncă vecine).

Fluxul tehnologic va fi în acest caz cel mai simplu posibil.

Forma superioară a organizării producției în flux este aceea a liniilor tehnologice cu flux continuu.

Linia tehnologică cu flux continuu se caracterizează prin continuitatea fluxului tehnologic, adică printr-o transmitere ritmică uniformă a obiectelor de la o operație la alta.

Transmiterea obiectelor se poate face fie individual (bucată cu bucată), fie în cantități mici, egale, denumite "loturi de transport". Această din urmă modalitate de transmitere (care se practică, mai ales în cazul pieselor mărunte) prezintă avantajul că eventualele abateri (\pm) ale duratelor efective ale operațiilor față de cele alocate se compensează în cadrul lotului de transport, fără a afecta ritmicitatea funcționării liniei.

Liniile cu flux continuu pot funcționa cu **tact (cadențe) impus (reglementat)** și cu **tact liber**.

Tactul de lucru al liniei (τ) reprezintă cadența de lucru a acesteia și se definește ca intervalul de timp (de regulă în minute) la care linia livrează două piese consecutiv sau două loturi consecutive de piese, trecute prin toate operațiile.

Tactul de lucru al liniei se stabilește potrivit relației:

$$\tau = \frac{Td}{P_f} = \frac{480 \cdot Ns(1-k)}{P_f}$$

în care:

- Td reprezintă fondul de timp disponibil zilnic al liniei, în minute;
- P_f - programul de fabricație zilnic al liniei, în bucăți;
- Ns - numărul de schimburi pe zi în care lucrează linia;
- k - coeficientul întreruperilor reglementate în funcționarea liniei.

Dacă transmiterea pieselor de la o operație la alta de pe linie se face sub forma loturilor de transport de mărime "l", atunci se va calcula un tact pe lot (τ_l), cu formula:

$$\tau_l = \frac{Td}{P_f} \cdot l$$

Pe baza determinării tactului de lucru se pot stabili alți parametri ai liniilor în flux continuu după cum urmează:

- ◆ *Ritmul fabricației sau "cadența orară" (R):*

$$R = \frac{60}{\tau}$$

Se exprimă în bucăți / oră.

- ◆ *Numărul locurilor de muncă (mașini) la fiecare operație (M_j)*

Acestea se calculează în funcție de natura liniei tehnologice.

În cazul liniilor tehnologice monovalente:

$$M_j = \frac{t_j}{\tau}$$

iar în cazul liniilor tehnologice polivalente:

$$M_{ij} = \frac{t_{ij}}{\tau_i}$$

- ◆ *Pasul conveiorului (d)*

Reprezintă distanța, în metri, dintre două obiecte consecutive de pe conveyor. Mărimea acestui parametru depinde de gabaritul obiectelor ce se execută pe linie și de distanțele dintre mașini, aceste distanțe fiind impuse de normele de securitatea muncii.

◆ *Viteza conveiorului (v)*

La liniile deservite de conveioare cu mers continuu, viteza acestora trebuie stabilită astfel încât să servească drept mijloc de menținere a tactului de lucru stabilit, adică:

$$v = \frac{d}{\tau} \quad \text{metri/minut}$$

În cazul în care conveiorul are o mișcare periodică cu opriri pe durata executării operațiilor, viteza acestuia, la repunerea în mișcare, va depinde exclusiv de posibilitățile tehnice de acționare, urmărindu-se ca transferul obiectelor de la o operație la alta să se facă în timpul cel mai scurt. În acest caz, la stimularea menținerii tactului de lucru contribuie diferite mijloace de semnalizare, care avertizează cu puțin înainte de pornirea conveiorului.

◆ *Zona de lucru a muncitorului sau echipei (Zl_j)*

La conveioarele de lucru cu mișcare continuă, la care operațiile au loc chiar pe conveyor, concomitent cu mișcarea obiectului, "din mers", trebuie stabilită, la fiecare operație, zona de lucru a muncitorului (echipei) care execută acea operație.

Zona de lucru reprezintă porțiunea, de-a lungul conveiorului, în metri, în limitele căreia muncitorul, deplasându-se odată cu obiectul, execută operația, după care revine la punctul inițial (de la intrarea în zonă).

Mărimea zonei de lucru la operația "j", în metri (Zl_j), se determină după formula:

$$Zl_j = d \cdot \frac{t_j}{\tau} \quad \text{sau} \quad Zl_j = v \cdot t_j$$

Stabilirea zonei de lucru are un dublu scop: stimularea menținerii tactului la fiecare operație și evitarea pătrunderii muncitorului în zona în care se execută o altă operație, ceea ce ar putea provoca accidente ori perturbări ale procesului de muncă.

Liniile tehnologice atât monovalente, cât și polivalente, se pot organiza cu tact impus dacă în afara condiției de încărcare a liniei se realizează și condițiile următoare:

- pentru liniile monovalente:

$$t_j = k \cdot \tau$$

- pentru liniile polivalente:

$$t_{ij} = k \cdot \tau_i$$

în care:

j = 1, m reprezintă operațiile care se execută pe linie;

i = A, N – nomenclatura liniei;;

τ – tactul de lucru (minute);

k – un număr întreg;

Aceasta înseamnă că duratele operațiilor sunt egale cu tactul sau reprezintă un multiplu al acestuia.

În acest caz, sincronizarea transferului pieselor de la o operație la alta se va asigura prin repartizarea pieselor la operațiile cu duratele multiple de tact, pe un număr de mașini în același multiplu, adică:

$$M_j = k = \frac{t_j}{\tau}$$

unde:

M_j reprezintă numărul de mașini necesare executării operației j.

Aceasta înseamnă că liniile tehnologice cu flux continuu și tact impus se caracterizează prin următoarea proporționalitate:

$$\frac{t_1}{M_1} = \frac{t_2}{M_2} = \dots = \frac{t_m}{M_m} = \tau$$

Realizarea acestor condiții de sincronizare a lucrului poate impune cumulara unor operații concepute inițial ca operații distincte într-o singură operație care să poată fi executată pe un anumit loc de muncă.

Dimpotrivă, s-ar putea să fie necesar ca anumite operații să fie descompuse în faze, iar unui loc de muncă să-i fie atribuite numai una sau unele operații – fazele respective vor deveni operații de sine stătătoare.

Se impune, în acest caz, modernizarea mașinilor, proiectarea de noi S.D.V.-uri care să scurteze duratele operațiilor.

1.1.2. Producția de serie - caracteristici, forme de organizare

Comparativ cu producția în masă, producția de serie este mai puțin specializată. La întreprinderile cu producție de acest tip produsele se fabrică într-o nomenclatură mai largă și relativ mai puțin stabilă în timp.

Nomenclatura de fabricație este mai puțin stabilă deoarece ea este supusă înnoirii (modernizării), sub influența progresului tehnic, care impune înlocuirea produselor învechite - uzate moral - cu produse având performanțe superioare.

Astfel, dacă întreprinderile care produc ulei comestibil, zahăr, ciment, sticlă de geam etc. sunt unități cu producție în masă și cu o nomenclatură de fabricație stabilă - produsele respective, prin natura lor, nefiind supuse uzării morale -, întreprinderile constructoare de mașini sunt, prin excelență, unități cu producție de serie.

Tot unități cu producție de serie sunt și întreprinderile de mobilă, de confecții, de tricotaje, în cazul cărora necesitatea înnoirii sortimentale a producției este determinată de apariția unor materiale noi, a unor noi modele, de modificarea preferințelor cumpărătorilor.

Seria de fabricație (de unde și denumirea tipului producției) este o noțiune cu două semnificații: cantitatea totală în care se execută produsul, până la scoaterea lui definitivă din fabricație sau până la înlocuirea cu un alt produs având aceeași destinație în consum, dar caracteristici superioare mai frecvent: cantitatea anuală în care se execută produsul.

În aceasta a doua accepție a noțiunii de serie de fabricație, seriile pot fi: mari, mijlocii sau mici. Această diferențiere după mărimea seriilor are întrucâtva un caracter convențional, deoarece, în afară de cantitatea anuală a producției, trebuie să se țină seama de felul produselor (complexitatea lor) și de tradiția în fabricarea acestora. Nu trebuie înțeles că, în toate cazurile, una și aceeași întreprindere fabrică produse numai în serii mari sau numai în serii mijlocii ori în serii mici.

O caracteristică importantă a producției de serie o constituie fabricația în loturi a diferitelor sortimente de produse.

Lotul de fabricație reprezintă o parte din cantitatea anuală în care se execută produsul respectiv și anume, cantitatea care se lansează în fabricație dintr-o dată, cu un singur consum de timp de pregătire-încheiere a lucrului și fără intercalarea pe flux a altor produse.

Timpul de pregătire-încheiere este timpul afectat unor lucrări care preced și, respectiv, cu care se încheie execuția unui lot: emiterea documentelor de lansare (bonuri de materiale – în baza cărora se scot de la depozit materialele necesare; bonuri de lucru; fișe de însoțire pe flux a lotului de produse); aprovizionarea locurilor de muncă cu cele necesare (materiale, scule); reglarea mașinilor și montarea pe acestea a dispozitivelor; instruirea muncitorilor asupra operațiilor ce trebuie efectuate; iar după executarea lotului: predarea obiectelor executate, demontarea de pe mașini a dispozitivelor, restituirea sculelor care nu mai sunt necesare etc.

Fragmentarea pe loturi a cantității anuale în care se fabrică un anumit produs este impusă, între altele, de cerințele beneficiarilor, care nu au nevoie dintr-o dată de întreaga cantitate contractată, ci de cantități mai mici, livrate la anumite termene în cursul anului.

Așadar, cantitatea prevăzută în programul de producție anual, se va executa sub forma unui număr de loturi, deci, prin lansări în fabricație repetate ale aceluși produs.

În funcție de duratele ciclului de fabricație ale produselor și de mărimile lotului, putem afla în fabricație, la un moment dat fie: un singur lot de produse; mai multe loturi de produse de același fel (dar care, evident, se găsesc în stadii diferite ale fabricației); mai multe loturi de produse diferite.

Mărimea lotului de fabricație este determinată de mai mulți factori – unii dintre aceștia exercitând o influență contradictorie în acest sens. Acești factori se grupează astfel:

Factori care impun maximizarea lotului:

- cerința asigurării condițiilor pentru o productivitate superioară (un lot mare asigură o mai mare continuitate în muncă a muncitorilor, în executarea acelorași sarcini – îndemânare sporită);
- cerința reducerii costului produsului pe seama cheltuielilor de pregătire-încheiere.

Factori care impun minimizarea lotului:

- necesitatea folosirii eficiente a activelor circulante; un lot mic înseamnă o masă mai redusă de active circulante imobilizate sub forma producției neterminate; un lot mic – o durată mai redusă a ciclului de fabricație, deci, imobilizarea pe o perioadă mai scurtă a activelor circulante (rezultă deci, că prin micșorarea lotului se mărește viteza de rotație a activelor circulante);
- limitarea spațiilor intermediare de depozitare a semifabricatelor.

Există însă și ***factori care nu impun minimizarea sau maximizarea lotului***, ci acționează în sensul determinării unei anumite mărimi de lot:

- cerințele beneficiarilor (cele două părți vor conveni cantitățile și perioadele din an când se vor livra produsele);
- folosirea integrală a capacității mijloacelor de transport (lotul trebuie astfel dimensionat, încât la expedierea către beneficiar, să se utilizeze integral capacitatea de transport a mijloacelor folosite);
- durabilitatea unor S.D.V.-uri utilizate în prelucrarea produselor ce compun lotul respectiv.

În fapt, la determinarea mărimii lotului de fabricație nu se poate ține seama de întregul complex de factori, ci, în funcție de condițiile specifice, vor fi luați în considerare factorii cu influența cea mai importantă.

Astfel, pentru întreprinderile constructoare de mașini este recomandată următoarea formulă, care ține seama de doi factori cu acțiune contrară:

- ✓ cerința reducerii cheltuielilor de pregătire-încheiere pe unitatea de produs (maximizarea lotului);
- ✓ cerința reducerii pierderilor care s-ar datora unei imobilizări neraționale de active circulante sub forma producției neterminate (minimizarea lotului).

$$L = \sqrt{\frac{b * Q}{\left(c_m + \frac{c_p}{2}\right) * \varepsilon}}$$

în care:

b reprezintă cheltuieli de pregătire-încheiere (lei/lot);

Q – cantitatea anuală în care se fabrică produsul (buc/an);

c_m – cheltuieli materiale directe (lei/buc);

c_p – cheltuieli de prelucrare (salarii, energie electrică etc., lei/buc);

ε – dobânda la creditul bancar pentru completarea nevoilor de active circulante.

Fiind stabilită mărimea lotului de fabricație pentru un anumit produs, se poate calcula numărul de loturi (numărul de lansări) în anul respectiv (n_1):

$$n_1 = \frac{Q}{L}$$

Pornind de la mărimea lotului se va stabili perioada de repetare a lansărilor (R) în zile calendaristice, (intervalul mediu între două lansări în fabricație din produsul respectiv):

$$R = \frac{360}{n_1}$$

Acest indicator este indispensabil în legătură cu eșalonarea calendaristică a programului anual de producție al întreprinderii.

Numărul loturilor de produse sau piese de același fel care se află concomitent în fabricație depinde direct proporțional de durata ciclului de fabricație a unui lot (D_{cf}) și invers proporțional de periodicitatea lansărilor (R).

Raportul dintre cele două mărimi (D_{cf} și R) reprezintă indicele densității fabricației:

$$I_d = \frac{D_{cf}}{R}$$

Acest indice este specific fiecărui fel de produse, având în vedere că, în general, D_{cf} și R sunt diferite de la un sortiment de produse la altul.

Cunoașterea I_d , adică a numărului normal de loturi identice care trebuie să se afle concomitent în fabricație, este foarte importantă în legătură cu asigurarea ritmicității fabricației. Se poate spune că pe măsură ce densitatea (normală) a producției este mai mare (aceasta în general, la întreprinderile care fabrică produse complexe, cu ciclul lung), cu atât mecanismul desfășurării producției este mai complex, impunând un grad mai înalt de coordonare calendaristică a fabricației în cadrul secțiilor și atelierelor întreprinderii și între acestea.

1.1.3. Producția de unicate – caracteristici , forme de organizare

Este o producție „la comandă” , comanda venind din partea unui beneficiar din țară sau a unui partener extern.

Întreprinderea cu un asemenea tip de producție are un anumit profil de fabricație - este orientată spre un anumit gen de produse: mașini-unelte speciale, utilaj petrolier, utilaj minier, chimic, nave etc., dar nomenclatura concretă a producției pentru un an (sortimentele, precum și cantitățile), se vor preciza doar la contractarea cu diverșii beneficiari.

Deși tipul producției la care ne referim se numește „producție de unicate”, această denumire nu trebuie înțeleasă ad-litteram: un anumit produs poate fi executat, într-adevăr, ca unicat (într-un singur exemplar), dar poate fi fabricat și în câteva exemplare. În practică se consideră, de regulă, producție de unicate fabricarea a până la 10 produse identice.

Principalele caracteristici ale producției de unicate sunt următoarele:

- nomenclatura producției este diversă, iar fiecare produs se execută într-o cantitate redusă, sau ca unicat;
- produsul nu se repetă sau dacă se repetă, aceasta are loc neperiodic, atunci când se primește o nouă comandă, iar repetarea nu va fi identică, pentru că produsul se va fabrica într-o concepție constructivă schimbată față de prima comandă;
- fiind vorba de produse complexe din punct de vedere tehnic, ciclurile de fabricație ale acestora sunt lungi (putând chiar depăși 12 luni);
- ca și la producția de serie mică și mijlocie, secțiile întreprinderii sunt specializate tehnologic, iar utilajul este amplasat pe grupe, datorită mării diversități a fluxurilor tehnologice;

- frecvența opririlor mașinilor pentru noi reglări este mare, iar gradul de încărcare al acestora pe parcursul anului variază sensibil datorită trecerii de la o comandă la alta - fiind vorba de produse care diferă din punct de vedere constructiv și tehnologic;
- calificarea muncitorilor este mai ridicată decât a celor care lucrează în producția de serie, atât datorită complexității operațiilor, cât și faptului că acestea nu au un caracter repetitiv (nu se execută identic de la un produs la altul).

În producția de unicate, unitatea de programare, lansare în fabricație și urmărire a producției este comanda internă - pe care o emite compartimentul de programare către secțiile de fabricație.

O comandă internă poate cuprinde comanda unui singur beneficiar (în totalitate sau numai o parte a ei - potrivit prevederilor contractelor privind eșalonarea livrărilor) sau comenzile mai multor beneficiari - dacă se referă la produse identice;

Deci, dacă în producția de serie produsele se lansează în fabricație pe loturi (în cantități mari sau relativ mari și cu o anumită periodicitate), în producția de unicate, lansarea se face pe comenzi, în cantități reduse și neperiodic.

Lansarea în fabricație pe comenzi imprimă producției de unicate o particularitate care nu se întâlnește la producția de serie, aceea a unui paralelism între pregătirea tehnologică a fabricației și fabricația propriu-zisă a unei întreprinderi. În condițiile producției de serie, deoarece produsul se execută în cantități mari sau relativ mari și mai mulți ani la rând, pregătirea fabricației constituie o etapă distinctă, în întregime premergătoare fabricației propriu-zise. Cu alte cuvinte, produsul este introdus în fabricație curentă, de serie, numai după încheierea, în toate detaliile, a lucrărilor de pregătire tehnologică. Efectuarea de la început a pregătirii în toate amănunțele, se justifică, așadar, prin continuitatea fabricării ulterioare a produsului. Dar, în condițiile producției de unicate această separare în timp, această delimitare a pregătirii fabricației și a fabricației nu s-ar justifica. Fiecare comandă necesită o pregătire specifică, iar aceasta privește o cantitate redusă de produse sau un unicat; or, a aștepta, în cazul fiecărei comenzi, efectuarea în întregime a pregătirii, înainte de lansarea în fabricație, înseamnă a prelungi nepermis durata de execuție a comenzii. Mai adăugăm și faptul că pregătirea - care se realizează în cadrul atelierului de proiectare tehnologică al întreprinderii - continuă și în secțiile de fabricație, în cursul execuției comenzii, în sensul că modul de efectuare a operațiilor se stabilește chiar la locurile de muncă, de către tehnologi și maiștri, împreună cu muncitorii respectivi, după care se trece la executarea lor.

Există, prin urmare, o întrepătrundere, o suprapunere în timp a pregătirii fabricației și a fabricației comenzii.

O astfel de îmbinare a lucrărilor de pregătire și a fabricației, ridică probleme foarte complexe pentru organizarea și programarea producției:

- în primul rând, se cere o asemenea eșalonare calendaristică a diferitelor comenzi din programul anual de producție care să țină seama de capacitatea atelierului de proiectare tehnologică și de capacitățile de producție ale secțiilor de fabricație, încât să se realizeze o încărcare cât mai uniformă a acestora pe tot parcursul anului;
- apoi, pentru fiecare comandă de produse trebuie stabilite termene intermediare de execuție - pe subansamble și pe faze ale procesului tehnologic - corelate cu termenul de livrare contractual, care să permită un control al mersului comenzii și să avertizeze în cazul eventualelor perturbări (termenele pe grafic de la dreapta la stânga);
- în cazul secțiilor, lucrările trebuie repartizate pe locurile de muncă ținând seama de cerințele tehnologice ale fiecărei comenzi - o repartizare care deci, nu va fi de fiecare dată aceeași; totodată, va trebui să se țină seama de posibilitățile de încărcare a locurilor de munca în respectiva perioadă calendaristică - de disponibilitățile de fond de timp ale mașinilor.

Rezultă, din cele arătate, că producția de unicate este, sub aspect organizatoric, mult mai complexă comparativ cu aceea de serie - unde există o anumită repetabilitate în fabricarea diferitelor produse.

Totodată, producția de unicate este și mai puțin eficientă decât producția de serie, tocmai datorită lansării în fabricație pe comenzi, în cantități reduse. Din această cauză:

- productivitatea muncii este mai scăzută, muncitorii neavând continuitate în muncă, în executarea aceleiași sarcini de producție;
- la aceasta contribuie și opririle frecvente ale mașinilor pentru noi reglări, necesitate de trecerea de la unele componente ale comenzii la altele;
- cheltuielile de pregătire a fabricației – care, în general sunt aceleași ca mărime, indiferent de volumul producției - revin într-o cotă parte ridicată pe unitatea de produs.

Totuși, producția de unicate are o justificare obiectivă - aceea că, în ceea ce privește anumite produse (nave, mașini-unelte speciale etc.) nevoile interne ale unei economii naționale, ca și posibilitățile de export sunt limitate, fabricarea unor asemenea produse neputând lua un caracter de serie.

1.2.CICLUL DE FABRICAȚIE AL PRODUSELOR

1.2.1.Ciclul de fabricație-noțiune, componență

În procesul de producție, materiile prime suportă o serie de transformări la diferite locuri de muncă, în diferite secții, într-o anumită ordine tehnologică.

Sucesiunea acestor transformări, de la introducerea în fabricație a materiei prime până la recepționarea produsului reprezintă **ciclul de fabricație** al acestui produs.

Pentru diferite necesități ale organizării și programării producției, durata ciclului de fabricație se poate determina în ore, zile lucrătoare (efective) sau zile calendaristice.

În afară de durata ciclului de fabricație al produsului finit (și tocmai pentru a se ajunge la aceasta) este necesar să se determine duratele ciclului de fabricație ale diferitelor piese și subansamble ale produsului, în diferite faze ale procesului de fabricație (de exemplu, durata ciclului de fabricație al reperului de la prelucrări mecanice).

Durata ciclului de fabricație este un indicator tehnico-economic important. Acesta este folosit la :

- determinarea activelor circulante pentru producția neterminată;
- în lucrările de programare a producției; cunoscându-se durata ciclului de fabricație a produsului și termenul de livrare prevăzut în contract se poate stabili exact termenul de lansare în fabricație, astfel încât să se respecte termenul de livrare solicitat de beneficiar;
- reducerea duratei ciclului de fabricație este semnificativă în aprecierea creșterii eficienței economice (având în vedere că aceasta este întotdeauna rezultatul îmbunătățirii utilizării forței de muncă și al capacităților de producție existente în ultimă analiză rezultatul creșterii productivității muncii);
- prin calcularea unei durate programate (standard) a ciclului de fabricație (în condițiile specifice întreprinderii respective) și prin compararea cu aceasta a duratei efective a ciclului de fabricație al produsului se pot stabili și localizarea cauzelor eventualelor depășiri, luându-se măsurile tehnico-organizatorice corespunzătoare.

Determinarea duratei standard a ciclului de fabricație (stabilirea duratei sale normale), ca și analiza posibilităților de reducere fac necesară cunoașterea structurii (componenței) ciclului. Evident, structura ciclului de fabricație prezintă particularități de la o ramură industrială la alta.

În general, aceasta se prezintă ca în figura 1.1.

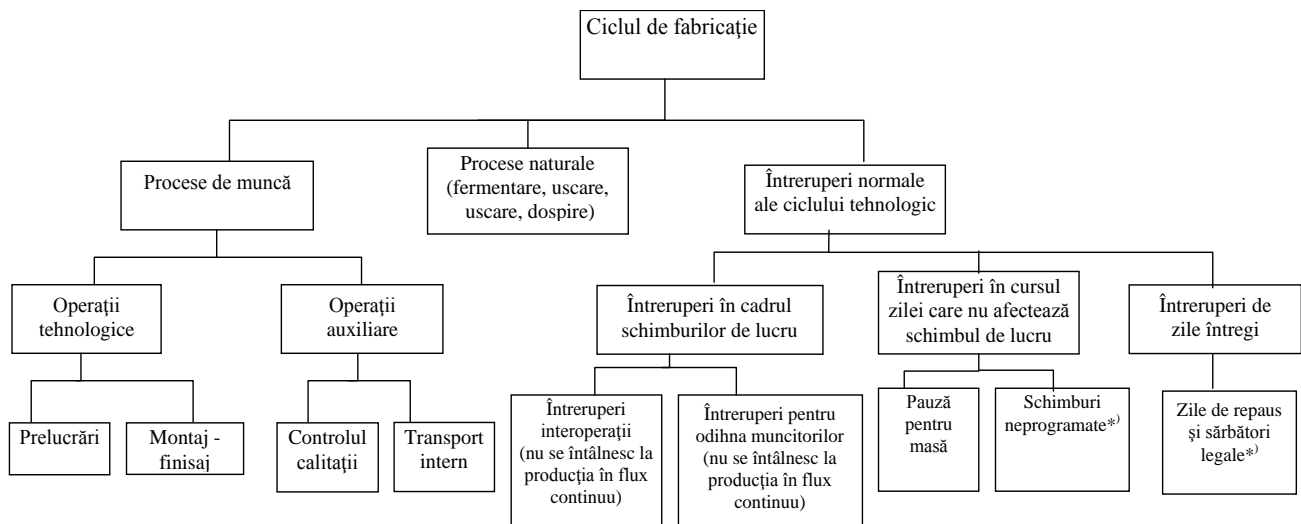


Fig.1.1. Structura ciclului de fabricație

Sucesiunea operațiilor tehnologice prin care se obține produsul reprezintă **ciclul tehnologic**. Cu unele excepții (în special în industria alimentară, în industria farmaceutică-unde ponderea proceselor naturale, la unele produse, este importantă), ciclul tehnologic deține cea mai mare pondere, care determină hotărâtor întreaga durată a ciclului de fabricație.

Operațiile auxiliare sunt operații netehnologice prin care nu se intervine direct în transformarea obiectelor muncii în produse, dar prin care se creează condiții pentru aceasta (de reparare a utilajului de producție, de transport intern etc).

Înteruperile normale sunt întreruperi necesare sau unele întreruperi inevitabile ale ciclului tehnologic.

Înteruperile interoperații sunt așteptări ale semifabricatelor înaintea operațiilor care urmează, atunci când mașinile respective nu sunt disponibile (sunt încărcate cu alte lucrări). Sunt inerente la producția în serii mici și mijlocii și în producția de unicate, unde, în cursul săptămânii, decadei sau cel al lunii, pe aceleași mașini se execută diferite repere. Sunt excluse la producția de serie mare și masă, organizată pe linii tehnologice cu flux continuu, având în vedere specializarea pe obiecte a liniilor tehnologice și transferul ritmic al obiectelor de la o operație la alta.

În condițiile organizării producției în flux continuu, pe linii tehnologice, în cadrul schimburilor de lucru apar însă, ca o componentă distinctă a ciclului de fabricație, **întreruperile pentru odihna muncitorilor** (în celelalte forme de organizare a producției, timpul pentru odihnă se află cuprins, sub formă de cote-părți în duratele operațiilor).

Schimburile neprogramate sau **schimburi nelucrătoare** sunt acelea care apar datorită nefolosirii complete a celor trei schimburi de lucru pe zi din diverse motive. Pot apărea în cazul neconcordanțelor dintre capacitățile de producție ale secțiilor. Pentru un program de producție dat al întreprinderii, unele secții trebuie să lucreze în trei schimburi, iar altele să fie suficient să funcționeze (să spunem) în două schimburi. La acestea din urmă secții, schimbul al 3-lea este un schimb neprogramat (nelucrător) care constituie o întrerupere a ciclului tehnologic, ceea ce determină o prelungire a duratei ciclului de fabricație.

Stabilirea duratelor componentelor structurale ale ciclului de fabricație se face în funcție de natura acestora- prin calcul analitic sau prin determinări experimentale la fața locului, în secții și ateliere.

1.2.2. Determinarea duratei ciclului tehnologic

Aceasta se face pe cale analitică - atât în fazele de prelucrare, cât și în faza de montaj-luându-se în considerare următorii factori determinanți:

- ◆ cantitatea de obiecte identice lansate în fabricație (lot, comandă) ;
- ◆ duratele de execuție ale operațiilor ;
- ◆ posibilitățile de suprapunere în timp (executare în paralel) a operațiilor prevăzute de procesul tehnologic.

1.2.2.1. Calculul duratei ciclului tehnologic în fazele de prelucrare

Calculul se face diferențiat, în funcție de tipurile și formele de organizare a producției, care impun anumite modalități de îmbinare (înlănțuire) a operațiilor.

Aceste modalități sunt:

- ◆ îmbinarea succesivă;
- ◆ îmbinarea paralelă;
- ◆ îmbinarea paralelă-succesivă (mixtă)

În condițiile **îmbinării succesive** a operațiilor, nu există nici un paralelism, nici o concomitență în executarea diferitelor operații prin care trece produsul, deoarece operația care urmează nu începe decât după ce întreaga cantitate de obiecte identice lansată în fabricație a trecut prin operația precedentă. Aceasta determină o durată maximă a ciclului tehnologic.

Îmbinarea succesivă a operațiilor este specifică producției de unicate, în care lansarea în fabricație se face pe comenzi în cantități reduse, comenzi care au un caracter repetitiv.

• Să presupunem că pentru o comandă de produse finite destinată unui anumit beneficiar, trebuie executate 6 piese de același fel (P). Piesele necesită 4 operații, cu următoarele durate: op.1 : $t_1 = 20$ minute/piesă; op.2 : $t_2 = 40$ minute/piesă; op.3 : $t_3 = 10$ minute/piesă
op.4 : $t_4 = 10$ minute/piesă.

Relația de calcul a duratei ciclului tehnologic ,conform îmbinării succesive, este următoarea:

$$Dct_s = P \sum_{j=1}^m t_j$$

în care:

P reprezintă mărimea comenzii, în bucăți;

$j= 1, m$ - operațiile tehnologice;

t_j - durata de execuție a operației "j", în minute.

Mașinile, pe măsură ce execută cele șase piese sunt reglate și încărcate cu alte repere-fie pentru aceeași comandă de produse finite, fie pentru o altă comandă.

Pentru scurtarea duratei ciclului tehnologic este posibil ca, la operațiile cu durate mai mari, piesele să fie repartizate pe mai multe mașini, de exemplu, la operația 2, pe două mașini.

Relația de calcul devine :

$$Dct_s = P \sum_{j=1}^m \frac{t_j}{M_j}$$

unde:

M_j reprezintă numărul de mașini pe care se execută operația "j".

La producția în masă și în serii mari - la care forma specifică de organizare a producției o constituie fabricația în flux pe linii tehnologice -, date fiind volumul mare al producției și, deci, marea repetabilitate (marea frecvență) a unora și aceluiași operații, forma de îmbinare a

operațiilor de prelucrare este cea paralelă. Ea se caracterizează printr-o maximă concomitență în execuția operațiilor și, din această cauză, printr-o durată minimă a ciclului tehnologic.

Fiecare piesă, trecută printr-o operație, este transmisă imediat la operația următoare, fluxul tehnologic fiind continuu și ritmicitatea producției maximă, durata ciclului tehnologic va fi hotărâtă de cantitatea pieselor și de tact, și în mai mică măsură de duratele operațiilor, pentru că așa cum vom vedea $\sum t_j$ este același oricare ar fi volumul producției.

Vom presupune că cele 6 piese se prelucrează pe o linie tehnologică cu $\tau = 10$ minute.

$t_1 = 20'$; $t_2 = 40'$; $t_3 = 10'$ și $t_4 = 10'$.

Se observă că se îndeplinește condiția

$$t_j = K \cdot \tau, \text{ ceea ce permite } M_j = \frac{t_j}{\tau}$$

$$\text{Deci: } M_{op_1} = \frac{20}{10} = 2; M_{op_2} = \frac{40}{10} = 4; M_{op_3} = \frac{10}{10} = 1; M_{op_4} = \frac{10}{10} = 1$$

Relația de calcul a duratei ciclului tehnologic este următoarea:

$$D_{ctp} = \sum_{j=1}^m t_j + \tau(p-1)$$

în care:

τ reprezintă tactul de lucru al liniei, în minute.

Dacă $P = 6000$ buc. (mai aproape de realitate), $D_{ctp} = 80 + 10 \cdot 5999 = 60.070$ minute - hotărâtă de tact și de cantitate și în mai mică măsură de duratele operațiilor.

În cazul în care piesele nu se transmit individual de la o operație la alta, ci pe loturi de transport, formula trebuie adaptată astfel:

$$D_{ctp} = l \sum_{j=1}^m t_j + \tau_l \left(\frac{P}{l} - 1 \right)$$

unde:

l reprezintă mărimea lotului de transport, în bucăți;

τ_l - tactul de lucru al liniei, în minute.

Formulele de mai sus, care nu iau în calcul și durata transportului piesei de la o operație la alta, pot fi utilizate, ca atare, la conveioarele de lucru cu mișcare continuă, unde operațiile se execută din mers, fără luarea obiectului de pe transportor. În cazul acesta, deci, operația "j" și transportul obiectului către operația "j+1" au loc concomitent, transportul neinfluențând durata ciclului tehnologic.

În ceea ce privește, însă, liniile tehnologice deservite de transportoare distribuitoare (cu mișcare continuă), - trebuie avută în vedere și durata transportului primei piese la toate operațiile, adică: $\frac{L}{v}$

Durata ciclului tehnologic va fi:

$$D_{ctp} = \sum_{j=1}^m t_j + \frac{L}{v} + \tau(P-1)$$

Cu excepția primei piese, piesele următoare vor ieși de pe linie conform tactului, deoarece execuția operațiilor și transferul pieselor se suprapun în timp - unele piese se află în lucru, iar altele pe transportor în curs de deplasare la operațiile următoare.

Și în cazul transmiterii pieselor pe loturi de transport, durata transferului primului lot, la toate operațiile, este tot $\frac{L}{v}$, iar durata ciclului tehnologic va fi:

$$Dct_{P(1)} = 1 \sum_{j=1}^n t_j + \frac{L}{v} + \tau_1 \left(\frac{P}{1} - 1 \right)$$

în care:

l reprezintă mărimea lotului de transport, în bucăți;

τ_1 - tactul liniei, în minute/lot (pachet);

L - lungimea conveiorului, în metri;

v - viteza conveiorului, în metri/minut.

Suma primilor doi termeni arată timpul necesar obținerii primului pachet de piese.

Toate celelalte loturi de transport (pachete) $\left(\frac{P}{l} - 1 \right)$ vor fi livrate la intervale de τ_1 minute.

În condițiile producției de serie mică și mijlocie, mașinile fiind amplasate pe grupe, posibilitățile de paralelism în executarea operațiilor sunt mai reduse decât la producția în flux. Forma specifică de îmbinare a operațiilor este **îmbinarea paralel-sucsesivă**, care se realizează după următoarele reguli:

a) dacă operația care urmează este mai lungă sau egală ca durată cu operația precedentă, ea poate începe imediat ce prima piesă a trecut prin operația precedentă;

b) dacă, însă, operația următoare este mai scurtă, ea nu începe imediat, ci cu o anumită întârziere (decalaj) față de operația precedentă,

$$D_{j+1/j}, \text{ dacă } t_{j+1} < t_j$$

Această întârziere este necesară obținerii de la operația precedentă a unei cantități suficiente de piese, încât la operația următoare, odată aceasta începută, să se asigure continuitatea lucrului, să se evite intermitențele în funcționarea locului de muncă.

Durata ciclului tehnologic, în acest caz, se va determina cu formula:

$$Dct_{P-s} = \sum_{j=1}^m t_j + \sum D_{j+1/j} + t_m(P-1)$$

unde:

$D_{j+1/j}$ reprezintă decalajul operației "j+1" față de operația "j", în minute;

t_m - durata ultimei operații.

Calculul decalajelor se realizează potrivit relației:

$$D_{j+1/j} = (t_j - t_{j+1})(P-1)$$

Prezintă importanță stabilirea acestor decalaje pentru programarea încărcării mașinilor.

1.2.2.2. Calculul duratei ciclului tehnologic în faza de montaj

În cazul produselor complexe (mașini, aparate etc.) care se obțin printr-o asamblare (prin montaj), durata ciclului tehnologic al produsului finit (Dct_{PF}) cuprinde durata ciclului tehnologic al componentei principale (Dct_{cpr}) în fazele de prelucrare (calculată cu una dintre formulele prezentate), la care se adaugă durata ciclului de montaj (Dcm):

$$Dct_{PF} = Dct_{cpr} + Dcm$$

Vom considera că se lansează în fabricație un lot de produse A. Produsul se lansează în fabricație în loturi de câte P bucăți și cuprinde următoarele repere: a_1, a_2, a_3 și a_4 .

Dintre acestea, componenta principală este a_2 care necesită cel mai mare volum de prelucrări și, deci, are ciclul tehnologic cel mai lung.

Montajul se poate realiza *staționar* sau *pe conveior*. Montajul staționar se poate face *nespecializat* sau *specializat* pe operații. În primul caz, montajul se execută de echipe nespecializate, în sensul că toate lucrările, la unul și același exemplar de produs, se efectuează de aceeași echipă. În cazul montajului staționar specializat, montajul se execută de către echipe

specializate pe operații - echipe care se succed de la un produs la altul potrivit unui tact de lucru.

În ceea ce privește montajul pe conveior, acesta este întotdeauna un montaj specializat cu tact de lucru.

Ținând seama de aceste precizări, rezultă două modalități de determinare a duratei ciclului de montaj:

1) *Montaj staționar nespecializat*

$$D_{cm} = \frac{P}{r} \sum_{j=1}^m t_j$$

iar

$$r = \frac{S}{s}$$

unde:

P reprezintă mărimea lotului sau comenzii de produse;

r - numărul produselor care se pot asambla concomitent, în funcție de suprafața halei de montaj (s) și de suprafața necesară pentru montarea unui produs (s);

t_j - durata operației de montaj ($j = \overline{1, m}$), în minute.

Se întâlnește de regulă, la producția de serie mică și unicate.

2. *Montajul specializat* fie staționar, fie pe conveior este un montaj executat în flux.

Se va folosi, formula cunoscută:

$$D_{cm} = \sum_{j=1}^m t_j + \tau(P-1)$$

Se întâlnește la producția în masă și serie mare și se caracterizează prin îmbinarea paralelă a operațiilor.

1.3.CAPACITATEA DE PRODUCȚIE

1.3.1.Capacitatea de producție-noțiune, importanță și factorii determinanți

Prin capacitate de producție se înțelege producția maximă ce poate fi obținută într-o perioadă dată, de regulă un an, de o anumită structură și calitate, în condițiile folosirii depline intensive și extensive a capitalului fix productiv, potrivit celui mai eficient regim de lucru și de organizare a producției și a muncii.

Din definiție rezultă că la determinarea capacităților de producție nu trebuie luate în considerație situațiile nefavorabile conjuncturale ce pot exista în întreprindere, cauzate de existența unor deficiențe în organizarea producției și a muncii, lipsa temporară a resurselor materiale și de forță de muncă, existența unor "locuri înguste" în unele verigi structurale etc.

Spre deosebire de producția realizată, care se bazează pe condițiile reale existente în perioada respectivă și care înglobează situații mai puțin favorabile, capacitatea de producție reflectă, deci, posibilitățile maxime de producție, în condițiile folosirii depline a tuturor resurselor întreprinderii.

Datorită modificărilor permanente ale procesului de producție, modificări cauzate de influența progresului tehnic și științific, capacitatea de producție are un caracter dinamic, ceea ce implică recalcularea ei periodică în raport cu schimbările intervenite în conținutul material, tehnic și organizatoric al fabricației.

Capacitatea de producție se exprimă, de regulă, sub forma unui volum fizic de produse finite, folosindu-se în acest scop unitățile de măsură din planul de producție al întreprinderii: bucăți, tone, metri pătrați etc.

În cazul întreprinderilor cu producție de serie mică și unicate, datorită diversității nomenclurii producției și a instabilității acesteia în timp se întâmpină greutăți în evaluarea unor factori care influențează mărimea capacității de producție, aceasta se va exprima în unități valorice.

Sunt însă și cazuri în care este mai concludentă determinarea capacității de producție nu în produse finite, ci sub forma cantității maxime de materie primă ce poate fi prelucrată în perioada considerată. Este cazul acelor întreprinderi care prelucrează materii prime similare dar care pot avea un conținut în substanță utilă variabil.

Importanța cunoașterii mărimii capacității de producție este necesară pentru anumite considerente, printre care cele mai semnificative sunt: identificarea rezervelor de creștere a producției; adoptarea celor mai bune soluții de specializare și cooperare în producție; stabilirea producției ce poate fi vândută și, în consecință, concretizarea relațiilor cu furnizorii și clienții etc.

Capacitatea de producție este determinată de un complex de factori, dintre care numai unii sunt cuantificabili și, deci, pot fi luați nemijlocit în calculul capacității de producție. Acești factori, denumiți convențional, **factori direcți sau cantitativi** sunt: numărul utilajelor și mărimea suprafețelor de producție; indicatorul de utilizare extensivă a utilajului sau, respectiv, a suprafețelor de producție; indicatorul de utilizare intensivă a utilajului sau, respectiv, a suprafețelor de producție.

În cealaltă categorie, **a factorilor indirecți sau calitativi**, se încadrează: calitatea proceselor tehnologice folosite, fiabilitatea utilajului de producție, formele de organizare a producției și a muncii, caracteristicile materiilor prime utilizate etc. Influența unor asemenea factori asupra mărimii capacității de producție nu poate fi cuantificată ca atare, ci ea se exprimă prin intermediul factorilor direcți.

În principiu, la determinarea capacității de producție a întreprinderii trebuie luat întregul parc de utilaje de producție existent, inclusiv mașinile și instalațiile aflate în reparații sau în curs de modernizare, chiar dacă ele sunt scoase temporar de pe fundație.

Fac excepție de la această regulă: utilajul secțiilor mecano-energetice, de sculărie și a celorlalte secții auxiliare, întrucât acesta nu servește la fabricarea de produse sau la executarea de lucrări prevăzute în planul de producție al întreprinderii (în aceeași categorie se înserează și acel utilaj care, deși instalat în secțiile de producție, este folosit în mod permanent la executarea de lucrări de specificul secțiilor auxiliare, destinate nevoilor interne ale întreprinderii); utilajele a căror casare a fost aprobată, datorită stării avansată de uzură; utilajele de rezervă (existent la unele întreprinderi pentru înlocuirea temporară a celui care intră în reparații sau este supus modernizării); utilajele ținute în conservare datorită schimbărilor în nomenclatura sau structura producției, ori faptului că nu mai corespunde noilor procese tehnologice aplicate în întreprindere.

În secțiile unde specificul muncii nu îl constituie lucrul la utilaje, cum este cazul formării-turnării manuale a pieselor sau montajului manual, capacitatea de producție este determinată de mărimea "suprafeței tehnologice de producție", adică suprafața afectată executării operațiilor tehnologice.

Indicatorul de utilizare extensivă reprezintă fondul de timp de funcționare al utilajului sau de folosire a suprafețelor de producție. Mărimea acestui fond depinde de durata perioadei de timp considerată (an, trimestru, lună), de pierderile anticipate datorate regimului de lucru și reparațiilor utilajului.

În funcție de gradul de cuprindere al indicatorului de utilizare extensivă se deosebesc mai multe categorii de fond de timp. Cel care se ia în calculul capacității de producție poartă denumirea de "fond de timp disponibil". Acesta se obține prin diminuarea fondului de timp nominal (egal cu fondul de timp calendaristic mai puțin timpul aferent sămbetelor, duminicilor și sărbătorilor legale) cu timpul aferent reparațiilor și reviziilor tehnice planificate și timpul de întreruperi tehnologice normale.

Indicatorul de utilizare intensivă exprimă producția maxim-possibilă pe un utilaj sau pe o unitate a dimensiunii sale caracteristice, într-o unitate de timp. Indicatorul se poate calcula, fie pe baza caracteristicilor tehnico-economice stabilite de constructorul utilajului și înscrise în fișa tehnică a acestuia, fie în funcție de realizările de vârf din anul precedent, consemnate în evidențele proprii ale întreprinderii.

Calculul capacității de producție se face pe "verigi de producție", prin "verigă de producție" înțelegându-se utilajele individuale (unice) sau grupele de utilaje de aceeași tipuri și dimensiuni, atelierelor și secțiile de producție ale întreprinderii.

Capacitatea de producție a secției este determinată de capacitatea verigii (atelierului, utilajului) conducătoare pe secție; capacitatea de producție a întreprinderii în ansamblu este determinată de capacitatea secției conducătoare pe întreprindere.

În general, ca verigă conducătoare trebuie ales acel utilaj sau atelier din secție și acea secție care constituie un loc "cheie", hotărâtor în procesul de fabricație, de care depinde în cea mai mare măsură potențialul productiv al întreprinderii.

1.3.2. Balanța capacităților de producție

Rezultatele calculelor de determinare a capacităților de producție se înscriu în balanțele de capacitate.

De obicei se întocmește o balanță pe întreprindere în care se înscriu capacitățile de producție ale secțiilor de fabricație. Este util să se întocmească balanța pe secții în care se compară capacitățile verigilor componente: ateliere, grupe de mașini.

Cu ajutorul balanțelor se verifică concordanța dintre capacități și se evidențiază eventualele "locuri înguste" și "locuri largi" în vederea adoptării măsurilor tehnice și organizatorice care se impun.

Pentru a fi posibilă compararea capacităților diferitelor verigi de producție ale întreprinderii, toate aceste capacități, indiferent de fazele procesului tehnologic care se realizează în cadrul lor, trebuie să fie exprimate în unități de produse finite, potrivit nomenclurii planului de producție.

În general, balanța capacităților de producție cuprinde următorii indicatori:

- *Capacitatea de producție la 1.01. (inițială), (Q_i);*

- *Creșterea capacității în cursul anului ($+\Delta Q$), totală, din care prin: creșterea parcului de utilaje și a suprafețelor de producție; modernizarea utilajelor existente; aplicarea de noi tehnologii; perfecționarea organizării producției și a muncii etc.*

- *Reducerea capacității în cursul anului ($-\Delta Q$), totală, din care prin: casări și transferuri de utilaje; demolări de suprafețe de producție.*

- *Capacitatea de producție la 31.12. (finală), (Q_F);*

$$Q_F = Q_i \pm \Delta Q$$

- *Capacitatea de producție medie anuală (\bar{Q});*

$$\bar{Q} = Q_i \pm \Delta Q \cdot \frac{T}{12}$$

în care:

T reprezintă numărul de luni până la sfârșitul anului de când s-a produs modificarea.

- *Plan de producție (q)*;
- *Indicele planificat de utilizare a capacității de producție (I_Q)*:

$$I_Q = \frac{q}{Q} \cdot 100$$

- *Excedent (E) sau deficit (D) de capacitate de producție*:
 - față de planul de producție: $E, D /_{\text{plan}} = \bar{Q}_i - q$
 - față de capacitatea secției conducătoare: $E, D /_{\text{cond}} = \bar{Q}_i - \bar{Q}_{\text{cond}}$
- *Producția posibilă (q_{pos})*:

$$q_{\text{pos}} = \min(\bar{Q}_i)$$

unde:

$i = \bar{1}, \bar{n}$ reprezintă verigile organizatorice ale căror capacități de producție se compară în cadrul balanței.

1.4.MANAGEMENTUL CALITĂȚII PRODUSELOR

1.4.1. Calitatea produselor-noțiune, indicatori de apreciere

Calitatea produselor este o prioritate majoră, o condiție a ridicării eficienței muncii sociale, a satisfacerii la un nivel superior a nevoilor societății. Totodată, calitatea produselor este implicată direct în asigurarea și creșterea calității vieții.

În definirea calității, punctul de pornire îl reprezintă valoarea de întrebuințare care diferențiază produsele între ele după utilitatea pe care o satisface. Se poate întâmpla însă ca unele produse să satisfacă diferit aceeași necesitate. Măsura în care produsul satisface o anumită/aceeași necesitate socială determină calitatea acestuia.

Calitatea produselor este dată de totalitatea proprietăților acestora, măsura în care acestea satisfac necesitățile sociale ca urmare a performanțelor tehnice, economice, ergonomice și estetice, gradul de utilitate și de eficiență pe care acestea le asigură.

Calitatea producției este o noțiune mai complexă incluzând pe lângă calitatea produselor și calitatea utilajului de produsului, a proceselor tehnologice, a forței de muncă, calitatea organizării producției și a muncii, calitatea activității de concepție.

În aprecierea tehnică a calității produselor se utilizează o mare varietate de caracteristici de calitate prevăzute în standarde, norme interne ale întreprinderilor, în caietele de sarcini sau în contractele încheiate cu beneficiarii.

Aceste caracteristici de calitate sunt indicatori parțiali ai calității. Exemple: la motoarele cu combustie internă- puterea motorului, în CP; consumul de combustibil pe 1CP/h; greutatea ce revine pe 1 CP etc.

Există și un set de indicatori sintetici de apreciere.Cei mai relevanți sunt: fiabilitatea.mentenabilitatea și disponibilitatea.

1.4.2.Fiabilitatea-concept,caracteristici și modalități de determinare

Conform recomandării Comisiei Electrotehnice Internaționale, "Fiabilitatea este o caracteristică a unui dispozitiv exprimată prin probabilitatea cu care el îndeplinește o funcție necesară, în condiții date, pe o durată de timp dată".

Altfel spus, fiabilitatea se exprimă prin funcția care redă probabilitatea ca timpul T de funcționare fără defecțiuni să depășească timpul t prescriș (dinainte

stabilit), adică:

$R(t) = P(T > t)$ fiind o probabilitate cu valoarea cuprinsă între 0 și 1

Funcția de fiabilitate este o funcție descrescătoare, pozitivă și continuă pe tot intervalul său de definiție $[0, +\infty)$; când $t=0$, $R(t)=1$, iar când $t \rightarrow +\infty$, $R(t) \rightarrow 0$.

Funcția de nonfiabilitate ($F(t)$), denumită și probabilitatea de defectare a produsului până la momentul t este dată de relația:

$$F(t) = 1 - R(t) = P(T \leq t)$$

Funcția de nonfiabilitate este o funcție crescătoare, pozitivă și continuă pe tot intervalul său de definiție $[0, +\infty)$; când $t=0$, $F(t)=0$, iar când $t \rightarrow \infty$, $F(t) \rightarrow 1$. Rezultă că, $R(t)+F(t)=1$ și exprimă faptul că cele două evenimente (supraviețuirea și defectarea) sunt complementare, se exclud reciproc și nu se produc simultan.

Evaluarea fiabilității se poate face în trei stadii:

- în faza de proiectare, aceasta fiind o fiabilitate proiectată sau anticipată; se face pe baza datelor de fiabilitate ale produselor similare cu cele proiectate, aflate deja în fabricație;
- în faza de fabricație, respectiv, se calculează o fiabilitate experimentală pe baza datelor obținute prin experimentarea produsului în laborator;
- în faza de exploatare, se calculează o fiabilitate efectivă sau operațională pe baza datelor furnizate de utilizatori.

Se mai poate vorbi și despre o fiabilitate nominală, care reprezintă fiabilitatea unui produs prescrisă în specificații (standarde, norme tehnice, contracte).

Indicatorii de apreciere a fiabilității produselor industriale sunt:

- durată medie de viață a produsului (DMV); se calculează pentru produsele care nu se mai pot repara, pe baza experimentării unui eșantion de produse (n):

$$DMV = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n}$$

în care:

$i = \overline{1, n}$ - numărul de exemplare (de produse) din eșantion;

t_i - timpul individual de funcționare al fiecărui exemplar, în ore.

- media timpului de bună funcționare ($MTBF$ *saüt*); se calculează pentru produsele care se pot repara, cu ajutorul relației:

$$MTBF = \frac{\sum_{i=1}^n t'_i}{n}$$

unde:

t'_i reprezintă timpul de bună funcționare până la prima cădere (defectare).

- abaterea medie pătratică a timpilor de bună funcționare față de medie (σ_{TBF}):

$$\sigma_{TBF} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (t'_i - \bar{t})^2}{n}}$$

Acest indicator exprimă gradul de omogenitate sub aspectul fiabilității.

- rata medie a căderilor (λ), evidențiază numărul de defectări pe oră și se poate determina astfel:

$$\lambda = \frac{1}{MTBF}$$

Din experiență a rezultat că λ , de-a lungul existenței produsului, variază potrivit unei curbe denumită curba "cada de baie"

Această evoluție permite distingerea a trei etape în viața produsului, etape ce se deosebesc atât prin frecvența căderilor cât și prin cauzele ce provoacă defectele.

Prima etapă este denumită *perioada căderilor precoce (timpurii) sau perioada infantilă a vieții produsului*. Se caracterizează printr-un nivel ridicat al ratei căderilor (produsul se defectează frecvent). Cauzele pot fi: erori de proiectare a produsului; erori în elaborarea procesului tehnologic, de execuție sau exploatarea incorectă a produsului de către utilizator. Erorile de proiectare pot fi eliminate prin experimentarea prototipului; erorile de tehnologie sau execuție pot fi depistate prin experimentarea seriei zero, iar erorile de exploatare la utilizator pot fi eliminate prin instrucțiunile de exploatare stabilite de producător și precizate în cartea tehnică ce însoțește produsul.

A doua perioadă, denumită *perioada de funcționare normală a produsului*, este perioada cea mai lungă și se caracterizează prin aceea că λ se menține la un nivel scăzut și aproximativ constant; defectările produsului în acest interval se datorează unor factori aleatori, nesemnificativi; este perioada cea mai importantă din viața produsului pentru care, de regulă, se fac studiile de fiabilitate operațională.

A treia perioadă este *cea de îmbătrânire a produsului*, când rata căderilor tinde să crească din nou, iar repararea produsului devine inefficientă, motiv pentru care acesta se casează.

Funcția fiabilității (R(t)) este indicatorul care răspunde direct noțiunii de fiabilitate, dar necesită calcularea prealabilă a indicatorilor prezentați anterior și reprezintă probabilitatea ca produsul să funcționeze fără căderi o perioadă de timp t, dinainte stabilit, adică:

$$R(t) = P(T > t)$$

Pe această probabilitate, se întemeiază termenul de garanție pe care întreprinderea producătoare îl acordă utilizatorilor.

Dacă distribuția timpilor de bună funcționare (sau a cazurilor de bună funcționare) se face după o funcție exponențială, deci experimentul privește perioada de funcționare nominală cu λ aproximativ constant, atunci:

$$R(t) = e^{-\lambda t} \quad \text{sau} \quad R(t) = e^{-\frac{t}{MTBF}}$$

Fiabilitatea produselor complexe (mașini, aparate, instalații etc.) este determinată, în cea mai mare măsură, de fiabilitatea unor componente de bază ale acestora, piese și subansamble vitale.

Pe baza datelor experimentale s-a constatat că fiabilitatea unui asemenea produs complex poate fi determinată ca produs al fiabilităților individuale ale componentelor vitale:

$$R(t)_p = \prod_{i=1}^n R(t)_i \quad \text{sau} \\ R(t)_p = e^{-\lambda_1 t} \cdot e^{-\lambda_2 t} \cdot e^{-\lambda_3 t} \cdot \dots \cdot e^{-\lambda_n t} = e^{-t \sum_{i=1}^n \lambda_i}$$

unde:

$R(t)_i$ reprezintă probabilitatea funcționării fără căderi a componentei i, pe o perioadă de timp dată.

Această relație de calcul are la bază două supoziții: defectarea oricărei componente determină căderea ansamblului (a produsului) fiabilitatea unei componente nu depinde de fiabilitatea altor componente.

Ambele supoziții, deși nu sunt în întregime corecte, sunt admise tocmai pentru că permit caracterizarea cu o aproximație convenabilă a fiabilității produsului prin fiabilitatea unor componente ale sale.

Fiabilitatea produselor complexe poate fi ridicată cu ajutorul redundanței acestora. Un produs este redundant când pe lângă o oarecare piesă de bază care îndeplinește o anumită funcție, acesta este echipat cu una sau mai multe piese similare de rezervă îndeplinind sau purtând aceeași funcție.

După modul cum se realizează, redundanța poate fi *pasivă* sau *activă*.

Se vorbește despre o *redundanță pasivă* când piesa de rezervă intră în funcțiune numai în momentul în care se defectează piesa de bază.

Redundanța activă se realizează în cazul în care piesa de rezervă funcționează concomitent cu piesa de bază, fiind supusă acelorași solicitări.

Estimarea fiabilității produselor în faza de fabricație se face utilizând diferite *planuri de încercări de fiabilitate*. Ipoteza statistică care se testează când se efectuează controlul fiabilității este ipoteza că fiecare element supus verificării a fost realizat în conformitate cu specificațiile.

Pentru a testa ipoteza făcută se utilizează metodele de încercări prin sondaj.

În funcție de parametrul care stă la baza deciziei, se folosesc două tipuri de încercări:

- încercări *cenzurate* (K), la care experimentul se oprește în momentul când din cele n produse care alcătuiesc eșantionul au căzut K produse, unde K este un număr dinainte stabilit;
- încercări *limitate sau trunchiate* (T), la care experimentul se oprește după ce a trecut de o anumită perioadă de timp T, stabilită în prealabil.

Ambele tipuri de încercări se pot efectua:

- *cu înlocuirea componentelor căzute* (C);
- *fără înlocuirea componentelor căzute* (F).

Având în vedere aceste tipuri de încercări se pot identifica următoarele planuri de încercări de fiabilitate:

- planuri cenzurate de încercări fără înlocuirea componentelor căzute: $[n, F, K]$;
- planuri cenzurate de încercări cu înlocuirea componentelor căzute: $[n, C, K]$;
- planuri trunchiate de încercări fără înlocuirea componentelor căzute: $[n, F, T]$;
- planuri trunchiate de încercări cu înlocuirea componentelor căzute: $[n, C, T]$.

Scopul utilizării acestor planuri de încercări de fiabilitate este acela de estima timpul mediu de bună funcționare (MTBF) pentru un lot de produse fabricate și pe baza acestuia, fiabilitatea lor.

Planurile de încercări cenzurate se utilizează, în general, pentru produsele cu o fiabilitate mică (care se defectează frecvent), caele trunchiate se folosesc pentru produsele cu o fiabilitate mai mare.

Utilizând un *plan de încercări de tipul* $[n, F, K]$ în vederea estimării fiabilității a n produse identice, stabilite pe baza metodelor de eșantionare, dintr-un lot de fabricat, cele n produse vor fi puse în funcțiune simultan, experimentul se va opri în momentul în care se înregistrează căderea a K produse, dinainte stabilit, atunci:

$$MTBF = \frac{t_1 + t_2 + \dots + t_{K-1} + t_K + (n - K) \cdot t_K}{n} \quad \text{unde:}$$

t_1, t_2, \dots, t_K reprezintă timpii de bună funcționare, în ore, până la defectare a fiecărui produs.

În situația folosirii unui *plan de încercări de tipul* $[n, C, K]$, experimentul va începe prin punerea simultană în funcțiune a celor n produse, iar în momentul defectării unuia se înlocuiește cu altul nou; experimentul se oprește când s-au înregistrat cele K căderi stabilite inițial, astfel:

$$MTBF = \frac{n \cdot t_K}{n + K - 1}$$

În cazul *planurilor de încercări de tipul* $[n,F,T)$, mărimile n și T se fixează dinainte, iar numărul căderilor K apărute în intervalul de timp stabilit T , constituie variabila aleatoare.

$$MTBF = \frac{t_1 + t_2 + \dots + t_{K-1} + t_K + (n - K)T}{n}$$

Dacă se utilizează un *plan de încercări de tipul* $[n,C,T)$, atunci:

$$MTBF = \frac{n \cdot T}{n + K}$$

1.4.3. **Mentenabilitatea și disponibilitatea produselor industriale- noțiune, indicatori de apreciere**

Mentenabilitatea este acea caracteristică a calității ce se referă la ușurința întreținerii produsului și la posibilitatea ca atunci când acesta s-a defectat să și poată fi reparat și pus în funcțiune într-un timp minim, dinainte stabilit.

Asigurarea mentenabilității presupune trei cerințe:

- *accesibilitatea*, adică posibilitatea de a ajunge cu ușurință la subansamblul sau piesa uzată și a demontării acestora (accesibilitatea trebuie asigurată încă din faza de proiectare a produsului, acordându-se atenție așezării diferitelor sale elemente constructive, încât demontarea unuia dintre acestea să se poată face fără demontarea altora sau cu demontarea a cât mai puține dintre ele);
- *existența service-lui* (echipele de întreținere și reparații ale producătorului sau ale unei unități specializate în service, trebuie să asigure întreținerea corectă a produsului și repararea într-un timp minim);
- *asigurarea pieselor de schimb* (întreprinderile producătoare au obligația ca pe lângă produsele finite ca atare, să asigure în cantități corespunzătoare și piesele de schimb pentru întreținerea lor).

În faza de proiectare a noului produs, mentenabilitatea poate fi anticipată, prin studierea datelor privind întreținerea și repararea unor produse asemănătoare. Se mai poate stabili și prin testarea prototipului, căruia i se provoacă intenționat anumite defecțiuni, în vederea determinării unor parametri de mentenanță.

În faza de exploatare, mentenabilitatea poate fi calculată pe baza datelor din evidențele unităților specializate în service sau a atelierului de service al întreprinderii producătoare.

Mentenabilitatea produsului poate fi caracterizată (dimensională) cu ajutorul a doi indicatori:

- *media timpului de reparație (MTR):*

$$MTR = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{r}$$

în care:

- t - durata unui caz de reparație, ore;
- r - numărul reparațiilor efectuate la produsul sau la produsele de același tip supuse deservirii.

Această formulă de calcul poate fi utilizată, cu rezultate acceptabile, numai în cazul unor produse mai simple din punct de vedere constructiv.

În cazul produselor complexe trebuie să avem în vedere că diferitele sale componente nu au, toate, aceeași fiabilitate, deci, nu au toate aceeași rată a căderilor λ . De aceea, în toate cazurile în care se cunoaște- pe cale experimentală- rata căderilor componentelor constructive ale produsului, media timpului de reparație a unui produs de tipul respectiv trebuie calculată ca o medie aritmetică ponderată, după formula:

$$MTR = \frac{\sum_{i=1}^r t_i \cdot \lambda_i}{\sum_{i=1}^r \lambda_i}$$

în care:

$i=1, n$ - componentele produsului;

t_i - durata medie a unei reparații pentru componenta de tipul i , ore;

λ_i - rata căderilor componente i (frecvența orară a defectărilor).

- *rata medie a reparațiilor* (μ) reprezintă frecvența medie a reparațiilor la produsele de același fel în unitatea de timp (numărul mediu de deserviri în unitatea de timp), adică:

$$\mu = \frac{1}{MTR}$$

Caracterizarea cea mai complexă a calității produsului care ține seama, atât de fiabilitatea, cât și de mentenabilitatea acestuia, se face prin indicatorul disponibilitatea produsului (D).

Disponibilitatea produsului arată, în mărime relativă, măsura în care acesta se află la dispoziția utilizatorului- deci în stare de funcționare- pe întreaga sa durată de viață, adică:

$$D = \frac{MTBF}{MTBF + MTR} = \frac{\mu}{\lambda + \mu}$$

Pentru produsele nereparabile, disponibilitatea se confundă cu fiabilitatea acestora.

BIBLIOGRAFIE

Badea, F., Managementul producției, Curs format digital <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=80&idb=>

Crăciun, L., Managementul producției, Ed. Printxpert, Craiova, 2011

Everett, E.A.Jr., Ebert, R.J., Managementul producției și al operațiunilor, Ed. TEORA, București,

Militaru, Ghe., Managementul producției și al operațiunilor, Editura ALL, București, 2008

CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL CALITĂȚII

În cadrul economiei globale a acestor ani, consumatorii pot alege produse și servicii oferite de diferiți producători. Ceea ce va distinge întotdeauna un producător de concurenții săi este raportul calitate/preț. Cu ajutorul calității firma producătoare câștigă reputație pe piață, în lipsa ei, șansele desfășurării unor activități pe termen lung sunt limitate.

În epoca noastră totul se schimbă, chiar și semnificația cuvintelor. Acesta este și cazul special al cuvântului *calitate*.

Dintre numeroasele sensuri ale cuvântului *calitate*, două capătă o importanță deosebită atât din punct de vedere economic, cât și al managementului.

Într-o primă viziune, *calitatea reprezintă acele caracteristici ale produsului care corespund cerințelor clientului, asigurând satisfacerea acestuia*.

Privită din acest punct de vedere, calitatea este orientată spre venit, scopul unei calități superioare fiind asigurarea unei satisfacții ridicate a clientului, rezultatul reprezentându-l creșterea venitului.

Pe de altă parte, însă, asigurarea unor caracteristici superioare și numeroase ale calității necesită de obicei o investiție și implică astfel o creștere a costurilor. De aceea, o calitate superioară "**costă mai mult**".

Din punctul de vedere al celei de-a doua viziuni, *calitatea reprezintă eliberarea de deficiențe*, constând în eliminarea erorilor care necesită reluarea unor părți ale proceselor de producție sau care au ca rezultat eșecul produsului, nemulțumirea sau reclamații din partea clientului. Pe această bază, calitatea este orientată către costuri.

Scopul unei calități superioare este lipsa defectelor iar, în această situație, o calitate superioară "**costă, de obicei, mai puțin**".

Pe baza celor două viziuni ale calității, se poate observa orientarea acesteia către diferite elemente ale procesului economic: produs, proces de producție, costuri sau utilizator.

Astfel, din punctul de vedere al *produsului*, *calitatea reprezintă ansamblul caracteristicilor de calitate ale acestuia*. Diferențele de ordin calitativ dintre produse se reflectă în diferențele care apar între caracteristicile acestora.

În cazul *procesului de producție*, *calitatea este privită din punctul de vedere al producătorului*. Pentru fiecare produs există cerințe specificate, care trebuie îndeplinite. Produsul este considerat "de calitate" atunci când corespunde specificațiilor.

Orice abatere de la specificații înseamnă o diminuare a calității. Dar, pentru un utilizator, este posibil ca un produs realizat potrivit specificațiilor să nu fie un produs de calitate.

Calitatea produselor poate fi definită prin intermediul *costurilor* și, implicit, al *prețurilor* la care sunt comercializate. Un produs este considerat "de calitate" atunci când oferă anumite performanțe (caracteristici de calitate) la un nivel acceptabil al prețului.

Potrivit orientării spre *utilizator*, *calitatea reprezintă aptitudinea produsului de a fi corespunzător pentru utilizare*. Fiecare client are preferințe individuale, care pot fi satisfăcute prin caracteristici de calitate, diferite ale produselor.

Caracteristicile de calitate prin intermediul cărora se asigură operaționalizarea calității produselor și la care se face adesea referire în literatura de specialitate sunt reprezentate de: caracteristici de bază; caracteristici complementare; fiabilitatea (siguranța în exploatare); conformitatea cu prototipul; durabilitatea (utilizarea un timp cât mai îndelungat fără a fi nevoie de reparații); mentenabilitatea (ușurința întreținerii); caracteristici estetice; calitatea percepută de client;

În evaluarea calității produselor pot fi luate în considerare fie oricare dintre aceste dimensiuni, sau pot fi intercorelate în funcție de situația dată.

2.1. Managementul calității și procesele specifice

Managementul calității este **partea componentă a managementului unei organizații în care planificarea strategică, alocarea resurselor și alte activități sistematice (planificarea, activitățile operaționale, evaluarea și controlul calității) sunt îndreptate către atingerea calității.**

Juran a definit managementul calității pornind de la procesele sale care alcătuiesc, în viziunea proprie, **trilogia calității** (figura 2.1.). Aceasta este alcătuită din: **planificarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității.** Caracteristica de bază a acestor trei procese este reprezentată de interdependența lor.

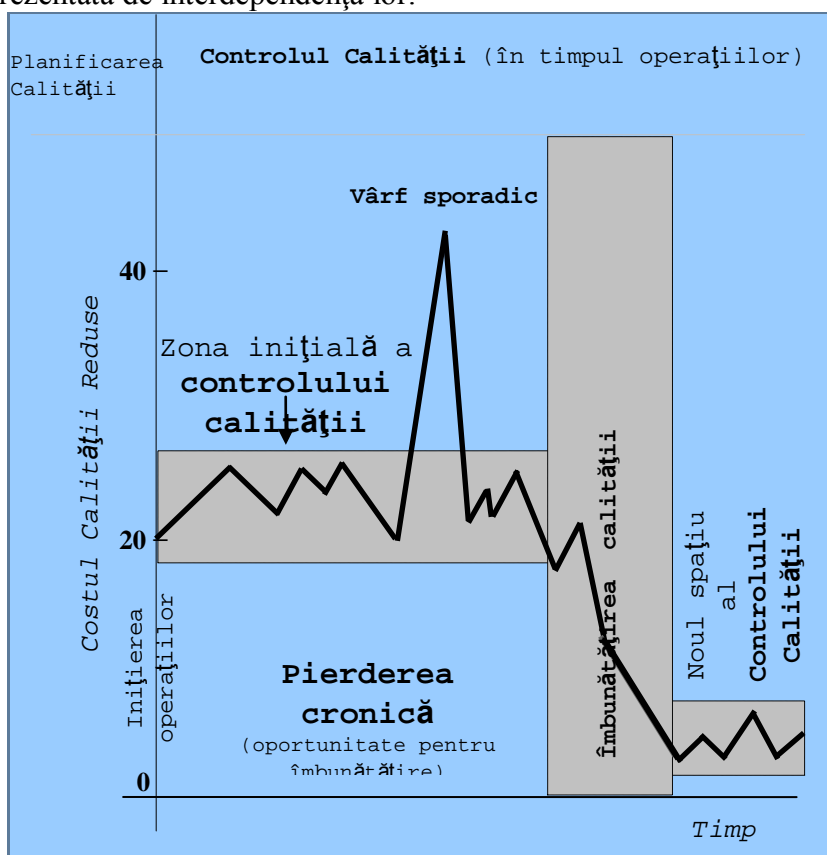


Figura 2. 1. Trilogia calității

Fiecare dintre cele trei procese urmărește totodată o secvență inamovibilă și invariabilă de pași, aplicabilă în aria corespunzătoare, indiferent de ramura industrială, funcțiune, cultură sau orice alt element.

- I. Diagrama trilogiei lui Juran este un grafic care poziționează timpul pe axa X și costul calității inferioare pe axa Y.
- II. Activitatea inițială este *planificarea calității*. Proiectanții determină clienții și cerințele acestora, creând apoi proiecte ale proceselor și produselor care să corespundă cerințelor clienților. În final, ei prezintă proiectele executanților. „*Executați procesul, creați caracteristicile produselor și îndepliniți cerințele clienților.*”
- III. Operațiile sunt declanșate.
- IV. Curând, după momentul declanșării operațiilor, se observă că procesul desfășurat nu este realizat în proporție de 100% așa cum fusese planificat. Adesea, mai mult de 20% din activitățile realizate trebuie reluate datorită deficiențelor înregistrate la nivelul calității.
- V. Pierderea înregistrată este *cronică* (repetitivă). Motivul apariției acestei pierderi se datorează procesului de producție care a fost planificat și proiectat în acest mod (prevăzând o anumită marjă de pierdere).

- VI. Dacă se respectă pas cu pas toate convențiile prestabilite în proiect, atunci executații nu vor putea elimina pierderea repetată. De aceea, ei trebuie să inițieze *controlul calității* pentru a preveni înrăutățirea situației.
- VII. De asemenea, de-a lungul cursului pierderii cronice se observă un vârf sporadic care crește nivelul pierderilor la peste 40%. Apariția acestuia se datorează unor evenimente neprevăzute cum ar fi eșecuri sau întreruperi ale proceselor sau erori umane. Ca parte integrantă a controlului calității vor fi luate măsuri, *acțiuni corective*, pentru a se reveni la starea inițială a nivelului erorilor (nivelul cronic planificat) de aproape 20%.
- VIII. Totodată, de-a lungul noului curs de la vârful sporadic, pierderea cronică a fost adusă la un nivel mult inferior celui original. Acest rezultat pozitiv se datorează celui de-al treilea proces al trilogiei, *îmbunătățirea calității*.

De fapt, din grafic se poate observa că pierderea cronică a reprezentat o oportunitate pentru îmbunătățire, iar pașii descriși au fost parcurși pentru realizarea îmbunătățirii calității.

Când graficul trilogiei lui Juran este utilizat pentru a determina *deficiențele produselor*, pe axa verticală sunt reprezentate elemente cum ar fi costul calității inferioare; rata erorilor; procentul defectelor.

Pe această axă valoarea superioară este 0, iar intervalul (0, +N) cuprinde valori inferioare din punctul de vedere al calității. Rezultatele reducerii deficiențelor sunt reducerea costului calității inferioare, reducerea nemulțumirii clienților ș.a.

Când graficul trilogiei lui Juran este utilizat pentru a determina *caracteristicile produselor*, scala verticală se modifică. În acest caz, pe aceasta pot fi prezentate elemente cum ar fi procentul aprovizionării la timp; nr. produse vândute la 1000 produse fabricate etc.

Pentru acest tip de grafic, intervalul (0, +N) indică valori superioare, în timp ce, privită generic, axa Y reprezintă de fapt „capacitatea produsului de a se vinde”.

În plus, etapele managementului calității sunt însoțite de **costurile calității**, pe care Juran le-a grupat în **patru categorii**:

- **Costurile interne ale defectelor/erorilor** – costurile apărute ca urmare a identificării unor defecte înainte livrării produsului către client;
- **Costurile externe ale defectelor/erorilor** – costurile apărute ca urmare a identificării unor defecte după livrarea produsului către client;
- **Costurile de evaluare** – costurile activităților de evaluare a gradului de conformitate a produsului cu cerințele stabilite;
- **Costurile de prevenire** – costurile datorate activităților de prevenire sau reducere a defectelor.

De subliniat este faptul că toate cele patru categorii de costuri ale calității sunt legate atât de mediul producției cât și de cel al serviciilor.

2.1.1 Planificarea calității

2.1.1.1. Definiția și caracteristicile planificării calității

Planificarea calitatii reprezinta un proces structurat care, urmarind fazele crearii produselor sau serviciilor, stabileste obiectivele intreprinderii in domeniul calitatii, resursele necesare pentru realizarea lor si garanteaza faptul ca cerintele clientilor vor reprezenta rezultatul final.

Instrumentele si metodele planificarii calitatii vor fi intotdeauna insotite de elementele tehnice specifice produsului realizat si livrat, garantand astfel faptul ca produsul finit indeplineste conditiile tehnice si cerintele clientilor care il cumpara si il utilizeaza.

Procesul planificarii calitatii si metodele, instrumentele si tehnicile specifice au fost create si aplicate cu scopul eliminarii sau diminuarii lipsurilor (lacunelor, golurilor = GAP) calitatii. Lacunele calitatii pot rezulta din diferite situatii, in functie de care au si fost clasificate. De asemenea, s-a realizat corespondenta intre fiecare tip de lacuna si etapa planificarii calitatii pe baza careia se elimina sau se diminueaza lacuna.

Prima componenta a lacunei calitatii este **lacuna intelegerii**, adica neintelegerea cerintelor clientului. Uneori acesta lacuna apare deoarece producatorul pur si simplu nu tine seama de clienti (cine sunt si care le sunt cerintele). Mult mai adesea, lacuna apare deoarece firma producatoare are o incredere eronata in capacitatea sa de a intelege cu exactitate ce vrea clientul.

De asemenea, un alt tip de lacuna, cea a **perceptiei**, este generata de esecul intelegerii clientului si a cerintelor sale.

Al treilea tip este reprezentat de **lacuna proiectarii**. Chiar daca exista o cunoastere perfecta a cerintelor si perceptiilor clientului, numeroase firme vor da gres in ceea ce priveste crearea unor proiecte pentru bunurile si serviciile produse care sa corespunda in intregime cunoasterii clientilor si a cerintelor acestora. O parte a esecului este generata de faptul ca oamenii care intr-adevar inteleg clientii, cerintele si perceptiile acestora, sunt izolati de cei care proiecteaza sau produc. In plus, proiectantilor le lipsesc adesea instrumentele simple cu ajutorul carora sa combine propria experienta tehnica cu o intelegere a cerintelor clientilor pentru a crea un produs cu adevarat superior.

Lacuna procesului reprezinta tipul pe baza caruia numeroase proiecte reusite vor fi supuse esecului deoarece procesul prin care sunt create produsele sau livrate serviciile nu este capabil sa se conformeze proiectului.

Ultimul tip este cel al **lacunei operatiilor**. Mijloacele prin care procesul este aplicat si controlat pot crea deficiente suplimentare in cadrul livrarii produsului sau serviciului finit.

Asa cum s-a mentionat, intre fiecare tip de lacuna si pasii planificarii calitatii, exista legaturi stranse, pe baza carora sunt eliminate sau diminuate lipsurile.

Primul pas, **stabilirea proiectului**, furnizeaza obiectivele clare, directia si infrastructura necesare pentru eliminarea lacunelor calitatii. Urmatorul pas prevede **identificarea sistematica a tuturor clientilor**. Este imposibil sa se elimine lacuna intelegerii daca mai persista incertitudinea sau ignoranta in ceea ce priveste identitatea clientilor.

Descoperirea cerintelor clientilor furnizeaza intelegerea completa necesara pentru a proiecta un produs care sa satisfaca toate aceste cerinte. De asemenea, perceptiile clientilor sunt evaluate in mod explicit astfel incat lacuna perceptiei sa fie evitata.

Pasul **crearii produsului** utilizeaza atat instrumentele planificarii calitatii cat si tehnologia ramurii pentru a crea un proiect care sa indeplineasca cerintele clientilor, eliminand astfel lacuna proiectarii. Lacuna procesului este eliminata prin **crearea procesului**. Tehnicile planificarii calitatii asigura faptul ca procesul este capabil sa furnizeze produsul asa cum a fost proiectat.

In sfarsit, lacuna operatiilor este eliminata prin intermediul **elementelor de control ale procesului** care il mentin operand la intreaga sa capacitate. De asemenea, eliminarea cu succes a lacunei operatiilor depinde de **transferul eficient al proiectelor catre fortele de productie**.

2.1.1.2. Metode utilizate in planificarea calitatii

Dezvoltarea Funcției Calitate - Quality Function Deployment (QFD)

Reprezinta o metoda utilizata in domeniul planificarii calitatii, in scopul realizarii unor produse ale caror caracteristici de calitate sa corespunda cerintelor exprimate si implicite ale clientilor.

Principiul de baza al metodei il reprezinta satisfacerea asteptarilor si a dorintelor clientilor sau utilizatorilor in fiecare dintre etapele traiectoriei produsului. Toate activitatile de dezvoltare a produselor sunt privite din perspectiva clientului si nu a producatorului.

Punctul de plecare in realizarea unor produse noi sau imbunatatirea celor existente trebuie sa-l constituie identificarea si evaluarea cerintelor clientilor. Acestea sunt transpuse apoi in specificatii, pe baza carora se vor desfasura activitatile de realizare a produselor.

Grafic, QFD poate fi prezentata cu ajutorul unei diagrame speciale, numita Casa Calitatii.

Zona centrala a diagramei este un tabel cu doua intrari: pe linie sunt mentionate *cerintele clientilor*, iar pe coloana, *caracteristicile de calitate* care raspund cerintelor.

La intersectia liniilor cu coloanele este pusa in evidenta corespondenta dintre asteptarile clientilor si caracteristicile de calitate ale produsului. Cu ajutorul acestei matrici a relatiilor se pot stabili deficientele privind caracteristicile specificate, acestea putand fi eliminate inaintea utilizarii specificatiilor in procesul realizarii produselor.

Metoda QFD este aplicata in patru faze:

1. se stabilesc caracteristicile de calitate ale produsului, pe baza cerintelor clientilor;
2. pornind de la aceste caracteristici, se stabilesc caracteristicile componentelor produsului;
3. rezultatul specificatiilor componentelor este reprezentat de cerintele procesului de prelucrare;
4. pe baza acestor cerinte sunt stabilite mijloacele de realizare si verificare a produsului.

Stare Eroare și Analiza Efectelor - Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

FMEA este o metoda de analiza a defectarilor potentiale ale unui produs sau proces, in scopul planificarii masurilor necesare pentru prevenirea aparitiei acestora. Prin aplicarea acestei metode se diminueaza riscul aparitiei defectelor in proiectarea si realizarea produselor, reducandu-se de asemenea costurile aferente etapelor mentionate.

Aplicarea metodei presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

1. Identificarea functiilor produsului (procesului) analizat, evidentierea defectelor potentiale, evaluarea gravitatii lor si stabilirea cauzelor si a masurilor care trebuie luate pentru a preveni aparitia defectelor;
2. Analiza defectelor, inventariind toate defectele potentiale si stabilind modul de defectare;
3. Evaluarea efectelor si a importantei defectelor, prin prisma a doua criterii: probabilitatea de aparitie "A" si probabilitatea de detectare "D". In ceea ce priveste evaluarea importantei "I" a defectelor se tine seama de anumite reguli si scari de notatie.

Pe baza lui A si D si a lui I se determina coeficientul de risc CR:

$$CR = A * D * I$$

Acest coeficient ia valori intre 0 si 1000. Se considera ca sunt necesare masuri pentru prevenirea defectelor potentiale atunci cand CR este mai mare decat 100.

2.1.2. Controlul calității

Controlul calității reprezintă un proces utilizat pentru a conduce operațiile și activitățile astfel încât să asigure stabilitatea acestora (să prevină schimbările nefavorabile și să mențină "starea de fapt" planificată și proiectată).

Pentru asigurarea stabilității, procesul controlului calității

- evaluează performanța actuală;
- compară performanța cu obiectivele stabilite;
- acționează asupra diferențelor.

De-a lungul câtorva decade, cuvântul "control" a avut un înțeles larg, care a inclus conceptul de "planificare a calității". Apoi, au avut loc modificări, atât teoretice cât și practice, care au restrâns înțelesul "controlului calității".

În prezent, în Europa și USA, termenul "controlul calității" capătă un sens restrâns, așa cum a fost definit anterior, în timp ce, completitudinea din punctul de vedere al proceselor calității este exprimată prin intermediul termenului "managementul calității totale" (total quality management = TQM). Până în 1997, în Japonia "controlul calității" avea un înțeles larg, fiind privit ca un **Control al Calității la Nivelul Întregii Companii** (concept creat de Ishikawa) care implica participarea la controlul calității a tuturor membrilor firmei (de la top management până la angajații de pe nivelurile inferioare). Corelând organizarea firmei cu controlul calității, Ishikawa a grupat metodele statistice specifice (*Diagramele Pareto*,

Diagramele Cauză-Efect, Stratificarea, Histogramele, Graficele și diagramele de control Shewhart, Diagramele de dispersie și listele de verificare) în trei categorii, afirmând că metodele intermediare și avansate sunt destinate specialiștilor, iar metodele elementare trebuie însușite de întregul personal al firmei. În plus, **Diagramele Pareto și Diagramele Cauză-Efect (Ishikawa sau Fishbone)**, erau utilizate ca instrumente sistematice pentru descoperirea, sortarea și documentarea cauzelor variației calității la nivelul proceselor de producție.

Începând cu 1997, japonezii au înlocuit "controlul calității totale" cu "managementul calității totale" pentru a se alinia terminologiei universal folosite. În plus, de cele mai multe ori, **controlul și asigurarea calității** sunt privite ca un tandem. Cele două concepte au în comun următoarele elemente:

- ambele evaluează performanța;
- ambele compară performanța cu obiectivele;
- ambele acționează asupra diferențelor;

Oricum, ele diferă unul de altul prin:

Controlul calității:

1. scopul fundamental este menținerea controlului;
2. performanța este evaluată și comparată cu obiectivele de-a lungul operațiilor;
3. informațiile rezultate sunt obținute și utilizate de către executanți.

Asigurarea calității:

1. scopul fundamental este verificarea menținerii controlului;
2. performanța este evaluată după încheierea operațiilor;
3. informațiile rezultate sunt furnizate atât executanților cât și altor entități care le solicită (managementul funcțional sau de la nivelul superior, clienții, organismele de control, guvernamentale, legale etc.)

Caracteristic procesului controlului calității este faptul că acesta include "curba feedback-ului" (feedback loop). Această curbă este un element universal, fundamental pentru orice problemă apărută la nivelul controlului calității. Se aplică tuturor tipurilor de operații din industria bunurilor sau serviciilor, care generează sau nu profit, tuturor nivelurilor ierarhice, de la directorul executiv la angajații de pe nivelurile inferioare ale organizației.

În figura următoare, sunt prezentate etapele controlului calității și curba feedback-ului.

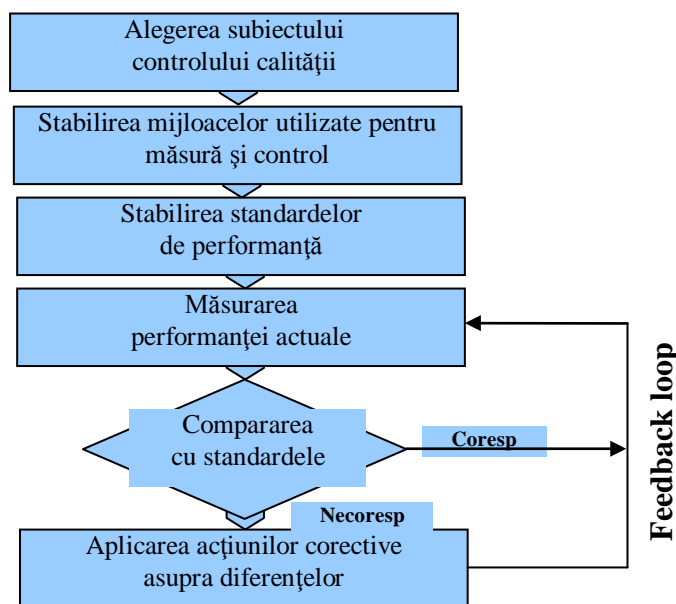


Figura 2.2. Controlul calității și feedback loop

2.1.3. Îmbunătățirea calității

Îmbunătățirea calității cuprinde activitățile desfășurate în cadrul fiecărei etape a realizării unui produs, urmărind îmbunătățirea performanțelor proceselor și a rezultatelor acestor procese cu scopul satisfacerii cerințelor clienților în condiții de eficiență.

Finalitatea activităților de îmbunătățire o formează obținerea unui nivel al calității superior celui planificat (prevăzut prin standarde sau specificații).

Prima formă a îmbunătățirii a fost reprezentată de **reacția în lanț** (creată de Deming în anii '50), care sublinia că "îmbunătățirea calității nu este o opțiune costisitoare, ci un imperativ strategic, esențial pentru supraviețuirea oricărei activități".

Odată cu îmbunătățirea calității, se va îmbunătăți și productivitatea, deoarece un număr redus de erori implică o pierdere redusă. În schimb, creșterea productivității, conduce la reducerea prețurilor. Cuplată cu o calitate superioară, reducerea prețurilor poate conduce la obținerea unei părți de piață mai mari, care va avea ca rezultat atât menținerea în activitățile specifice, precum și crearea de noi locuri de muncă. Deși în prezent, logica este clară și normală, în anii '50 mesajul era unul revoluționar, mai ce seamă pentru managerii orientați către limitarea costurilor de dragul sporirii performanțelor financiare pe termen scurt.

Alături de teoria reacției în lanț, Deming a fost creatorul **Ciclului P-D-C-A**, reprezentând cea mai utilizată metodă prin care se urmărește îmbunătățirea continuă. Constituit ca un grup de pași ce trebuie repetați pe calea către îmbunătățirea continuă, acest ciclu include:

- **Plan** (planificarea îmbunătățirii);
- **Do** (testarea planului prin aplicarea sa);
- **Check** (verificarea conformității dintre rezultatele planificate și cele obținute);
- **Act** (implementarea planului).

Odată implementat, planul/produsul/serviciul va fi îmbunătățit trecându-l printr-un nou ciclu P-D-C-A.

Considerată cea mai importantă funcție a managementului calității, **îmbunătățirea calității este orientată către creșterea venitului și către reducerea deficiențelor**, fiecare orientare având specifice anumite tipuri de activități.

Îmbunătățirea calității orientată către **creșterea venitului** are activități specifice cum ar fi:

- dezvoltarea produselor prin crearea de noi caracteristici care satisfac cerințele clienților și duc la creșterea veniturilor;
- îmbunătățirea proceselor pentru a reduce ciclul furnizării unor servicii mai bune clienților.

Îmbunătățirea calității orientată către **reducerea deficiențelor** care duc la apariția pierderii cronice este caracterizată de desfășurarea unor activități ca:

- creșterea eficienței proceselor de producție;
- reducerea ratelor erorilor.

În ambele situații, rezultatul final este reprezentat de îmbunătățirea calității, chiar dacă procesele prin care aceasta este obținută se diferențiază unele de celelalte.

Îmbunătățirea calității orientată către **creșterea venitului este inițiată prin stabilirea unor noi obiective** (noi caracteristici ale produselor, reducerea ciclului furnizării unor servicii etc). Atingerea acestor obiective necesită diferite tipuri de planificare, printre care și **planificarea calității**.

În același timp, în cazul îmbunătățirii calității orientată către **reducerea deficiențelor care duc la apariția pierderii cronice, obiectivele și procesele specifice sunt deja stabilite însă nu toate produsele realizate sunt conforme cu obiectivele**. În această situație, pentru a reduce pierderea cronică nu se va mai aplica procesul planificării calității, ci se **determină cauzele care au dus la apariția neconformității cu obiectivele și se aplică remediile pentru a îndepărta cauzele, aplicându-se controlul calității**.

Chiar dacă în trecut, îmbunătățirea continuă specifică celor două tipuri de calitate a avut niveluri diferite de dezvoltare (mulți manageri au acordat și încă acordă o importanță mai mare creșterii vânzărilor decât reducerii costurilor), acest proces este necesar ambelor tipuri de calitate având în vedere faptul că acestea sunt supuse presiunii competitivității.

2.2. Standardele ISO 9000

Rapida adoptare și implementare a standardelor ISO 9000 precum și dezvoltarea infrastructurii organismelor de certificare/înregistrare, a organismelor de acreditare, apariția consultanților, auditorilor, a studiilor cu privire la standarde este fără precedent. Ceea ce trebuie remarcat este faptul că standardizarea, ca bază a standardelor ISO 9000, cuprinde activitățile a două arii intercorelate:

- conceperea, planificarea, realizarea, promovarea și comercializarea standardelor;
- conceperea, planificarea, promovarea, aplicarea, controlul, și întreținerea implementării standardelor.

În 1946, institutele naționale de normalizare și standardizare au fondat la Geneva federația proprie, Organizația Internațională de Standardizare, ISO. National Standards Policy Advisory Committee (USA) definește standardele astfel:

Standardele sunt un ansamblu de reguli, condiții și cerințe privind definirea, clasificarea componentelor, specificarea materialelor și a performanței operațiilor, definirea procedurilor, măsurarea calității produselor, sistemelor, serviciilor și practicilor.

Standardele ISO 9000 au fost create mai ales pentru a facilita comerțul internațional. În era ante-ISO 9000, existau numeroase standarde, atât la nivel național cât și internațional. Acestea erau create pentru a răspunde cerințelor exprimate de industriile militară și nucleară și, într-o măsură mai redusă, pentru utilizarea comercială și industrială. Cu toate că aveau numeroase elemente comune, aceste standarde nu au fost suficient de consistente în ceea ce privește terminologia sau conținutul pentru a fi utilizate în comerțul internațional.

2.2.1. Evoluția standardelor ISO 9000

Primele standarde ISO 9000 (create, revizuite și îmbunătățite de Comitetul Tehnic 176 al ISO) au apărut în **1987** și erau alcătuite din ISO 9000, 9001, 9002, 9003 și 9004.

- ISO 9000 definea și prezenta conceptele fundamentale ale calității, furnizând linii orientative în ceea ce privește selectarea și aplicarea fiecărui standard;
- ISO 9001 prezenta un model al asigurării calității produsului/serviciului în fazele de proiectare, dezvoltare, producție, instalare și service;
- ISO 9002 prezenta un model al asigurării calității în fazele de producție și instalare a sistemelor fabricate;
- ISO 9003 prezenta cerințele asigurării calității în fazele de control și testare finală;
- ISO 9004 prevedea linii orientative în aplicarea standardelor pentru managementul și sistemele calității.

ISO 9000 și ISO 9004 reprezentau standarde de bază și cu un caracter orientativ, descriind elementele necesare pentru îndeplinirea cerințelor subliniate de standardele ISO 9001, 9002 și 9003.

Datorită modificărilor ample care au loc în cadrul economiilor în continuă schimbare, s-a prevăzut ca standardele ISO 9000 să fie revăzute și modificate din cinci în cinci ani.

După 1987 au fost publicate numeroase standarde suplimentare astfel încât, în prezent, intervalul de numerotare al acestora a depășit 10000 (ISO 10000).

În anii **1994**, **2000**, **2005** și **2008** au avut loc verificarea și îmbunătățirea standardelor. După verificarea din 1994, standardele s-au aflat într-o fază tranzitorie. Viziunea 2000 a

propus 4 obiective prin care standardele ISO 9000 sunt menținute la un nivel ce le permite satisfacerea continuă a cerințelor pieței:

- **universalitatea**: adoptarea și utilizarea standardelor la nivel mondial;
- **compatibilitatea curentă**: utilizarea în paralel fără să ducă la apariția de conflicte între cerințele specifice;
- **compatibilitatea viitoare**: revizuirii de perspectivă realizate cu acceptul utilizatorilor;
- **flexibilitatea viitoare**: utilizarea unei arhitecturi care permite încorporarea cu ușurință de noi caracteristici.

Astfel, în **2000 (noiembrie 1999)**, ca urmare a celei de-a doua verificări căreia i-au fost supuse, standardele ISO 9000 au suferit următoarele schimbări majore:

- cele trei standarde ISO 9001, 9002 și 9003 au fost reunite într-un singur standard, ISO 9001;
- standardele au fost orientate cu precădere către metodele de îmbunătățire continuă și către managementul și planificarea resurselor;
- structura standardelor a fost modificată.
- s-a urmărit ușurința în utilizare, limbaj clar, ușor de tradus și de înțeles;
- compatibilitatea cu standardele din seria ISO 14000 (pentru managementul de mediu) și mai nou cu ISO 22000 (pentru managementul siguranței alimentelor), OHSAS 18001 (siguranța și securitate în muncă);
- focalizarea mai mare asupra îmbunătățirii continue și a satisfacției clientului.

Efectul schimbărilor a fost reprezentat de accentul deosebit pus pe resursele umane și materiale, pe satisfacția clientului și pe îmbunătățirea organizațională.

În prezent, familia ISO 9000 cuprinde următoarele standarde principale:

- 1) ISO 8402 (Vocabularul Calității);
- 2) ISO 9000:2006 (Concepte și Terminologie ale Managementului și Asigurării Calității);
- 3) ISO 9001:2008 (Cerințe ale Asigurării Calității);
- 4) ISO 9004:2000 (Linii orientative pentru Managementul Calității Organizațiilor);
- 5) ISO 10011 :1994 (Linii orientative pentru Auditul Sistemelor de Management al Calității).
- 6) ISO19011:2003 Ghid pentru auditarea Sistemelor de management al calității și/sau al mediului.

Dintre acestea, doar standardul ISO 9001 este un standard care asigură certificarea și înregistrarea, celelalte fiind folosite doar în scopuri de informare și orientare.

2.2.2. Caracteristici ale familiei de standarde ISO 9000

Standardele ISO 9000 au avut un impact deosebit asupra comerțului internațional și a implementării sistemului calității de către organizații, fiind adoptate de peste 100 de state și grupuri regionale.

Standardele se aplică tuturor categoriilor generice de produse (tabelul 3.1.): hardware, software, materii prime sau materiale prelucrate (produse) și servicii.

Standardele furnizează linii directe sau formulează cerințe cu privire la elementele de bază necesare în cadrul unui sistem de management, dar nu stabilesc modul de implementare al acestor elemente, având un caracter generic. Cu ajutorul lor sunt descrise elementele sistemului calității fără însă să fie descris modul cum acestea trebuie implementate în cadrul unei firme. Acest caracter non-prescriptiv conferă standardelor largă lor aplicabilitate la numeroase produse sau activități.

Standardele ISO 9000 sînt fondate pe conceptul conform căruia asigurarea calității produsului este cel mai bine realizată prin aplicarea simultană a două tipuri de standarde:

- *standardele produsului* (specificații tehnice);
- *standardele sistemului calității* (sistemul de management).

Cele două tipuri de standarde sînt diferite (separate) și complementare, dînd certitudinea că produsele vor îndeplini cerințele calității.

Unele dintre standardele familiei ISO 9000 conțin *cerințe*, iar altele conțin *linii directoare*. Astfel, ISO 9001 prevede cerințele calității, definind modele ale sistemului calității folosite în scopul asigurării calității.

Textul acestui standard este conceput în termenii verbului "voi ..vom ..", cu sensul că elementele formulate sunt obligatorii.

ISO 9004 descrie toate liniile directoare cu ajutorul cărora poate fi dezvoltat și implementat un sistem al calității. Textul acestui standard este frazat în termenii verbului "o să .../ar ..." cu sensul că elementele definite reprezintă recomandări.

Aria ISO 9004 este mai largă decît cea a ISO 9001, deoarece acoperă nu numai caracteristicile sistemului calității care dau încredere clientului în calitatea produsului, dar și acele caracteristici necesare eficienței organizaționale.

Odată cu modificarea care a avut loc în anul 2000 (noiembrie 1999), standardele ISO 9000 au căpătat o nouă structură. Astfel, în prezent standardele care alcătuiesc familia ISO 9000 sunt trei: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 și ISO 9004:2000. Ca și în trecut, ISO 9001:2000 cuprinde cerințe care trebuie respectate, incluzînd fostele ISO 9001, 9002 și 9003, iar standardele ISO 9000 și 9004:2000 cuprind linii orientative (directoare). Ceea ce trebuie subliniat este faptul că aceste trei standarde sunt standarde de proces și nicidecum standarde de produs, aplicîndu-se tuturor tipurilor de organizații din toate ramurile și ariile.

2.3. Sistemele calitate

2.3.1. Sistemele calitate: controlul si asigurarea calității

Rapida adoptare și implementare a standardelor ISO 9000 precum și dezvoltarea infrastructurii organismelor de certificare/inregistrare, a organismelor de acreditare, apariția consultantilor, auditorilor, a studiilor cu privire la standarde este fără precedent. În acest mediu, în numeroase sectoare ale activității industriale, obținerea calității este considerată ca necesitînd numeroase niveluri calitate-practică care formează un sistem calitate.

În acest context, **managementul calității reprezintă aplicarea sistemului calitate în activitatea unei companii, grup sau echipe.**

Notiunea de sistem calitate generalizează abordările care tind, de mai mult de 15 ani, să facă din calitate un obiectiv major al firmelor.

Sistemul calitate cuprinde prin definiție **organizația în ansamblu, procedurile, procesele și mijloacele necesare pentru a pune și a menține în lucru managementul calității.** Este, deci, alcătuit din totalitatea deciziilor luate în materie de calitate care pot fi aplicate unui organism, în totalitate sau parțial, pe toată durata de viață a unui produs. În acest sens se poate preciza de asemenea că managementul calității operează de-a lungul întregului sistem calitate.

British Standards Institute definește un sistem calitate ca un **sistem de acțiuni planificate pentru a asigura faptul că, în mod constant, un produs sau serviciu atinge un nivel de calitate stabilit care satisface cerințele clienților.**

Un sistem calitate reprezintă o rețea a tehnicilor și mecanismelor de control care, în momentul în care se adera la ea, reduce posibilitatea utilizatorilor finali de a obține orice altceva decît ceea ce au dorit și au comandat.

Deși implementarea sistemului calitate este instrumentul managerial care asigură în mod constant îndeplinirea celor cinci criterii pentru ca un produs să fie considerat de calitate:

- produsul să nu aibă defecte;
- produsul să îndeplinească sau să depășească cererile proiectării;
- produsul să fie achiziționat de utilizator la preț bun;
- produsul să fie furnizat la timp;

- produsul sa fie competitiv din punct de vedere al pretului. el nu garanteaza calitatea. Fiecare angajat al firmei are un mandat in baza caruia ridica si mentine integritatea sistemului si este responsabil pentru obtinerea calitatii.

Terminologie specifica

Sistemul calitatii reprezinta **structura organizatorica, procedurile, procesele si resursele necesare pentru implementarea managementului calitatii.**

Managementul calitatii reprezinta **managementul tuturor functiilor si activitatilor necesare pentru a obtine calitatea.** El include definirea politicii calitatii si organizarea si implementarea in vederea asigurarii si controlului calitatii pentru toate serviciile interne si externe, procesele si produsele.

Controlul calitatii se refera la **ansamblul de actiuni operationale care permite, pe rand, conducerea unui proces si eliminarea neconformitatilor sau abaterilor in raport cu ceea ce era asteptat.** Se poate adauga ca procesul de control al calitatii urmareste detectarea si corectarea erorilor in cadrul procesului de obtinere a produsului.

In acelasi timp, **asigurarea calitatii** reprezinta toate acele **actiuni planificate si sistematice, necesare pentru a da incredere in faptul ca bunurile sau serviciile vor satisface cerintele date.**

Multi producatori sunt mai familiarizati cu controlul calitatii si cu elementele sale caracteristice, reprezentate de detectarea si corectarea erorilor, decat cu asigurarea calitatii si orientarea sa catre prevenirea producerii erorilor.

Controlul calitatii priveste insusi **produsul realizat**, in timp ce **asigurarea calitatii** se refera la **integritatea si validitatea procesului care conduce la obtinerea produsului.** In concluzie, asigurarea calitatii reprezinta un proces proactiv si preventiv, in timp ce controlul calitatii este un proces reactiv, de detectare si corectare a erorilor produsului. Principalul dezavantaj al controlului calitatii este reprezentat de faptul ca acesta reprezinta un proces reactiv, ce determina si corecteaza erorile dar nu preintampina producerea lor inca de la debutul procesului.

Asigurarea calitatii este ansamblul de activitati prestabilite si sistematice utilizat in cadrul sistemului calitate si dezvoltat pornind de la nevoile de satisfacut, pentru a da incredere si siguranta in faptul ca o entitate va satisface exigentele de calitate.

Asigurarea calitatii furnizeaza proceduri predeterminate pentru a asigura satisfacerea nevoilor exprimate de utilizatori, proprietari si organizatie. Ea nu are caracter de lege dar include toate standardele si procesele de planificare si monitorizare, evaluand si recomandand imbunatatiri sau modificari ale mediului.

Asigurarea calitatii ar trebui sa fie independenta de subiectele sale, pentru o mai buna asigurare a obiectivitatii.

Asigurarea interna a calitatii

Pentru realizarea obiectivelor in domeniul calitatii, o firma trebuie sa creeze si sa implementeze un sistem al calitatii specific si adaptat activitatilor si proceselor realizate de catre intreprindere. Sistemul calitatii implica toate etapele ciclului vietii unui produs si ale proceselor, incepand cu identificarea nevoilor pietei pana la satisfacerea finala a cerintelor clientului.

Standardul ISO 9004 descrie toate elementele cu ajutorul carora poate fi dezvoltat si implementat un sistem al calitatii adaptat nevoilor specifice intreprinderilor. El este utilizat pentru imbunatatirea proceselor intreprinderii care se refera la calitate. Nu este destinat pentru utilizari in situatii contractuale, reglementate, nu reprezinta un ghid pentru aplicarea celorlalte standarde si nu este utilizat pentru auditul sistemului calitatii in scopul certificarii acestuia.

Standardul ISO 9004 prevede ca intreprinderea sa se orienteze catre marketing si proiectare, etape foarte importante pentru:

- determinarea si definirea nevoilor si a cerintelor clientului cu privire la produs;

- elaborarea unor proiecte care sa permita realizarea produselor potrivit specificatiilor la un cost optim.

Asigurarea externa a calitatii

Standardul ISO 9001-2008 defineste un model pentru asigurarea externa a calitatii. Acesta evidentiaza cerintele referitoare la sistemul calitatii, in vederea demonstrarii de catre furnizor a aptitudinii sale privind realizarea calitatii cerute si in scopul evaluarii acestei aptitudini de catre client sau o terta parte. Aceste cerinte nu se substituie ci, sunt complementare celor prevazute in specificatiile produselor.

Astfel, standardul ISO 9001-2008, prevede cerintele referitoare la sistemul calitatii, aplicabile atunci cand trebuie demonstrata aptitudinea unui furnizor de a crea un produs (proiectare si fabricare).

2.3.2. Realizarea si implementarea unui sistem calitate ISO 9000

ISO 9000 defineste pasii de urmat conform standardelor internationale pentru obtinerea unui sistem calitate. Proiectarea si implementarea unui sistem calitate ISO 9000 sunt activitati importante, calitatea unui produs fiind in functie de procesul de proiectare si cel de realizare. Orice angajat, implicat in fabricarea unui produs, de la vanzatori pana la ingineri, contribuie la realizarea calitatii sistemului. Astfel, orice departament al companiei are anumite responsabilitati in ceea ce priveste calitatea. Deja, multe dintre elementele unui sistem calitate ISO 9000 exista in cadrul mai multor companii, dar responsabilitatile sunt impartite intre departamente, adesea depasind granitele acestora si sunt coordonate astfel incat sa furnizeze un nivel de control necesar pentru a le asigura conformitatea cu normele ISO 9000.

In conformitate cu ISO 9000, sistemul calitate ar trebui sa fie proiectat pentru a utiliza cat mai mult posibil din structura existenta a companiei. Managementul si controlul fiecarui element al sistemului vor reveni unui departament sau unei anumite persoane, iar implementarea sistemului va necesita angajamentul managerilor de nivel superior si dorinta de a se implica a fiecarui departament din companie.

Metodologia realizării si implementării unui sistem calitate

Realizarea si implementarea unui sistem calitate ISO 9000 au loc de-a lungul a cinci faze. Fiecare faza este independenta, desi ele trebuie sa respecte o ordine secventiala. Fiecare companie are posibilitatea sa controleze durata fiecărei faze in parte precum si posibilitatea de a furniza optiunea completarii unei faze, separat si independent de expertii care sunt implicati in realizarea sistemului. De aceea, este de recomandat ca, pe perioada realizarii si implementarii proiectului, din personalul angajat al companiei sa fie aleasa o persoana investita cu autoritatea de a actiona in stransa legatura cu cei implicati in realizarea sistemului.

Faza 1

Primul pas va consta in orientarea expertilor catre operatiile companiei unde vor implementa sistemul calitate. In cadrul unei vizite efectuate la companie, expertii cunosc structura interna si externa a organizatiei si furnizeaza o imagine de ansamblu cu caracter introductiv a cererilor sistemului calitate ISO. Aceasta va reprezenta informarea descriptiva detaliata care formeaza structura pornind de la care se va dezvolta in continuare documentatia sistemului calitate. Faza 1 se va incheia cu intocmirea orarelor si programelor pentru realizarea fazelor proiectului.

Faza 2

In cadrul trecerii de la faza intai la faza doi, i se va cere echipei de experti sa aiba complete toate cererile de informatii ale sistemului calitate ISO. Pornind de la acest punct, expertii vor concepe si dezvolta politicile si procedurile detaliind operatiile firmei pentru care isi desfasoara activitatea. La mijlocul acestei faze, se va coordona o revizuire a progresului proiectului, a informatiilor furnizate si se va facilita completarea informatiilor adunate pana

acum. Aceasta faza necesita un canal de comunicatie deschis permanent, cu caracter constant, intre experti si firme printr-o persoana de legatura stabilita de catre companie. Toate acestea vor sta la baza asigurarii unui caracter efectiv al documentatiei intocmita prin utilizarea informatiilor aflate in continua miscare.

Faza 3

In completare la faza a doua, copiile proiect ale politicilor si procedurilor, ale manualelor cu instructiuni de desfasurare a activitatii vor fi pregatite pentru revizuire si aprobare de catre angajatul companiei. Organizatia va putea revizui si aproba manualele pentru a se asigura de faptul ca acestea descriu cu acuratete activitatile care vor fi desfasurate. De-a lungul unei a treia intalniri, expertii vor revizui manualele sistemului calitatii impreuna cu angajatul companiei si cu reprezentanti ai echipei manageriale si vor compara continutul manualelor cu practicile intregii organizatii. Schimbarile finale vor fi facute la manualele aflate in pregatire pentru completarea acestora si obtinerea textului final. Manualele completate vor furniza baza pentru echipa de pregatire in a patra faza a proiectului.

Faza 4

In cadrul acestei faze, angajatii vor fi antrenati pe baza unui set complet de politici, proceduri si instructiuni de munca care compun sistemul calitate, revizuindu-se in mod detaliat politicile, procedurile si instructiunile de munca. Tot acum angajatii companiei au posibilitatea sa evalueze si sa amendeze documentatia, acesta reprezentand elementul final care sta la baza realizarii unui audit al sistemului. Procesul de audit va include o evaluare a principalelor motive ale esecului si va cauta sa elimine aceste potentiale capcane.

Fiecare dintre sesiunile de lucru si pregatire (doua ore aproximativ) va fi realizata pentru grupuri de angajati ai unui departament din cadrul organizatiei. Aceasta faza a programului este optionala si poate fi realizata de catre angajati din interiorul organizatiei fara sa se apeleze la experti.

Faza 5

Faza finala a proiectului este alcatuita dintr-o simulare a unui audit cu trei participanti al sistemului calitate. Odata ce sistemul a fost implementat pentru un minimum de 30 de zile, angajatii pregatiti vor desfasura un numar de audituri interne ale elementelor sistemului calitate.

In cadrul acestui proces, expertii vor avea responsabilitatea unui audit complet de pre-certificare al sistemului calitate. Acest audit detaliat va include o revizuire a manualelor procedurilor si politicilor ca si un audit complet al operatiei actuale. Procesul este proiectat sa ofere organizatiei oportunitatea de a corecta orice problema potentiala din sistem inainte ca certificarea auditului actual sa aiba loc. De asemenea, furnizeaza o imagine a modului in care procesul de certificare a auditului actual va avea loc.

Auditul pre-certificare va include:

- o revedere a manualelor ce cuprind politicile si procedurile in scopul determinarii conformitatii cu cererile certificarii ISO;
- un audit pre-certificare localizat care utilizeaza metodele standard ale unui audit cu trei participanti;
- un raport scris al schimbarilor recomandate in urma auditului pentru orice neconformitate care ar putea impiedica procesul certificarii.

Pasul urmat este reprezentat de inregistrare care va avea ca responsabilitate auditul certificarii. Decizia cine va desfasura certificarea este lasata pentru ultima parte a procesului pentru a asigura faptul ca auditorul poate realiza cerintele companiei. Acesta este cel mai critic pas al procesului si implica actualul audit cu trei participanti al sistemului calitate. Costul si durata acestei componente sunt in intregime dependente de fiecare companie si de autoritatea care va realiza inregistrarea.

Elementul final il reprezinta implementarea oricarei ajustari a sistemului calitate bazata pe comentariile auditorilor. Expertilor nu le revine responsabilitatea acestui serviciu in cadrul

acestei faze si vor lucra impreuna cu compania pentru a asigura faptul ca toate ajustarile sunt realizate astfel incat sa includa nevoile auditului.

2.3.3. Certificarea si inregistrarea sistemelor calitatii

Pentru certificarea/inregistrarea diferitelor organizatii este nevoie de o activitatea de auditare. De obicei, in ceea ce priveste calitatea, auditurile sunt realizate de catre/asupra firmelor furnizoare. Astfel, apare situatia in care fiecare firma a lantului cerere/oferta este subiectul unor audituri periodice ale managementului calitatii realizate de clienti si poate, la rindul ei, sa investigheze furnizorii proprii. Adesea, se genereaza o cantitate mare de efort redundant datorita faptului ca fiecare organizatie este auditata de mai multe ori pentru determinarea acelorasi cerinte, iar auditurile devin un element semnificativ al costurilor atit pentru organizatiile auditor cat si pentru cele auditate. In acest caz, crearea si dezvoltarea certificarii sistemelor calitatii este un mijloc de a reduce efortul acestor audituri.

Un audit calitate este o inspectare si o revizuire independenta documentata a sistemului calitate. Auditul este realizat periodic tinand seama de procedurile scrise. Obiectivul este acela de a verifica, prin examinare si evaluare a evidentei obiective, gradul actual de compatibilitate cu acele elemente ale sistemului calitate aflate sub observatie.

Scopul auditului calitate este acela de a evalua sau examina un produs, procesul folosit pentru a realiza un anumit produs sau linie de produse sau sistemul suport al produsului realizat. Un audit calitate este de asemenea folosit pentru a determina daca subiectul auditului este operant sau nu in concordanta cu sursele guvernamentale, documentatia legala cum ar fi directivele economice, legile si regulile statale si locale de protectie a mediului etc.

Auditurile pot fi cu unu, doi si trei participanți.

Auditul cu un participant (intern)

Auditul intern este cel realizat in mod obisnuit de catre companie (sau de catre un departament din cadrul companiei) asupra sa insasi. El reprezinta un audit al acelor parti ale unui program de asigurare a calitatii organizatiei care sunt "mentinute sub controlul sau direct si in cadrul structurii sale organizationale". Un audit intern este condus, in mod obisnuit, de grupul intern de audit din cadrul organizatiei. Oricum, chiar angajatii departamentului pot conduce un proces de evaluare similar cu un audit intern. Intr-o astfel de situatie, acest "audit" este numit "evaluare proprie".

Scopul unei evaluari proprii este acela de a monitoriza si analiza procesele interdepartamentale cheie care, lasate la voia intamplarii, au puterea de a degenera si afecta negativ calitatea produsului, siguranta si integritatea intregului sistem.

Daca sunt realizate in mod adecvat, auditurile cu un participant si evaluarile proprii:

- furnizeaza feedback pentru procesul de management in ceea ce priveste caracterul efectiv si implementat al sistemului calitate;
- sunt instrumente excelente pentru masurarea efortului continuu de imbunatatire al organizatiei ca si pentru masurarea investitiilor facute pentru sustinerea acestui efort.

Auditul cu doi participanti (extern)

Spre deosebire de auditul intern, auditul extern este auditul programului de asigurare a calitatii al unei alte organizatii "realizat nu sub controlul direct sau in cadrul structurii organizatorice a organizatiei auditate." Auditurile externe sunt, de obicei, realizate de catre client asupra furnizorilor sai (sau potentialilor furnizori) pentru a stabili cu certitudine daca acestia pot sau nu sa indeplineasca cererile contractuale existente sau viitoare. Obiectivul, data, domeniul de aplicare si orice alt element privind organizarea si executarea acestui tip de audit trebuie sa fie negociate intre client si furnizor, acesta trebuind sa raspunda exigentelor clientului sau. Este preferabil ca aceste acorduri sa fie incluse in contract. Evident, sistemul calitate al furnizorilor este o componenta importanta a cererilor contractuale din momentul in care devine in mod direct (fabricare, engineering, procurare, controlul calitatii etc.) si indirect (marketing, vanzari in interior si in afara etc.) responsabil pentru proiectarea, realizarea,

controlul si continua intretinere a produsului. Auditul extern tinde sa se focalizeze asupra competentelor si aptitudinilor personalului, asupra instalatiilor si instrumentelor de control, asupra sistemului de control si a documentatiei sale.

Desi auditurile externe sunt conduse de catre clienti asupra furnizorilor lor, uneori este benefic pentru client sa angajeze prin contract un auditor independent al calitatii. Aceasta actiune ajuta la promovarea unei imagini obiective si "oneste" din partea clientului. Auditorul angajat de client este un expert. El verifica conformitatea capacitatii furnizorului cu exigentele clientului, inainte de a estima probabilitatea deficientelor si a zonelor susceptibile de producerea unor erori.

Auditul cu trei participanti

Comparat cu auditul intern si extern, unde auditorii nu sunt independenti, auditul cu trei participanti are un caracter obiectiv. Acesta reprezinta o evaluare a unui sistem calitate al unei organizatii condusa de un auditor sau de un grup de auditori independent, din afara. O terta organizatie denumita in unele state "organism de certificare" iar in altele "inregistrator" conduce un audit formal in cadrul unei firme furnizor pentru a stabili conformitatea cu standardul/standardele sistemului calitatii. Cand se determina faptul ca firma furnizoare aplica un sistem al calitatii in conformitate cu standardul/standardele corespunzatoare, terta organizatie va emite firmei auditate un certificat si inregistreaza sistemul calitate al acesteia intr-un registru public. Astfel, termenii "certificare" si "inregistrare" au acelasi inteles pe piata, deoarece ei reprezinta doi pasi succesivi prin care se realizeaza combinarea aceluasi proces. Pentru a-si mentine statutul (inregistrat in registrul public) organizatia furnizoare trebuie sa fie supusa unor audituri de verificare periodice de catre inregistrator. Aceste audituri sunt adesea conduse din jumatate in jumatate de an. Ele pot fi mai putin cuprinzatoare decat un audit "plin". De aceea, acesta din urma este realizat dupa un anumit numar de ani (2-3 ani).

Procesul de certificare sau inregistrare sub ISO 9000 precum si mentinerea statutului, odata ce a fost obtinut, cuprinde urmatoorii pasi:

Pasul 1. Companiile care doresc sa obtina certificarea trebuie sa trimita o scrisoare de intentie care contine cererea lor organismului de certificare. Printre elementele de care se tine seama la alegerea unui organism de certificare, se pot enumera urmatoarele:

- Procesul de acreditare al organismului de certificare precum si rezultatul acestuia sunt acceptate pe piata (pietele) unde firma isi desfasoara activitatea;
- Imaginea de pe piata a organismului de certificare;
- Oferta pentru valoarea taxelor de certificare si de audit.

Pasul 2. Auditorul organismului de certificare va intilni managerii companiei pentru a capata o imagine si o intelegere detaliate ale proceselor acesteia. In mod normal, procesul de audit al certificarii este initiat printr-o revizuire a manualului calitatii si a procedurilor companiei de catre auditorul organismului de certificare, urmarindu-se acoperirea cerintelor standardului ISO 9000 de catre manual. Acest proces este cunoscut ca un "audit de adecvare" sau "auditul de revizuire a documentelor".

Auditorul comunica managerilor companiei toate lipsurile (neconformitatile) descoperite in documente, in vederea eliminarii acestora si a re-revizuirii documentelor, daca va mai fi necesar. Organismul de certificare va examina de asemenea, acolo unde este relevant, justificarea din manualul calitatii pentru excluderea anumitor procese de realizare a produsului (ex., daca la nivelul companiei nu se realizeaza design-ul produsului, pot fi excluse cerintele clauzei 7.3 a standardului ISO 9001:2000, dar excluderea trebuie explicata in manual). Astfel de excluderi trebuie sa fie acceptate de organismul de certificare.

Pasul 3. Dupa finalizarea satisfacatoare a auditului de revizuire a documentelor, auditorii vor initia cea de-a doua parte a procesului de audit, la o locatie din interiorul companiei, la o data si o ora prestabilite impreuna cu managerii companiei – auditurile de certificare nu reprezinta vizite surpriza. Auditul va incepe cu o "intalnire de deschidere". In timpul acestei vizite, auditorii vor explica managerilor modul cum va fi condus procesul

de auditare precum și locul și modul cum rezultate obținute vor fi comunicate managerilor.

Pasul 4. Auditorii vor strânge dovezi ale conformității/neconformității prin intermediul unor activități de observare; examinând proceduri/inregistrări; observând condițiile de “administrare/gospodărire” prin interviuarea managerilor și a personalului implicat folosind esanționarea. Informațiile obținute prin interviuri sunt verificate sau testate de către auditori prin strângerea aceluși informații de la alte surse. Auditorii verifică și verifică conformitatea cu sistemul de management al calității la nivelul tuturor departamentelor și funcțiilor asociate.

Pasul 5. Dovezile/marturiile/probele strânse de către auditori sunt comparate cu criteriile auditului (politicile și obiectivele companiei, manualele, procedurile, instrucțiunile, contractele, regulile, etc.) iar rezultatele auditului, incluzând neconformitățile (NCTi), dacă există, sunt clarificate și raportate managerilor la încheierea auditului de locație, în cadrul unei întâlniri formale cu managementul, denumită “întâlnire de încheiere”. Neconformitățile sunt clasificate de către auditori ca “majore” sau “minore”. Se notează de asemenea “Observațiile”.

O neconformitate majoră indică faptul că:

- √ La nivelul firmei a survenit eșecul fir la implementarea unei părți, fie a întregului sistem de management al calității;
- √ Un departament al companiei nu a reușit să implementeze sistemul de management al calității aplicabil la acest nivel;
- √ Determinarea unui număr redus de neconformități cu cerințele sistemului de management al calității.

O neconformitate minoră este un incident izolat al unui eșec de a corespunde cu un proces predefinit sau cu o anumită cerință a unui sistem de management al calității. O “observație” indică faptul că, în cazul în care situația descoperită în timpul auditului nu este eliminată/îmbunătățită va conduce, în viitor, la o neconformitate. Când se descoperă o neconformitate majoră, recomandarea pentru certificare este amânată până în momentul în care rezultatul unei acțiuni corective va fi verificat printr-un audit follow-up.

Pasul 6. Șeful echipei de audit decide pe baza recomandărilor de certificare ale echipei. Aceste recomandări sunt comunicate verbal companiei în cadrul întâlnirii de închidere.

Pasul 7. Pe baza recomandărilor auditorului șef și după o revizuire independentă a acestora de către organismul de certificare, acesta din urmă va elibera organizației un certificat. Certificatul acoperă obiectivul specific al firmei și produsele sau serviciile pentru care firma a implementat un sistem de management al calității.

Pasul 8. Certificatul este inițial acordat pentru o perioadă de trei ani. În acest timp, organismul de certificare va efectua audituri periodice de supraveghere (o dată sau de două ori pe an) la date stabilite de comun acord. Un plan de audit pentru trei ani indicând obiectivul auditului în fiecare audit de supraveghere este transmis în avans companiei de către organismul de certificare. Aceste audituri sunt planificate astfel încât toate aspectele sistemului de management al calității sunt auditate pe o perioadă de trei ani. Un audit de recertificare este executat după trei ani trecând prin pașii 2 până la 7.

Pasul 9. În timpul perioadei de certificare, organismul de certificare poate verifica înregistrările legate de reclamații cu privire la calitate făcute de clienți, fie direct firmei sau organismului de certificare și să verifice dacă firma acționează astfel încât să elimine cauza acestor reclamații.

2.4. Documentele calității

Principalele documente ale sistemului de management al calității și modul de întocmire sunt prezentate în standardul ISO 10013/ 1996 - Ghid pentru documentația sistemului calității. Referiri la documente se fac și în standardele ISO 9000 și 9001/2008.

Aceste standarde acordă o importanță mare elaborării și administrării documentelor specifice sistemului de calitate, deoarece documentele sunt o dovadă tangibilă că procesele au fost definite, procedurile au fost elaborate și aprobate, iar modificările sunt ținute sub control. De asemenea, existența acestor documente este obligatorie pentru aprecierea conformității sistemului calității cu standardul de referință și confirmarea implementării efective a sistemului (este cazul, de exemplu a auditului intern de calitate).

Rolul documentelor pentru implementarea și aplicarea sistemului de calitate constă în:

- obținerea conformității cu standardele;
- asigurarea pregătirii angajaților pentru cunoașterea modului de aplicare a sistemului de calitate;
- asigurarea repetabilității și trasabilității;
- furnizează dovezi obiective cu privire la aplicarea sistemului calității.

Amploarea documentației diferă în funcție de mărimea și obiectul activității, complexitatea proceselor și interacțiunea acestora, pregătirea angajaților etc. Conform standardului ISO 10013, documentele unui sistem de management al calității sunt:

1. Politica și obiectivele referitoare la calitate;
2. Manualul calității;
3. Procedurile documentate cerute de standardele de referință;
4. Instrucțiunile de lucru (formulare, planurile calității, specificații, înregistrări etc.);

2.4.1. Manualul calității

Este un document unic, specific fiecărei firme, în care se descrie standardul de referință și sistemul de calitate implementat. De asemenea, prezintă politica în domeniul calității și descrie sistemul calității unei organizații, fiind un element de referință permanent în implementarea și menținerea acestuia.

Titlul și obiectul manualului reflectă domeniul sau de aplicare.

Manualul calității se referă la toate activitățile întreprinderii sau numai la unele dintre ele. În cazul întreprinderilor mari există mai multe manuale ale calității: pentru întreaga întreprindere, pentru fiecare unitate funcțională sau manuale specializate. O întreprindere poate elabora un manual al calității pentru uz intern și altul pentru uz extern.

Cel pentru uz intern, denumit „Manualul de management al calității”, conține informații confidențiale (referitoare la tehnologii, metode, inovații etc.) la care nu au acces clienții. Cel de al doilea denumit „Manualul de asigurare a calității” este manual de prezentare destinat clienților și conține informații care să le dea încrederea că firma are abilitatea să fabrice produsele la nivelul de calitate cerut.

În general manualul calității are forma unui dosar, la care pe copertă se trece titlul și obiectul manualului, iar în interior se prezintă conținutul, care include cuprinsul, unde se indică: numărul și titlul capitoului, pagina, numele și semnătura celui care a elaborat manualul, modificările efectuate, angajamentul managementului și politica de calitate, obiectivele, referiri la proceduri.

De asemenea, se face o scurtă prezentare a firmei, sunt prezentate responsabilitățile și regulamentul de funcționare, documentele de referință pentru aplicarea sistemului de calitate, se prezintă lista documentelor la care se fac referiri în manual, dar nu sunt cuprinse în acesta (de exemplu standardele).

Cuprinsul mai conține prezentarea sistemului de management al calității, unde sunt descrise toate procesele realizate în cadrul firmei și interacțiunea dintre acestea, dispoziții referitoare la analiza, actualizarea și administrarea manualului calității, abrevieri, anexe cu lista procedurilor și instrucțiunilor etc.

Întrucât la efectuarea auditului de calitate, manualul este folosit ca document de analiză a modului în care au fost îndeplinite cerințele standardului de referință, este recomandat ca

manualul să fie structurat pe capitolele din standard și să se arate cum se realizează fiecare capitol.

Prezentarea conținutului manualului calității unei firme

Cuprinsul manualului

Cap. I- Generalități

1. declarația managerului;
2. administrarea manualului calității;
3. lista de difuzare a manualului calității;
4. terminologie; documente de referință;
5. fișa de înregistrare a modificărilor;
6. fișa de evidență a edițiilor manualului calității;

Cap. II- Prezentarea firmei

Cap. III - Descrierea sistemului calității

1. politica în domeniul calității;
2. responsabilități și autoritate în domeniul calității;
3. documentele sistemului calității;
4. organizarea activităților referitoare la calitate;
5. analiza calității efectuată de conducerea STE.

Cap. IV- Elementele sistemului calității corespunzător modelului ales ca referință.

Anexe:

1. proceduri
2. instrucțiuni de lucru
3. alte documente ale calității

Fiecare capitol din manual este prefațat de o pagină de introducere semnată de conducerea firmei și de șeful compartimentului „Calitate”. Capitolul are un cuprins care indică codul și denumirea secțiunilor. Capitolele sunt paginate separat, fiecare pagină fiind identificată prin număr, ediție curentă și data ediției. Pagina de introducere a fiecărui capitol se reface cu ocazia modificărilor care se fac în cuprinsul capitolului. De asemenea, pagina de introducere a manualului și cuprinsul se reditează la fiecare modificare făcută în manual.

Redactarea și administrarea manualului calității

Este recomandat ca manualul să fie elaborat de către angajații firmei. Această cale prezintă avantajul unei mai bune cunoașteri a situației din interior. Responsabilitatea redactării și administrării revine de regulă managerului compartimentului „Calitate”. În cazul elaborării mai multor manuale, pe compartimente sau a unor manuale specializate, această responsabilitate revine compartimentului implicat. Dacă manualul se întocmește pentru mai multe compartimente din firma, atunci managerul compartimentului „Calitate” va desemna unul dintre compartimente ca responsabil.

În cazul elaborării manualului de către managerul compartimentului „Calitate”, acesta va reține originalul manualului și o copie pe care se vor face modificările pentru actualizare. Celelalte copii sunt difuzate sub control strict, compartimentelor interesate.

Administrarea manualului calității se realizează de compartimentul „Calitate” prin verificări periodice. Orice modificare ulterioară este înscrisă într-un document de modificare aprobat de managerul calității și de conducerea de vârf a firmei. Modificările făcute cu ocazia verificărilor periodice vor fi incluse în modificările rezultate în urma verificărilor anuale ale manualului.

2.4.2. Procedura

Prin procedură se înțelege un mod specific de a executa o activitate sau un proces. Ele pot fi prezentate în scris fiind numite proceduri scrise sau documentate "documented procedures". Procedurile sistemului calitatii "documented quality system procedures" reprezinta forma documentatiei de baza utilizate in cazul implementarii unui sistem al

calitatii, potrivit standardelor ISO 9000. Ele descriu, fara detalii tehnice, obiectivele si modul de desfasurare a diferitelor activitati cu incidenta asupra calitatii, precum si responsabilitatile, autoritatea si relatiile dintre persoanele care coordoneaza, realizeaza, verifica sau analizeaza activitatile respective.

Rolul procedurilor în managementul calității este de a reglementa activitățile importante pentru calitate, astfel încât acestea să poată fi măsurabile și ținute sub control. Se poate aprecia că procedurile sunt și un instrument important prin care firmele își pot identifica situația în domeniul calității și instrui salariații pentru realizarea cerințelor sistemului calității.

Procedurile pot fi prezentate în scris, când sunt denumite proceduri scrise sau fundamentate și sunt folosite pentru descrierea proceselor care trec prin mai multe activități. Procedurile pot fi de lucru (prezintă o singură activitate), proceduri de sistem, proceduri operaționale de încercare, proceduri de inspecție etc.

Forma de prezentare a procedurilor poate fi literară, logigramă etc., în funcție de specificul firmei și al procesului descris.

Prima pagină a unei proceduri conține, în general, următoarele informații: titlul, codul, numele și semnătura celor care au întocmit-o și au aprobat-o, numărul exemplarului, ediția și data acesteia. În ceea ce privește cuprinsul, așa cum se recomandă în standardul ISO 10013, o *procedură fundamentată* trebuie să conțină: referiri la politica calității, scopul (de ce a fost scrisă), obiectul (descrierea domeniului pe care îl acoperă), responsabilități, metode folosite, documente de referință, înregistrări, anexe etc. În procedură se definesc elementele de intrare-ieșire și, foarte important, cum se măsoară caracteristicile elementelor de proces și indicatorii de performanță folosiți în acest scop. De asemenea se menționează metodele de ținere sub control a proceselor și modul de identificare a documentelor, necesitățile de resurse ale firmei etc.

2.4.3. Alte documente ale sistemului de management al calității

Documentele prezentate sunt fundamentale (părți componente) pentru sistemul de management al calității. Dar, pentru funcționarea corespunzătoare și mai cu seamă pentru a putea demonstra conformitatea produselor cu cerințele specificate și a verifica eficiența sistemului, este necesară și întocmirea unor documente de înregistrare a observațiilor referitoare la calitate, cum sunt: instrucțiuni de lucru, proceduri și instrucțiuni de inspecție, de încercare, fișe tehnologice, desene.

Înregistrările se fac în legătură cu recepția produsului, serviciului, cu ocazia inspecțiilor și încercărilor, în legătură cu comportarea produsului în perioada de garanție și postgaranție și se păstrează un termen stabilit pentru a se demonstra conformitatea cu cerințele beneficiarului și a faptului că sistemul calității implementat de firma este funcțional.

Existența tuturor acestor documente se concretizează și într-o serie de avantaje pentru firma. Documentele reprezintă o sursă importantă de informații fundamentate, cu privire la activitățile desfășurate pentru asigurarea calității, care pot fi prezentate persoanelor interesate pentru le imprima încrederea că firma posedă abilitățile necesare realizării produselor în conformitate cu cerințele utilizatorilor. De asemenea, documentele facilitează comunicarea în interiorul firmei, în special cu privire la modul în care salariații și-au îndeplinit sarcinile pentru îmbunătățirea continuă a calității și realizarea unui feed-back între conducere și angajați.

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;
- obiecțiile 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:* înșărcinat 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 înșărcinat 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 fomeză 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 administrat, 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 eficace 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.

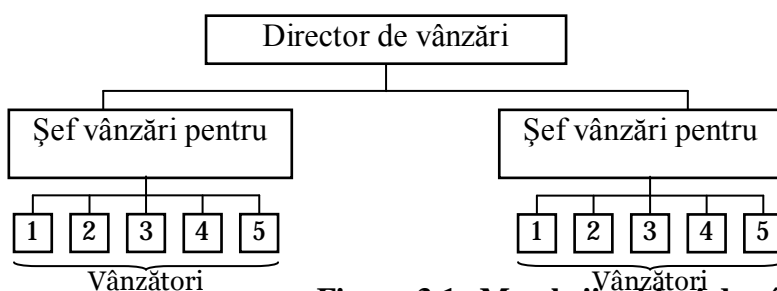


Figura 3.1. Membrii echipei de vânzare

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.

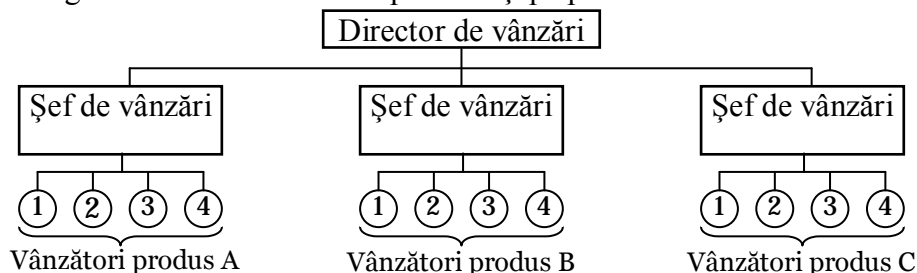


Figura 3.2. Structura pe produs

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.

C. 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 criterii 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"> • prospecților clienților (cine sunt, câți sunt, ce putere de cumpărare au, etc.); • concurenților (câți sunt, care sunt, ce parte de piață au, etc.). 	Permite mai bună 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 redcupa 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

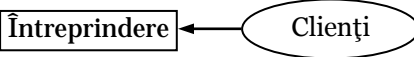
Tabelul 3.6. Forța de vânzare proprie și forța de vânzare delegată

	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>

Itineranță	<p>Vânzătorii se deplasează la clienți, la prospecți și iau adesea inițiativa contactului (stabilirea de întâlniri, organizarea de turnee, negociere ...)</p> <div style="text-align: center;"> </div>	<p>În general, absolvenții de școli postliceale preferă să lucreze ca vânzători itineranți.</p> <p>Este cazul distribuției cu caracter promoțional a unor bunuri de larg consum nealimentare.</p>
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3.3. Diferitele statute de vânzători

A. Salariat de drept comun

Legeți 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.	<p>Activitatea unui VRP constă în prospectarea unei clientele în interesul întreprinderii:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 activității pentru unul sau mai mulți angajatori.	<p>Ei sunt exclusivi sau multimărți (calitatea angajatorului nu este o condiție determinantă la accesul la statutul de VRP).</p>
3. Exerciță în mod exclusiv și constant profesia.	<p>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).</p>
4. Nu efectuează nici o operațiune comercială în cont personal.	<p>Vânzătorul nu poate încheia contracte în numele său sau nu poate crea propria sa întreprindere.</p>

<p>5. VRP sunt legați de angajator prin angajamente ce determină natura prestațiilor 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.</p>	<p>Contractul de muncă indică cu precizie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 exercită 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 întreprinderii; • Mai buna acoperire a pieței; • Specializarea comercialilor și a managementului. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costuri de structură ridicate (gestiunea personalului, a punctelor de vânzare); • Rețeaua nu este întotdeauna adaptată 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.

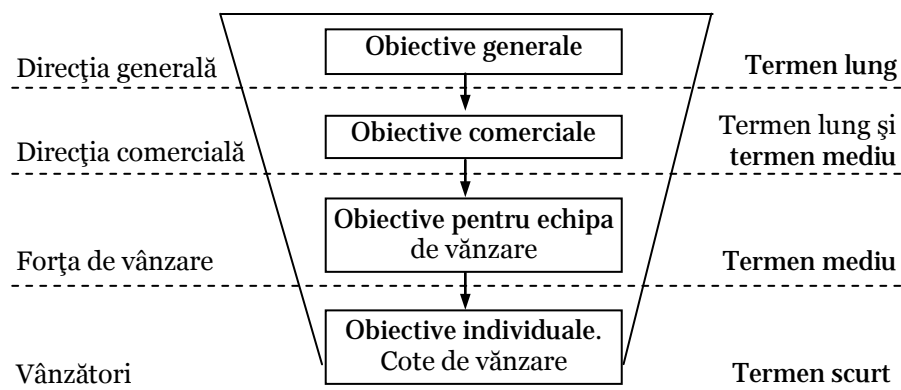


Figura 3.3. Ierarhizarea obiectivelor vânzătorului

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.

3.11. Caracteristicile unui bun obiectiv

criterii 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 prospecti 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	Incoveniente
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	Incoveniente
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; • Comparația 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 muncii vânzătorilor; • Ușurează controlul realizării acestui obiectiv cantitativ chiar de către vânzător. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pierdere relativă a autonomiei în ce privește realizarea obiectivelor sale (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	Incoveniente
Întreprinderi	<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; <ul style="list-style-type: none"> • Este dificilă adaptarea baremului în funcție de conjunctură. •
	Avantaje	Incoveniente
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	Incoveniente
<i>Întreprinderi</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 vânzare	<ul style="list-style-type: none"> • Acest indicator este motivant; • Ține seama de impactul avantajelor acordate de către vânzători (mai ales remiza) asupra remunerației dacă aceasta este legată de marja degajată. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poate fi greu de înțeles; • 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	Incoveniente
<i>Întreprinderi</i>	<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 principiilor 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

Figura3.5. 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?

<ul style="list-style-type: none"> • 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 evolute: 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, comerciantului 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 mărimii 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 regresivi.

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 forfetar.

Bibliografie

- Balaure et al., Marketing, Ed. Uranus, București, 2000
Futrell C.M., Principiile vânzării, Ed. ROSETTI EDUCATIONAL, București, 2008
Hamon C., Lezin P., Toullec A., Gestion et management de la force de vente, Dunod, Paris, 2000
Kotler Ph., Managementul marketingului, Ed. Teora, București, 1997
Meghișan Gh., Stancu I., Managementul vânzării, Ed. Sitech, Craiova, 2008
Meghișan Gh., Nistorescu T., Bazele marketingului, Ed. Economică, București, 1998
Stancu I., Managementul Vânzării, Ed. Sitech, Craiova, 2009
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 refolosibile, 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 punctele 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 refolosibile 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. Afirmatia 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 absoluta 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+ΔQ) 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 socului 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 parametrii 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 eșalonarea 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 exploatarei 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 eșalonate 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 sollicitudine 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 intervalului 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 solicitantii 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 transpun 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 procesele 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 subansambluri 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: 1.Stocul preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune - S_{pi} 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>
Total necesități de resurse materiale și energetice pentru desfășurarea activității de ansamblu a unității economice (N_{tpl})	Total resurse materiale și energetice de acoperire a necesităților de consum ale unității economice. ($S_{pi} + A_{ri} + N_a$)

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

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

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:

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

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 definitivate normele 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 aproprie, 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

- Bailey, P. ș.a., Principiile și managementul achizițiilor, Ed. ARC, Chișinău, 2004
Bășanu, Ghe., Pricop, M., Managementul aprovizionării și desfacerii, Ed. Economică, București, 1996
Mălescu, E., Scioșteanu, A., Managementul aprovizionării, Ed. Universitaria, Craiova, 2004
Scioșteanu, A., Managementul cumpărărilor, Ed. Universitaria, Craiova, 2011

**PACHETUL 3.
DOMENII ALE MANAGEMENTULUI**

CAPITOLUL 5. MANAGEMENTUL IMM-URILOR

5.1. Elemente generale privind întreprinderea mică și mijlocie

5.1.1. Definirea întreprinderilor mici și mijlocii

Sub denumirea generică de „întreprindere mică și mijlocie” se pot regăsi entități de dimensiuni foarte diferite. Este IMM o firmă cu cinci angajați, dar și una cu 200 de angajați. După anumiți autori (sau anumite organisme publice) o întreprindere mică și mijlocie poate avea chiar până la 500 de salariați. De asemenea, o tendință actuală este aceea de a disocia noțiunile de „întreprindere mijlocie”, „întreprindere mică” și „întreprindere foarte mică”. Aceeași eterogenitate se regăsește și la nivelul piețelor și produselor. Astfel IMM-urile de tip artizanal, cu o piață exclusiv locală, se diferențiază de întreprinderile specializate, din sectoare de înaltă tehnologie, care pot acționa la scară globală. O paletă largă se poate constata și în ceea ce privește statutul juridic adoptat de către întreprinderile mici și mijlocii, respectiv de la persoană fizică autorizată la societatea cu răspundere limitată sau chiar societatea pe acțiuni (dacă este să ne referim doar la legislația românească).

Confrunțați cu această eterogenitate economică și juridică specialiștii din toată lumea și-au îndreptat atenția asupra definirii întreprinderilor mici și mijlocii. Ca rezultat au apărut foarte multe definiții, dar nu s-a ajuns la punct de vedere unanim acceptat.

Analiza riguroasă a acestor definiții poate conduce și la o altă taxonomie a lor: pe de o parte definițiile utilizând criterii calitative, denumite și criterii sociologice sau analitice, și, pe de altă parte, acelea utilizând criterii cantitative.

Abordări calitative

Abordarea calitativă surprinde mai exact realitatea socio-economică pe care o reprezintă întreprinderea mică și mijlocie. Premisa de la care pornesc aceste definiții este aceea că dimensiunea unei întreprinderi nu este doar rezultanta unor factori interni ci și a unor elemente de mediu (configurația sectorului de activitate, contextul economic național).

Abordarea unicriterială

Un element revine constant, deși cu intensitate diferită, în definițiile privind întreprinderea mică și mijlocie: latura umană. Astfel, de o manieră generală, IMM-ul poate fi definit ca o „entitate aflată sub autoritatea unui conducător, responsabil de toate aspectele din întreprindere, care este adesea proprietar și care are o viață strict legată de această întreprindere”¹.

Conducătorul (proprietarul) întreprinderii este practic omniprezent în abordările calitative. Rolul său este considerat determinant în întreprinderile mici și mijlocii.

Abordări multicriteriale

Pe lângă abordările calitative care stabilesc ca punct central al definițiilor privind IMM-urile conducătorul/propietarul întreprinderii, s-au dezvoltat și o serie de abordări multicriteriale care adaugă, la elementul uman, o serie de alte elemente descriptive.

Small Business Act (1953)

Pe această linie, în S.U.A., Small Business Act, principalul document care reglementează activitatea întreprinderilor mici, în vigoare și astăzi, reține drept criterii importante pentru ca o întreprindere să fie considerată mică, faptul de a fi gestionată de o

¹ P. A. Julien, M. Marchesnay, La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1988, p. 21.

manieră independentă, de a aparține unui antreprenor independent și de a nu fi într-o poziție dominantă pe piață. Primele două criterii sunt, așadar, localizate la nivelul întreprinderii, cel de-al treilea se referă la structura de piață, exogenă întreprinderii.

Raportul Bolton

În 1971, în Marea Britanie, s-a elaborat o lucrare care a avut ca obiectiv, între altele, definirea unei întreprinderi mici, ca entitate socio-economică. Definiția întreprinderii mici și mijlocii, introdusă de acest raport, are în vedere trei criterii: faptul că întreprinderea trebuie să fie condusă de către proprietar, de o manieră personalizată; întreprinderea deține o parte de piață relativ restrânsă; este independentă.

Abordări cantitative

Criteriile calitative folosite în definirea IMM-urilor trebuie, de cele mai multe ori, să fie fundamentate pe anumite studii empirice, fapt care face destul de greoi procesul de verificare a încadrării unei întreprinderi în categoria întreprinderilor mici și mijlocii. Din rațiuni de simplificare s-au dezvoltat abordări cantitative pentru definirea IMM-urilor. În cadrul acestor abordări dimensiunea întreprinderilor este apreciată prin intermediul unor indicatori precum: numărul de salariați, cifra de afaceri, totalul bilanțier etc.

Abordarea americană privind standardele cantitative

În Small Business Act, document la care am mai făcut trimitere, pe lângă unele elemente de ordin calitativ, sunt precizate, diferențiat pe ramuri economice, anumite standarde cantitative. Small Business Act stabilește limite pentru doi indicatori (cifra de afaceri și numărul de angajați), limite în funcție de care o întreprindere poate fi considerată mică. Cele două criterii nu se aplică cumulativ.

Abordarea europeană privind definirea întreprinderilor mici și mijlocii

În 1996, a fost adoptată de către Comisia Europeană o recomandare ce stabilea prima definiție a IMM-urilor. Această definiție a fost aplicată pe întreg teritoriul Uniunii Europene. În data de 6 mai 2003 Comisia a adoptat o noua recomandare. Această recomandare a intrat în vigoare în data de 1 ianuarie 2005 și este aplicată tuturor politicilor, programelor și măsurilor inițiate de Comisie pentru IMM.

Pentru statele membre, folosirea definiției este opțională, dar Comisia le recomandă atât lor, cât și Băncii Europene de Investiții și Fondului European de Investiții, să o folosească pe scară largă.

Definiția europeană pentru întreprinderile mici și mijlocii are la bază trei criterii: numărul mediu anual de salariați, activele totale și cifra de afaceri netă (Figura 5.1.).

Astfel în Recomandarea Comisiei Europene se precizează: „*Categoria întreprinderilor micro, mici și mijlocii (IMM) este formată din întreprinderi care angajează mai puțin de 250 de persoane și care au o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane de euro și/sau dețin active totale de până la 43 de milioane de euro.*”²

În legătură cu această definiție se impun mai multe precizări și delimitări. Prima clarificare vizează termenul de „*întreprindere*”. În conformitate cu terminologia folosită de Curtea Europeană de Justiție în deciziile sale, reprezintă întreprindere „*orice entitate angajată într-o activitate economică, indiferent de forma sa legală*”. Prin urmare, persoanele fizice autorizate, asociațiile familiale, parteneriatele și asociațiile angajate într-o activitate economică pot fi considerate întreprinderi.

În continuare se impun câteva precizări privind cele trei criterii: *numărul mediu anual de salariați, cifra de afaceri anuală netă și activele totale.*

Mai întâi, trebuie reținut că *în timp ce respectarea pragului referitor la numărul mediu anual de salariați este obligatorie, un IMM poate alege între a respecta fie pragul referitor la cifra de afaceri netă dintr-un an, fie pe cel referitor la activele totale.* Nu este necesară

² Fragment din Articolul 2 al anexei din Recomandarea 361/2003/CE.

satisfacerea ambelor criterii și se poate depăși unul dintre ele fără pierderea statutului de IMM. Această posibilitate de alegere asigură IMM-urilor angajate în diferite tipuri de activități economice un tratament egal (spre exemplu o întreprindere de comerț și distribuție care are o cifră de afaceri mai mare decât o întreprindere de producție poate opta pentru cel de-al doilea criteriu).

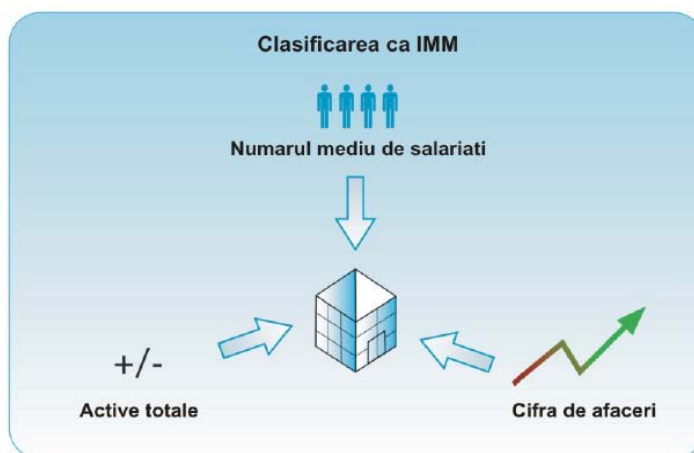


Figura 5.1. Criteriile Comisiei Europene pentru definirea întreprinderilor mici și mijlocii

Sursa: <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>

În funcție de dimensiunile acestor trei indicatori se disting trei tipuri de întreprinderi:

- *întreprinderile mijlocii* sunt definite ca întreprinderi care au până la 250 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă până la 50 milioane euro sau dețin active totale de până la 43 milioane de euro;
- *întreprinderile mici* sunt definite ca întreprinderi care au până la 49 de salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 10 milioane de euro;
- *micro-întreprinderile* sunt definite ca întreprinderi care au până la 9 salariați și realizează o cifră de afaceri anuală netă sau dețin active totale de până la 2 milioane de euro.

Categoria întreprinderii	Numarul mediu de salariați	Cifra de afaceri	Active totale
Mijlocie	<250	≤ 50 milioane € (in 1996 40 milioane €)	≤ 43 milioane € (in 1996 27 milioane €)
Mica	<50	≤ 10 milioane € (in 1996 7 milioane €)	≤ 10 milioane € (in 1996 5 milioane €)
Micro	<10	≤ 2 milioane € (redefinita in reglementarea anterioara)	≤ 2 milioane € (redefinita in reglementarea anterioara)

Figura 5.2. Clasificarea IMM-urilor conform recomandărilor europene

Sursa: <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>

Probleme în stabilirea indicatorilor de caracterizare a IMM-urilor

Numărul de salariați

Acest criteriu este esențial pentru a determina categoria fiecărui IMM și acoperă personalul permanent, cel cu jumătate de normă și cel temporar, incluzând:

- salariații;
- persoanele care lucrează pentru întreprindere, fiind subordonate ei și care sunt considerate ca angajați prin legislația națională;
- proprietarii-administratori;
- partenerii angajați în activitățile obișnuite ale întreprinderii și care beneficiază de avantaje financiare din partea acesteia.

Ucenicii sau elevii și studenții implicați în programe de instruire profesională, având contracte de ucenicie sau de instruire profesională, nu sunt incluși în numărul de angajați. De asemenea, nu sunt incluse/incluși nici salariatele/salariații care se află în concediu de maternitate sau parental.

Numărul mediu de salariați este exprimat în unități de muncă anuale. Oricine a lucrat cu normă întreagă în întreprindere sau ca reprezentant al acesteia, pe parcursul întregului an se măsoară ca o unitate. Personalul cu jumătate de normă, muncitorii sezonieri și aceia care nu au muncit tot anul sunt considerați ca fracțiuni din această unitate.

Cifra de afaceri netă și activele totale.

Cifra de afaceri anuală netă este stabilită prin calcularea veniturilor pe care întreprinderea le realizează în cursul unui an din vânzări și servicii după ce toate datoriile au fost plătite. Ea nu trebuie să includă TVA-ul sau alte taxe indirecte³.

Activele totale se referă la valoarea bunurilor companiei (active imobilizate, active circulante, cheltuieli în avans).

Dacă o întreprindere depășește pragurile financiare stabilite pentru cifra de afaceri și activele totale și pragurile pentru numărul mediu de salariați în cursul unui an, acest lucru nu va afecta statutul întreprinderii. Aceasta va păstra statutul de IMM cu care a început anul. Totuși, va pierde această încadrare dacă pragul va fi depășit pe parcursul a doua exerciții financiare anuale consecutive. În același mod, va câștiga statutul de IMM dacă în perioada anterioară a fost o firmă mare, dar apoi a ajuns sub aceste praguri pe parcursul a două exerciții financiare consecutive.

Pentru a determina corect indicatorii solicitați de recomandarea europeană, trebuie stabilit dacă întreprinderea analizată este *autonomă* – cea mai frecventă categorie, *parteneră* sau *legată*.

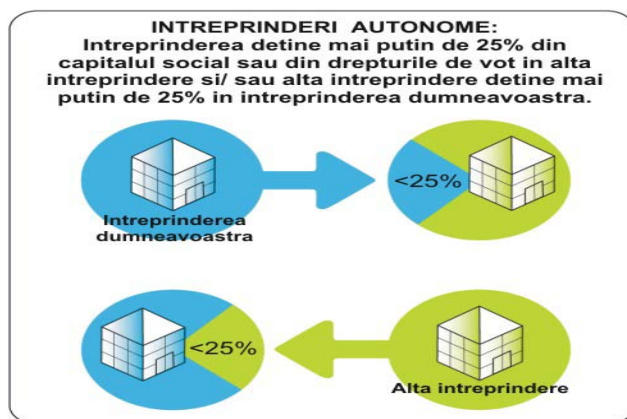


Figura 5.3. Întreprinderi autonome

Sursa: <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>

O întreprindere este autonomă dacă:

- este total independentă – nu deține capital social sau drepturi de vot în nicio alta întreprindere și nicio alta întreprindere nu deține capital social sau drepturi de vot în cadrul său;

³ Conform legislației românești (art 33, OMF 3055/29.10.2009): „Cifra de afaceri netă cuprinde sumele rezultate din vânzarea de produse și furnizarea de servicii care se înscriu în activitatea curentă a entității, după deducerea reducerilor comerciale și a taxei pe valoarea adăugată, precum și a altor taxe legate direct de cifra de afaceri”.

- deține mai puțin de 25% din capitalul social sau din drepturile de vot (oricare dintre acestea este mai mare) în una sau mai multe întreprinderi și/sau o altă întreprindere nu deține mai mult de 25% din capitalul său social sau din drepturile de vot.

O întreprindere este parteneră dacă:

- capitalul social și/sau drepturile de vot deținute la o altă firmă sunt egale sau mai mari de 25%, și/sau o altă firmă deține mai mult de 25% din capitalul social sau drepturile de vot ale firmei;

- nu este legată de altă întreprindere, aceasta înseamnă printre altele, ca drepturile de vot deținute într-o altă întreprindere să nu fie mai mari de 50% (și invers).

Când se determină statutul de IMM, dacă o întreprindere este parteneră, la datele sale trebuie să se adauge o parte din datele financiare și cele privind numărul de salariați ale întreprinderii partenere. Aceasta proporție va reflecta procentul din capitalul social deținut și/sau din drepturile de vot (oricare dintre acestea este mai ridicat).

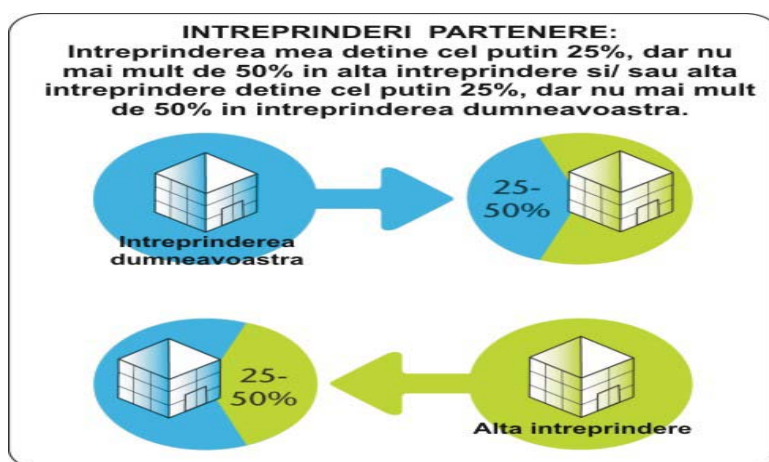


Figura 5.4. Întreprinderea parteneră – condiții de existență

Sursa: <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>

Două sau mai multe întreprinderi sunt legate atunci când se caracterizează prin următoarele tipuri de legături:

- o întreprindere deține majoritatea acțiunilor sau drepturilor de vot la o altă întreprindere;

- o întreprindere are dreptul de a numi sau demite majoritatea persoanelor din consiliul de administrație, conducerea întreprinderii sau organismele de supraveghere ale altei întreprinderi;

- contractul dintre întreprinderi sau o clauză din actul constitutiv sau statutul uneia dintre întreprinderi, permite uneia dintre ele să exercite o influență dominantă asupra celeilalte;

- o întreprindere are posibilitatea prin acord de a exercita controlul asupra acțiunilor sau majorității drepturilor de vot din cealaltă întreprindere.

Când se determină statutul de IMM, datele întreprinderii legate trebuie adăugate integral la cele ale întreprinderii analizate pentru a se putea determina conformarea cu plafoanele referitoare la numărul de angajați și indicatorii financiari prevăzuți în definiție.

În *România* definiția întreprinderilor mici și mijlocii din Recomandarea nr. 2003/361/CE a fost introdusă prin *Ordonanța de Guvern nr. 27/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii*.

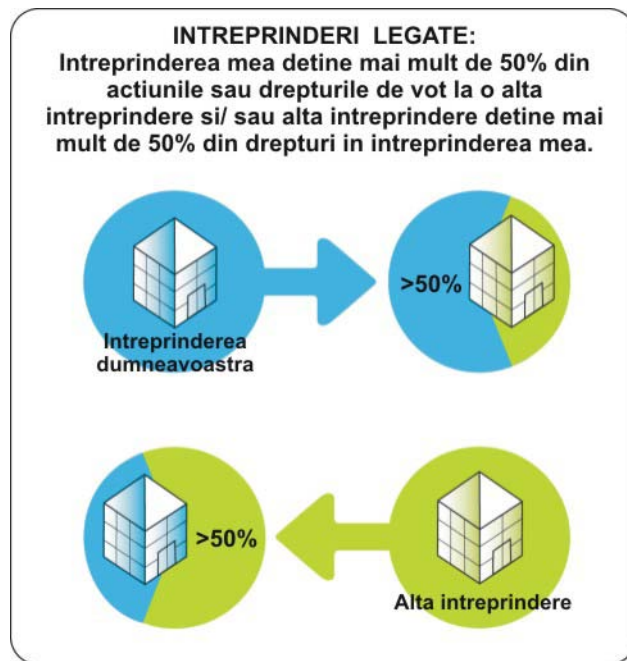


Figura 5.5. Întreprinderea legată – condiții de existență

Sursa: <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>

5.1.2. Caracteristici și factori de influență

W. O. Torres⁴ consideră că IMM-urile au următoarele *caracteristici*:

- „efectul de fluture” ce presupune că orice problemă aparent minoră poate conduce la o serie de consecințe grave în interiorul unui IMM, datorită vulnerabilității lor economice. W. Torres citează următoarele situații susceptibile să afecteze existența întreprinderii: intrarea pe piață a unui nou concurent, falimentul unui furnizor, refuzul unui împrumut bancar. De asemenea managementul curent se confruntă adesea cu situații de urgență ce se pot transforma în adevărate crize.

- „efectul de microcosmos” conform căruia întreprinzătorul se preocupă mai ales de probleme cu implicații pe termen scurt, strict legate de micromediul întreprinderii.

- „efectul de egocentrism” subliniază efectul de hipertofiere a ego-ului întreprinzătorului. Fiind foarte preocupat de el însuși, întreprinzătorul nu poate delega (corect) luarea deciziei

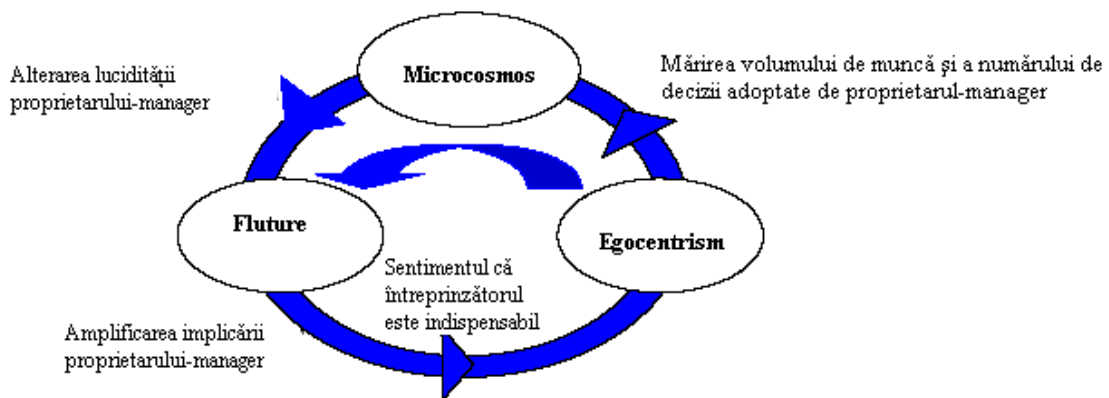


Figura 5.6. Cercul vicios al caracteristicilor unui IMM

Sursa: Torres, 1999

4 O. Torres, Les PME, Dominos. Evreux : Flammarion., 1999.

Un cerc vicios leagă aceste trei caracteristici: „efectul de egocentrism” și de „microcosmos” alterează luciditatea proprietarului-manager. Acest fapt mărește vulnerabilitatea întreprinderii și declanșează/accentuează „efectul de fluture”, incitându-se astfel proprietarul-manager să se implice suplimentar în funcționarea întreprinderii (amplificând „efectul de egocentrism”). Prin creșterea volumului de muncă, proprietarul-manager ia, evident, tot mai multe decizii (ceea ce poate conduce și la un „efect de microcosmos”).

Factori de influență asupra activităților IMM-urilor

Factorii cu influență asupra evoluției IMM-urilor sunt numeroși, dar pentru o analiză sistematizată pot fi grupați în factori externi și factori interni întreprinderii.

În categoria *factorilor externi* se includ⁵:

a. *Evoluția generală a economiei*. Fiecare economie alternează perioadele de creștere și de declin. În fazele de creștere, afacerile se dezvoltă. În fazele de recesiune, îndeosebi firmele noi și cele mici sunt puternic afectate (pentru că au o clientelă instabilă, o poziție de piață neconsolidată, un management mai puțin experimentat, posibilități mai reduse de finanțare). Această abordare nu trebuie absolutizată. Sunt teoreticieni, dar și întreprinzători, care consideră, spre exemplu, că perioadele de criză/recesiune oferă numeroase oportunități.

b. *Rata dobânzii*. Dacă rata dobânzii este scăzută, împrumuturile se acordă în condiții avantajoase pentru întreprinzător. Când rata dobânzii este foarte ridicată, firmele ce apelează la împrumuturi financiare devin vulnerabile. Rata ridicată a dobânzii afectează îndeosebi numerarul, o problemă, oricum sensibilă pentru IMM-uri.

c. *Accesul la capital*. Existența unor programe de finanțare dedicate IMM-urilor (publice, private) facilitează dezvoltarea antreprenoriatului. Totuși, IMM-urile au dificultăți în a accede la capital, în special în faza inițială. De cele mai multe ori, băncile preferă să acorde împrumuturi firmelor mari, stabile, cu un istoric în afaceri. Întreprinzătorul trebuie astfel să se bazeze în mare măsură pe resursele interne ale firmei. În plus, firmele mici, prin natura lor, nu pot avea acces la surse externe de capital, cum ar fi emisiunea de acțiuni sau obligațiuni.

d. *Reglementările legislative*. Reglementările legislative (în special cele de natură fiscală) au un impact deosebit asupra dezvoltării antreprenoriatului. În anumite state există un cadru legislativ care conferă facilități pentru IMM-uri (fiscale, privind finanțarea, privind înființarea). Pe fondul unor conjuncturi economice specifice, legislația poate acționa și în sens invers, diminuând șansa de supraviețuire în afaceri a IMM-urilor. Nu numai natura reglementărilor, ci și stabilitatea/instabilitatea acestora, influențează activitatea firmelor mici.

Pe lângă acești factori (preponderent economici) care exercită influența cea mai importantă asupra sectorului IMM-urilor, nu trebuie ignorată și influența altor factori precum: *economici* (cursul de schimb al monedei naționale, puterea de cumpărare a populației, inflația); *socio-culturali* (cultura economică a populației, nivelul de pregătire al forței de muncă, atitudinea față de întreprinzători); *politici* (stabilitatea politică, politicile economice ale statului, strategia economică națională, funcționalitatea aparatului administrativ central și local, corupția administrației publice); *tehnologici* (sistemul național de inovare, susținerea guvernamentală a activității de incubare, cheltuielile guvernamentale pentru cercetare, regimul juridic de protecție a creației tehnice).

În categoria *factorilor interni* cei mai importanți sunt:

a. *Competența antreprenorială*. În cele mai multe afaceri mici, principala cauză a eșecului o reprezintă incompetența întreprinzătorului. Mulți dintre cei care inițiază o afacere nu au calitățile necesare administrării acesteia.

b. *Atitudinea*. Fără o atitudine corespunzătoare în afaceri, întreprinzătorul nu va avea succes. Succesul presupune un volum de muncă deosebit și mari sacrificii. De asemenea,

⁵ C. Sasu., Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003, pp. 22-25.

implicarea în prea multe activități care nu au legătură cu afacerea poate fi dăunătoare. Un alt aspect foarte important îl constituie comportamentul etic (cei care înșeală, cei care nu-și tratează corect partenerii de afaceri, salariații vor câștiga doar pe termen scurt).

c. *Factorul uman*. Resursa umană are un rol cheie în succesul afacerii. Mulți întreprinzători au însă probleme serioase de personal. Ei se plâng de calitatea lucrului prestat, absenteism, lipsa de loialitate, refuzul salariaților de a urma instrucțiunile. Cauza principală a acestor dificultăți o reprezintă ignorarea personalului propriu, și pe cale de consecință lipsa de motivare a acestuia. Un număr destul de ridicat de întreprinzători se concentrează asupra problemelor de producție, de vânzări și asupra celor financiare, neglijând problemele de resurse umane.

5.2. Elemente generale privind întreprinzătorii

5.2.1. Întreprinzătorul – definiție, trăsături specifice, tipologie

Întreprinzătorul este persoana care identifică o oportunitate de profit și își asumă riscul fructificării acesteia prin inițierea unei activități noi, în care se implică nemijlocit și pentru dezvoltarea căreia face apel la resurse proprii și atrase.

Numeroși cercetători s-au preocupat de identificarea caracteristicilor întreprinzătorilor comparativ cu alte categorii de agenți economici. David McClelland este un pionier în domeniu. În lucrările sale susține că principala caracteristică ce anticipează un comportament întreprinzătorial este *nevoia de realizare*, altfel spus nevoia de a excela și de a atinge un anumit obiectiv. O persoană dotată cu o astfel de calitate (nevoia de realizare) este înclinată să caute situații provocatoare în care își poate asuma responsabilități, în vederea găsirii unei soluții.

Un alt curent de cercetare consideră definitorie pentru un întreprinzător *propensiunea pentru asumarea riscului*. G. Meredith și colectiv⁶ consideră că, în realitate, întreprinzătorii își asumă doar riscuri moderate. Astfel ei evită situațiile puțin riscante pentru că nu sunt suficient de provocatoare, dar și situațiile foarte riscante pentru că își doresc să reușească cu orice preț.

Întreprinzătorii au profile foarte diferite. În continuare vom prezenta câteva tipologii de întreprinzători, consacrate în literatura de specialitate.

Westhead și Wright⁷ împart întreprinzătorii în trei categorii: novicele; întreprinzătorul în serie, întreprinzătorul „de portofoliu”. La baza acestei clasificări se află criteriul: *experiența și implicarea anterioară în afaceri*.

- *Novicele* – individ neexperimentat în afaceri, fără o posesie anterioară, care deține părți sociale într-o firmă activă;

- *Întreprinzătorul „în serie”* – deține părți sociale într-o firmă; în trecut a deținut părți similare pe care le-a vândut sau afaceri pe care le-a închis;

- *Întreprinzătorul de „portofoliu”* – deține simultan părți sociale în două sau mai multe firme active.

Rogoff și Lee⁸ identifică trei tipuri de întreprinzători: *creatorii, moștenitorii și administratorii*.

- *Creatorii* – întreprinzători care au inițiat o afacere cu visul de a crea un produs sau serviciu nou. Creatorii se consideră adevărații întreprinzători, pe deplin satisfăcuți de afacerea pe care o conduc. Ei nu sunt motivați de recompense financiare, nici nu consideră că activitatea în care se implică comportă riscuri mari, datorită credinței în propria viziune.

⁶ Wtterwulge R., La PME – Une entreprise humaine, De Boeck Université, 1998.

⁷ Westhead P., Wright M., Novice, portfolio and series founders: Are they different? Journal of Business Venturing, 13, 1998, pp. 173-204

⁸ Rogoff E. G., Lee M-S., Does firm origin matter? An empirical examination of types of small business owners and entrepreneurs, Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 1, Number 2, Fall 1996.

- *Moștenitorii* – întreprinzători care au moștenit o afacere de la un membru al familiei sau care au intrat în afaceri printr-o conexiune familială. Sunt mai puțin preocupați de crearea de noi produse. De asemenea, ei sunt mai puțin orientați spre creștere și mai puțin hotărâți să aducă o contribuție în societate, urmărind câștigul financiar imediat.

- *Administratorii* – întreprinzători care cumpără o afacere sau o franciză, motivați de obiective financiare, lipsa altor opțiuni sau de dorința de a minimiza riscul, alegând formula cumpărării unei afaceri deja testate. Fiind în același timp înclinați spre creștere, ei sunt satisfăcuți de afacerea lor și se consideră adevărați întreprinzători.

5.2.2. Motivațiile și riscurile întreprinzătorilor

O serie de factori care au influențe diferite asupra indivizilor îi pot determina pe aceștia să pornească o afacere într-un anumit domeniu, la un moment dat.

În funcție de felul de a gândi, de a fi, de tipul nevoilor, de modul de înțelegere a rolului și valorii vieții, se poate construi o anumită categorie de motivație care poate influența începerea unei afaceri.

Ca **principale categorii de motivații** pentru întreprinzători menționăm:

- *motivațiile profesionale oferă întreprinzătorului:*

- a) perspectiva unei munci atrăgătoare;
- b) perspectiva de a face descoperiri în domeniul cercetat;
- c) perspectiva de a perfecționa metode și tehnici întreprenoriale;
- d) perspectiva obținerii prestigiului (profesional) într-un anumit domeniu.

- *motivațiile psihologice pot conduce la:*

- a) obținerea statutului și respectului social ce decurg din poziția de întreprinzător;
- b) oferă (sau permite) câștigarea unei anumite notorietăți;
- c) extinderea relațiilor de afaceri cu alte categorii de întreprinzători;
- d) obținerea statutului de a fi „propriul stăpân”.

- *motivațiile materiale oferă întreprinzătorului:*

- a) posibilitatea de a obține câștiguri mari (mai mari decât în poziția de angajat);
- b) asigurarea unui nivel de trai ridicat pentru el și pentru familie;
- c) siguranța locului de muncă.

- *motivațiile morale asigură:*

- a) perspectiva de a realiza ceva deosebit;
- b) perspectiva de a participa la progresul societății;
- c) prilejul de a contribui la binele comunității în care trăiește.

Cunoașterea motivației de creare a unei întreprinderi mici și mijlocii prezintă numeroase valențe practice. În primul rând, se consideră că, în funcție de motivația începutului, se poate anticipa, într-o anumită marjă, traiectoria viitoare a unei întreprinderi.

Pe lângă motivațiile amintite mai sus există și numeroși **factori care pot inhiba o persoană în inițierea propriei afaceri**. Aceștia sunt⁹:

Incertitudinea veniturilor. Oscilațiile în evoluția afacerii pot determina fluctuația veniturilor. De asemenea, succesul depinde de evenimente asupra cărora întreprinzătorul nu are control.

Riscul pierderii capital investit. În cele mai multe afaceri, întreprinzătorul contribuie cu o importantă sumă de bani sau alte active personale. Bani sau resursele pot fi pierdute, dacă afacerea nu reușește (uneori, în funcție de forma juridică aleasă pentru înființarea firmei, pierderile se pot extinde și asupra averii personale).

Povara responsabilității totale. Întreprinzătorul este singurul răspunzător de succesul sau eșecul afacerii sale. Dacă pentru unele persoane asumarea unor responsabilități foarte

⁹ C. Sasu, Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003, pp. 20-21; D. F. Kuratko, Introduction to entrepreneurship, Cenage Learning, 2009, p. 39.

mari poate fi un factor puternic motivator, pentru altele ea poate constitui un adevărat factor de blocaj. De aceea, unele persoane preferă să lucreze pentru alții, limitându-și responsabilitatea la prescripțiile din fișa postului.

Riscul de carieră. Una dintre preocupările majore pe care o au persoanele ce doresc să devină întreprinzători este dacă ele vor mai fi capabile să găsească un loc de muncă sau să se întoarcă la vechiul loc de muncă, în caz de eșec. Această preocupare o au în special persoanele ce au un loc de muncă sigur și un salariu ridicat. De asemenea cu acest risc se pot confrunta persoanele care au un anumit statut profesional și care aspiră la obținerea unui anumit prestigiu în domeniul în care activează.

Abateri de la etică. În unele ramuri, practicile de afaceri pot fi în conflict cu principiile etice ale întreprinzătorului (fapt care poate conduce la o stare de disconfort).

Program de lucru foarte încărcat. Întreprinzătorul nu are un program de lucru fix. În fazele de început ale afacerii, el trebuie să facă aproape totul, de la producție, la vânzare. Se poate ajunge la 14-16 ore pe zi, fără zile libere, uneori fără concediu de odihnă.

Deteriorarea relațiilor familiale. Implicarea în afaceri presupune un mare consum de energie și timp din parte întreprinzătorului. Programul de lucru prelungit face să-i rămână puțin timp pentru cei apropiați. Dacă au fost implicați și banii proprii, presiunea în familie crește, iar relațiile familiale se pot deteriora, preț pe care unele persoane nu doresc să-l plătească.

Pierderea sănătății. Întreprinzători care suferă eșecuri financiare pot avea anumite tulburări psihice, cel puțin o perioadă. În afară de aceasta, există așa-numitele boli psihosomatice – dureri de cap, dureri de spate, dureri stomacale – determinate de programul de lucru foarte încărcat.

5.3. Oportunități pentru afacerile mici

5.3.1. Oportunitatea economică – definire, tipologie, modalități de identificare

Punctul de plecare al oricărui întreprinzător și de demarare a activității fiecărei firme sau afaceri îl reprezintă existența și identificarea unei oportunități economice.

Howard Stevenson, directorul Centrului de Studii Intreprenoriale de la Harvard, consideră că oportunitatea reprezintă o stare viitoare dorită, diferită de cea prezentă și, concomitent, o credință a unei persoane (întreprinzătorul) că este posibilă realizarea sa cu succes.

Ov. Nicolescu definește oportunitatea economică drept o necesitate și/sau o cerere potențială pentru un produs sau serviciu într-un anumit context, a cărei sesizare, identificare, luare în considerare și satisfacere printr-un proces economic de către o persoană sau un grup poate genera în viitor profit¹⁰.

Tipuri de oportunități

Există două perspective, fundamental diferite, privind oportunitățile: cea schumpeter-iana și cea kirzner-iană. Aderenții primei perspective sugerează că oportunitățile derivă din informații noi, întreprinzătorii uzând de acestea pentru a recombina resursele de o manieră mai avantajoasă. Prin contrast, Kirzner argumentează că oportunitățile derivă dintr-o interpretare nouă a informațiilor existente.

Identificarea oportunităților

Identificarea oportunităților de afaceri este una dintre cele mai importante abilități ale unui întreprinzător de succes. Identificarea oportunităților se poate realiza prin¹¹:

- căutare activă;
- căutare pasivă;

¹⁰ Nicolescu Ov., Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Editura Economică, București, 2001, p. 191.

¹¹ D. R. De Tienne, G. N. Chandler, Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test, Academy of Management Learning and Education, vol. 3/2004

- descoperire fortuită;
- creare.

Căutarea activă

Corespunde viziunii neoclasice privind întreprinderiatul. Adepții teoriei neoclasice văd piața ca aflată în echilibru. Întreprinzătorii sunt agenți economici care „tulbură” temporar acest echilibru și profită de pe urma acestei tulburări.

În cadrul acestui model o activitate întreprinzătorială de succes au persoanele și organizațiile cu anumite abilități de căutare a oportunităților. Premisa de la care pornește acest model este aceea că o oportunitate reală poate fi identificată printr-o analiză sistematică a mediului de afaceri. În condițiile acestei premise căutarea oportunităților se poate face prin intermediul unor modele fundamentate pe fixarea obiectivelor, scanarea mediului, analiza mediului concurențial, planificarea strategică. Dezvoltarea conceptelor de raționalitate limitată și obiective satisfăcătoare (H. Simon) au generat modele mai realiste de identificare a oportunităților care uneori pot apărea sub forma unor semnale foarte discrete, greu de detectat printr-o căutare sistematică, intuiția și creativitatea fiind mai degrabă utile în acest caz.

Căutarea pasivă și descoperirea întâmplătoare

Ambele modele pornesc de la premisa că în mediu de afaceri există anumite oportunități, dar acestea nu sunt „vizibile” până nu sunt descoperite, motiv pentru care indivizii și organizațiile trebuie să fie mai degrabă într-o stare de alertă permanentă pentru a „întrezări” anumite oportunități manifeste foarte discret.

Diferența majoră dintre cele două perspective este că în căutarea pasivă se cere indivizilor să acționeze în condițiile unei senzitivități deliberate față de mediu, abilitate care poate fi formată, în timp ce descoperirea întâmplătoare presupune o stare de alertă reflex ce permite ca descoperirile să fie făcute când nu sunt căutate, respectiv când sunt întreprinse diverse alte activități curente. Ambele perspective cer flash-uri ale creativității care să facă legătura între realitatea obiectivă și posibilitățile viitoare de acțiune.

Crearea de oportunități

Prin intermediul imaginației, un individ poate crea o oportunitate aproape din nimic. Oportunitatea există mai întâi în mintea întreprinzătorului, abia apoi fiind transpusă în practică. În timp ce în viziunea neoclastică mediul este sursă de oportunități, iar în căutarea pasivă și fortuită, starea de alertă a indivizilor descoperă oportunități, în acest model, individul este sursa oportunităților.

5.3.2. Instrumente pentru evaluarea oportunităților economice

Studiul de fezabilitate

Studiul de fezabilitate analizează viabilitatea unei idei de afaceri, subliniind problemele potențiale și încercând să ofere un răspuns cât mai obiectiv la întrebarea „Ar trebui implementat acest proiect?” Dacă un întreprinzător realizează că ideea sa de afaceri nu este viabilă în nici un scenariu, acesta va economisi resurse importante dacă va renunța la respectiva idee.

Studiul de fezabilitate arată cum ar opera afacerea luând în calcul un anumit set de ipoteze privind tehnica și tehnologia folosite (clădiri, echipamente, procesul de producție etc.), piața și aspectele financiare.

Realizarea unui studiu de fezabilitate presupune cunoștințe solide în domeniul tehnic și financiar. Pentru aceste motive, în majoritatea cazurilor, studiile sunt realizate de consultanți din exteriorul firmei.

Un studiu de fezabilitate este de obicei realizat după ce persoanele implicate în proiect au identificat mai multe alternative pentru implementarea ideii de afaceri. În acest context, prin realizarea unui studiu de fezabilitate, numărul alternativelor este de obicei rapid diminuat. În timpul procesului de realizare a studiului pot fi investigate mai multe modalități

de organizare a afacerii și de poziționare a produsului pe piață, urmând ca scenariile viabile să fie riguros analizate pentru a se lua o decizie finală.

Structura studiului de fezabilitate este, de regulă, următoarea: descrierea afacerii, analiza fezabilității comerciale, analiza fezabilității tehnice, analiza fezabilității financiare, analiza fezabilității organizaționale și concluzii.

Termenul de „studiu de fezabilitate” este destul de des utilizat eronat, în special de către furnizorii de echipament sau tehnologie, pentru studii ale căror scop este achiziția unui echipament sau selecția unei tehnologii. Astfel de studii pot fi considerate numai studii tehnice sau cel mult studii-suport, pentru că nu acoperă aspectele unui plan de fezabilitate ce se referă la viabilitatea investiției.

Planul de afaceri

Dacă în urma realizării studiului de fezabilitate întreprinzătorul consideră că afacerea este viabilă și merită demarată, următorul pas logic este redactarea unui plan de afaceri.

Planul de afaceri este un document scris care oferă o imagine de ansamblu a companiei, a viitorului acesteia și a situației sale financiare. Planul de afaceri este un document important pentru o întreprindere aflată în stadiul de start-up antreprenorial, dar și pentru o întreprindere deja existentă, direcționând activitățile acesteia pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Funcțiile planului de afaceri

În funcție de obiectivul urmărit, planul de afaceri are în general una sau chiar toate dintre funcțiile următoare¹²:

- *funcția de concentrare a ideilor întreprinzătorului în termeni de definire a obiectivelor și de evaluare a propriilor capacități de a administra în condiții de eficiență afacerea.* Această funcție se regăsește mai ales în cazul planurilor de afaceri start-up sau de extindere, când întreprinzătorul trebuie să își formeze o imagine clară despre evoluția viitoare a proiectului urmărit (de aici și recomandarea mai multor consultanți ca planul de afaceri, mai ales cel redactat la începutul afacerii, să fie “opera” antreprenorului).

- *funcția de evaluare a unei noi idei de afaceri.* Un plan de afaceri bine realizat analizează, evaluează, compară și clasifică proiectele de investiții. Este vorba despre o evaluare prospectivă a afacerii.

- *funcția de realizare a unei evaluări retrospective a companiei.* Această funcție se regăsește mai ales în planurile afacerilor deja existente, unde se poate vorbi despre un istoric al firmei.

- *funcția de obținere a suportului financiar sau a altor tipuri de suport.* Planul de afaceri, prin modul în care descrie afacerea și perspectivele acesteia, poate determina: acordarea unor împrumuturi de către bănci sau alți furnizori, finanțarea de la potențiali investitori, dar, spre exemplu, și atragerea, în poziție neexecutivă, a unor persoane cu experiență și cu un anumit capital social.

- *funcția de ghidare a managementului.* Planul de afaceri creionează viitorul întreprinderii, definește strategia și stabilește obiectivele întreprinderii.

- *funcția de autoevaluare a întreprinzătorului.* Planul de afaceri trebuie urmărit și la intervale regulate trebuie constatate eventualele progrese sau problemele potențiale (datorate deciziilor mai bune sau mai proaste ale întreprinzătorului).

Destinatarii planului de afaceri

Destinatarii interni sunt acele persoane care sunt sau vor face parte din firmă: proprietari sau angajați.

¹² A se vedea D. Butler, Planificarea afacerii, Editura Bic All, București, 2006 p. 1; H. Rwigema, R. Vențer, Advanced Entrepreneurship, Oxford University Press, 2005, p. 249; M. Ghenea, Antreprenariat. Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri, Editura Universul Juridic, București, 2011, p. 99; D. Porojan, C. Bișa, Planul de afaceri, Institutul Irecson, București, 2007, pp. 12-15.

Pentru întreprinzător elaborarea unui plan de afaceri este importantă pentru că îl poate ajuta să evite pierderea de timp și bani și/sau se poate transforma într-un instrument de management.

În ceea ce privește angajații, planul de afaceri poate deveni un instrument de motivare. Atâta timp cât angajații sunt informați cu privire la activitatea curentă și perspectivele întreprinderii, vor simți că fac cu adevărat parte dintr-o organizație și vor adera la cultura acesteia.

Destinatarii externi

Planurile de afaceri destinate unor persoane din afara întreprinderii sau unor instituții (în special de finanțare-creditare) sunt de două tipuri: planuri de fundraising (pentru atragerea de fonduri), planuri de friendraising (pentru identificarea unor potențiali parteneri).

Sintetic, principalii destinatari ai planului de afaceri și aspectele relevante care trebuie avute în vedere pentru fiecare categorie sunt prezentate în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Necesitățile de informare ale destinatarilor planului de afaceri

Destinatari	Scopul pentru care le este adresat planul de afaceri	Informații care nu trebuie să lipsească
Creditori	Obținere de finanțare	Active Situatii financiare istorice Cash-flow (inclusiv proiecții) Gradul de îndatorare
Investitor	Obținere de finanțare	Echipă de management Piață actuală și potențială Istoricul afacerii Avantaj concurențial Potențial de creștere
Partener strategic	Obținere de fonduri/ parteneriat	Produse și servicii deținute Poziție pe piață Avantaj concurențial Mecanisme de control Concordanța culturilor organizaționale Sinergie
Salariați	Instrument de motivare	Evoluție rezultate financiare (profit) Perspectivele afacerii
Proprietari	Instrument de informare	Elemente privind strategia întreprinderii Echipă de management

Structura planului de afaceri

Un plan de afaceri include, de regulă, o serie de elemente standard. Fiecare plan de afaceri trebuie adaptat însă la specificul afacerii, la condițiile fiecărei întreprinderi, la profilul destinatarului.

Elementele de structură ale planului de afaceri sunt, în general:

a. *Coperta*. Scopul copertei este să informeze destinatarii despre ceea ce urmează să le fie prezentat și să indice cum se poate contacta întreprinderea care propune respectivul plan de afaceri. Coperta este primul contact pe care un potențial finanțator îl are cu firma și poate avea un impact determinant în percepția planului. Aceasta ar trebui să conțină titlul ”plan de afaceri”, numele persoanei juridice care propune planul, motto-ul întreprinderii, adresa, numărul de telefon, fax și adresa de mail.

b. *Cuprinsul* – servește scopului de a-l orienta pe cititor prin structura planului de afaceri. Toate paginile planului de afaceri trebuie numerotate iar în cuprins trebuie incluse numărul paginilor la paragrafele și subparagrafele importante. Importanța copertei și a cuprinsului nu trebuie subestimată. Creditorii și investitorii primesc foarte multe planuri de afaceri iar timpul lor este limitat, de aceea nu trebuie risipit.

c. *Sumarul executiv (rezumatul)* – prezintă o imagine de ansamblu a afacerii. Mulți creditori și investitori iau decizii legate de o afacere pe baza acestei secțiuni.

Rezumatul trebuie să fie scurt – 2-3 pagini cel mult –, dar trebuie să acopere toate aspectele importante ale afacerii. Dacă interesul destinatarilor nu este captat în această parte, ei nu mai continuă să citească.

Secțiunile rezumatului ar trebui să fie:

- prezentarea oportunității afacerii;
- soluția propusă pentru valorificarea oportunității;
- experiența, abilitățile, aptitudinile echipei de management;
- dimensiunea pieței și segmentul care poate fi ocupat;
- necesitățile financiare și strategia de recuperare a investiției.

d. *Descrierea afacerii* – această parte ar trebui să includă: forma juridică a întreprinderii; obiectul de activitate; calitățile/avantajele produselor/serviciilor întreprinderii comparativ cu cele ale concurenței; structura asociațiilor/acționarilor; un scurt istoric al afacerii; prezentarea sectorului de activitate.

e. *Planul de marketing* – această parte trebuie să includă: descrierea pieței, identificarea segmentului de piață țintă; analiza concurenței; strategia de marketing (structurată pe cei 4 P – preț, produs, promovare, plasare).

f. *Planul operațional* – include modul în care sunt obținute produsele și sunt prestate serviciile din portofoliul companiei. Elementele care trebuie încorporate sunt: planul de producție, descrierea fluxurilor tehnologice, principalele materii prime și furnizorii acestora (cu condițiile de aprovizionare și eventual cu sursele alternative), controlul stocurilor, spațiile și condițiile de depozitare, eventualii subcontractori.

g. *Planul managerial* – în cadrul acestei părți trebuie precizate: descrierea echipei manageriale; organizarea resurselor umane în cadrul afacerii; politica de management a resurselor umane.

h. *Planul financiar* – are rolul de a demonstra viabilitatea potențială a afacerii. Structura sa include: un diagnostic economico-financiar (analiza veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor; analiza patrimoniului; calculul indicatorilor economico-financiar – de solvabilitate, de lichiditate, de echilibru financiar, de rentabilitate); prezentarea ipotezelor pe care se bazează previziunile; întocmirea situațiilor financiare previzionale (bilanț, cont de profit și pierdere, tabloul fluxurilor de numerar); identificarea riscurilor – analiza de sensibilitate.

i. *Anexe* – această parte cuprinde informații la care s-a făcut trimitere pe parcursul planului de afaceri: CV-uri ale oamenilor cheie, studii de piață, copii după contracte importante, liste de prețuri etc.

Din punct de vedere al destinatarilor planului de afaceri și al confidențialității informațiilor furnizate, se poate face următoarea clasificare (fiecare categorie de plan de afaceri având o structură specifică)¹³:

- versiunea confidențială – prezintă informații confidențiale și complete destinate unor utilizatori speciali (top-management, asociați/acționari majoritari, un cumpărător potențial al companiei);

- versiunea parțială – pune accent pe fluxul de numerar și pe structura capitalului și este destinată investitorilor, creditorilor, angajaților;

- versiunea specifică – este destinată unui cititor specific, ce are o anumită necesitate informațională (manageri de sucursală, manageri regionali, manageri naționali);

- versiunea generală – este întocmită pentru analiștii financiar, prin eliminarea informațiilor confidențiale.

¹³ D. Porojan, C. Bișa, Planul de afaceri, Institutul Irecson, București, 2007, p. 33.

5.4. Metode de intrare în afaceri

Întreprinzătorul are trei alternative principale de intrare în afaceri: inițierea unei afaceri pe baza unei idei proprii, cumpărarea unei afaceri existente, demararea unei afaceri prin intermediul unui parteneriat.

Pornirea unei afaceri „de la zero”(start-up)

Această modalitate de demarare a unei afaceri poate fi singura soluție posibilă (se are în vedere un produs/serviciu cu totul nou; nu este disponibilă spre a fi achiziționată nicio firmă cu profilul dorit de întreprinzător) sau poate fi preferată în detrimentul unei alte alternative, din anumite rațiuni.

Avantajele inițierii unei afaceri pe baza unei idei proprii¹⁴:

- *Lipsa erorilor precedente.* Întreprinzătorii care inițiază afaceri (pe baza unei idei proprii, fără know-how-ul unui partener) nu au de luptat cu consecințele deciziilor eronate ale precedentilor proprietari de afaceri (concretizate într-o imagine negativă, amplasare defectuoasă, personal necorespunzător) ci pot să-și configureze afacerea în conformitate cu propriile intenții, în raport de propria experiență și competență în plan antreprenorial.

- *Mândria.* Crearea unei afaceri solicită în mod cert mult mai mult calitățile personale ale întreprinzătorului. Chiar dacă va trebui, poate, să apeleze la consultanți, în caz de succes întreprinzătorul va fi cel care se va bucura de aprecierea celorlalți, mai mult, spre exemplu, decât dacă ar fi preluat și administrat cu succes o afacere deja existentă.

- *Costul mai scăzut.* Cumpărarea unei afaceri este, de regulă, mult mai costisitoare, deoarece componentele organizației funcționează deja.

Dezavantajele inițierii unei afaceri prin eforturi proprii (prin comparație cu preluarea unei afaceri existente sau demararea unei afaceri în parteneriat) trebuie evaluate cu atenție. Acestea pot fi:

- *Rezistența consumatorilor.* O întreprindere nouă este privită, de regulă, cu reticență de potențialii clienți. Pentru a depăși această inerție întreprinderea trebuie să deruleze o activitate de marketing foarte activă și, mai ales, să aibă un atu față de concurență.

- *Timp de lansare îndelungat.* Se datorează cumulului timpilor aferenți: realizării formalităților de înființare (uneori birocratice), identificării surselor de finanțare, achiziționării echipamentelor necesare, angajării personalului, identificării unor clienți și furnizori etc.

- *Dificultăți în finanțare.* Lipsa unor situații financiare precedente face mai puțin predictibil succesul afacerii și băncile, mai ales, dar și alți potențiali finanțatori, vor fi rezervați în a finanța astfel de firme (fără istoric).

- *Efort prelungit.* Inițierea unei afaceri presupune un efort substanțial. Ea cere, de multe ori, 16-18 ore pe zi, șape zile pe săptămână, fără concediu de odihnă.

- *Risc ridicat.* Un start-up incumbă mai multe riscuri care îi pot periclita existența: o idee de afaceri nevalidată de piață, un potențial răspuns agresiv din partea concurenței, dificultatea constituirii unei imagini proprii, estimarea eronată a veniturilor (supraevaluarea) și a cheltuielilor (subevaluarea) etc.

Întreprinderile mici și mijlocii se pot constitui sub mai multe forme juridice:

- **în baza OUG 44/2008** ca: întreprindere individuală, întreprindere familială, persoană fizică autorizată;

Întreprindere individuală este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică. Pentru organizarea și exploatarea întreprinderii sale, întreprinzătorul persoană fizică, în calitate de angajator persoană fizică, poate angaja terțe persoane cu contract individual de muncă, potrivit legii. Persoana fizică

¹⁴ C. Sasu, Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003, pp. 73-76.

titulară a întreprinderii individuale răspunde pentru obligațiile sale cu patrimoniul de afecțaiune¹⁵, dacă acesta a fost constituit, și, în completare, cu întreg patrimoniul.

Întreprindere familială este întreprinderea economică, fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa¹⁶. Întreprinderea familială nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Întreprinderea familială nu are patrimoniu propriu și nu dobândește personalitate juridică prin înregistrarea la registrul comerțului. Prin acordul de constituire a întreprinderii familiale, membrii acesteia pot stipula constituirea unui patrimoniu de afecțaiune.

Persoana fizică autorizată reprezintă persoana fizică autorizată să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța sa de muncă.

Inițial în OUG 44/2008 se prevedea că PFA nu poate angaja cu contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității pentru care a fost autorizată. *Potrivit OUG 46/11.05.2011 s-a introdus posibilitatea ca PFA să poată angaja, în calitate de angajator, terțe persoane cu contract individual de muncă.*

PFA răspunde pentru obligațiile sale cu patrimoniul de afecțaiune, dacă acesta a fost constituit, și, în completare, cu întreg patrimoniul său.

- **în baza legii 31/1990** ca: societate în nume colectiv (SNC); societate în comandită simplă (SCS); societate pe acțiuni (SA); societate în comandită pe acțiuni (SCA); societate cu răspundere limitată (SRL).

Cumpărarea unei afaceri existente

Întreprinzătorii care nu vor să treacă prin avatarurile înființării unei firme noi pot cumpăra una deja existentă.

Înainte de a vorbi despre avantaje și dezavantaje, trebuie să subliniem faptul că, prin comparație cu înființarea, preluarea unei întreprinderi mici și mijlocii solicită întreprinzătorului competențe suplimentare: capacitatea de a evalua corect starea întreprinderii vizate, știința/arta de a negocia și intuiția de a investi acolo unde este nevoie pentru a dezvolta/redresa afacerea.

Avantajele cumpărării unei afaceri existente sunt:

- *Este un mecanism funcțional*: are o imagine formată, recunoscută pe piață; locație corespunzătoare; personal adecvat cantitativ și calitativ.

- *Finanțare mai accesibilă*. Creditorii sunt în general mai dispuși să ofere împrumuturi unei firme existente (decât unei firme noi), întrucât aceasta are un istoric (reflecat într-o anumită măsură de situațiile financiare).

- *Posibilitatea cumpărării la un preț „de chilipir”*. Deși nu este o situație foarte frecventă, în anumite contexte economice, legate de viața întreprinzătorilor, întreprinderile pot fi înstrăinate la prețuri sub potențialul lor (apreciat de cumpărător sau diagnosticat de specialiști).

Dezavantaje:

- *„Moștenirea” unor probleme din trecut*: imagine negativă (urmare a unor probleme financiare, comerciale, legate de mediu etc.); echipamente învechite și stocuri demodate; dificultăți privind personalul (supradimensionat, cu pregătire profesională precară, nemotivat, cu probleme de mentalitate, atașat de fostul proprietar și nu de întreprindere); situație financiară proastă.

- *Dificultatea introducerii schimbărilor*. Orice schimbare în organizație poate genera anumite rezistențe din partea membrilor acesteia. Un întreprinzător trebuie să aibă o anumită experiență în afaceri și cunoștințe de management solide pentru a gestiona un proces mai

¹⁵ Totalitatea bunurilor, drepturilor și obligațiilor persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau membrilor întreprinderii familiale, afectate scopului exercitării unei activități economice, constituite ca o fracțiune distinctă a patrimoniului persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau membrilor întreprinderii familiale, separată de gajul general al creditorilor personali ai acestora.

¹⁶ Soțul, soția, copiii acestora care au împlinit vârsta de 16 ani la data autorizării întreprinderii familiale, rudele și afinii până la gradul al patrulea inclusiv.

amplu de schimbare organizațională. De asemenea, trebuie subliniat că un astfel de proces are o perioadă de realizare foarte mare.

- *Lipsa de onestitate a vânzătorului.* De multe ori, o afacere de vânzare nu este ce pare a fi. Unii vânzători pot fi lipsiți de onestitate, atunci când motivează vânzarea afacerii. De asemenea, puțini sunt vânzătorii care oferă informații nefavorabile lor.

- *Supraevaluarea afacerii.* Elementele corporale și financiare din patrimoniul unei întreprinderi pot fi evaluate cu o anumită obiectivitate. Valoarea activelor intangibile (precum imaginea firmei, fidelitatea clienților, rețele de fabricație) este, însă, greu de stabilit cu exactitate și adeseori poate fi supradimensionată.

Intrarea în afacere prin intermediul unui parteneriat

Parteneriatele se pot concretiza în contracte de: externalizare, subfurnitură, prelucrare în lohn, concesiune, franciză, cesiune de licență.

Avantajele parteneriatelor (pentru întreprinderea mică asociată cu o mare companie), indiferent de natura lor, sunt:

- produse și servicii verificate (validate de piață);
- asistență tehnică și managerială;
- recunoaștere imediată (imagine consolidată);
- posibilități de creștere superioare;
- șanse de succes mai mari.

Dezavantaje:

- cost destul de ridicat;
- dependență față de partener;
- imagine nefavorabilă, datorită principiului dominoului (o problemă de imagine a companiei mari se poate repercuta rapid asupra imaginii partenerului său – întreprinderea mică și mijlocie);
- probleme cu supraviețuirea afacerii după finalizarea parteneriatului.

5.5. Finanțarea IMM-urilor

În practică, întreprinderile mici și mijlocii pot apela la următoarele modalități de finanțare:

- surse proprii;
- surse externe (credite bancare; surse publice; fonduri de capital de risc; credite pe efecte de comerț - factoringul și scontarea);
- sprijin acordat de incubatoarele de afaceri;
- sprijin acordat de business angels.

În alegerea sursei de finanțare, întreprinzătorul trebuie să țină cont de următoarele criterii, dincolo evident de costul acesteia¹⁷:

- experiența sursei de finanțare în lucrul cu întreprinzătorii;
- reputația sursei de finanțare;
- asistența oferită;
- alte servicii (în unele cazuri, sursa de finanțare oferă servicii gratuite sau la tarife reduse, cum ar fi analiza situației financiare, elaborarea unor proiecții financiare, elaborarea unui plan de afaceri etc.).

În continuare sunt prezentate succint trei soluții de finanțare (conexate și cu servicii de altă natură) specifice IMM-urilor.

¹⁷ C. Sasu, Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003, p. 144.

Bootstrapping-ul reprezintă o colecție de metode utilizate pentru a minimiza finanțarea din surse externe (de la bănci sau alți investitori)

Literatura de specialitate identifică patru metode circumscrise bootstrapping-ului: legate de clienți (accelerarea încasării facturilor, obținerea unor avansuri, acordarea de discounturi pentru plățile în numerar); legate de proprietar (folosirea cărților de credit și a împrumuturilor de la proprietari și apropiații acestora); utilizarea în comun a resurselor (leasing de personal,¹⁸ leasing time sharing¹⁹, externalizare); amânarea plăților (leasing de echipamente, amânarea în limita legală a plăților privind impozitele și taxele, întâzieri la plata furnizorilor).

Utilizarea acestor metode este diferențiată pe etapele ciclului de viață al întreprinderii. Tehnicile legate de proprietar și utilizarea în comun a resurselor se utilizează la începuturile existenței unei firme. În antiteză, tehnicile legate de clienți și amânarea plăților sunt utilizate după ce firma are o anumită poziție pe piață și poate negocia sau impune condițiile de plată în raporturile cu clienții și furnizorii.

Incubatorul de afaceri este o instituție care urmărește crearea unui mediu favorabil, sustenabil, pentru firmele nou înființate și cele inovative cu potențial de dezvoltare²⁰. În general, un incubator oferă întreprinzătorilor:

- sprijin practic, acces la informațiile de bază, informații și legături care în alt mod ar fi inaccesibile;
 - camere pentru întâlniri, lobby/recepție, echipamente precum copiatoare și faxuri, echipamente audio-video, servicii de birou și bucătărie;
 - birouri private, mici dormitoare, laboratoare sau spații manufacturiere;
 - acces la consultanță tehnică și de afaceri, la o gamă largă de furnizori de servicii calificați;
 - un program organizat de formare, consultanță one-on-one sau îndrumare
- Incubatoarele pot juca astfel patru roluri principale²¹:
- de „*părinte*” - susținând managerii firmelor incubate atât din punct de vedere tehnic cât și material;
 - de „*mediu*” - oferă posibilitatea dezvoltării rapide a strategiilor de afaceri ale firmelor incubate;
 - de „*investitor*”²² - incubatorul aduce capital în schimbul unor acțiuni ale firmelor incubate, la fel ca și firmele cu capital mixt; diferența este că incubatorul se implică activ în dezvoltarea firmei incubate;
 - de „*club de afaceri*” - incubatorul caută și oferă oportunități de afaceri firmei incubate, facilitându-i întâlnirea cu alți jucători de pe piață.

Business angels sunt investitori (persoane de afaceri de succes) care în schimbul unei finanțări primesc o parte din acțiunile sau din părțile sociale ale unei întreprinderi, aceștia urmând să câștige din aprecierea afacerii și vinderea acțiunilor. Un *avantaj* este că această finanțare nu are dobândă, lucru util la demararea unei afaceri, în contextul problemelor de cash-flow. Un alt lucru pozitiv este și know-how-ul adus de investitori care, de obicei, se implică în industrii pe care le cunosc și astfel pot ajuta businessul. Investitorii de acest tip tind să fie mai puțin formali decât o bancă sau un investitor de risc.

¹⁸ Este activitatea prin care o companie de resurse umane pune la dispoziția unei firme din alt domeniu personalul de care aceasta are nevoie, pentru o anumită perioadă.

¹⁹ Este un tip de leasing în care bunul este închiriat în același timp de mai mulți utilizatori, care îl folosesc numai în anumite perioade, fără a avea obligația de plată a chiriei pentru timpul în care nu îl utilizează.

²⁰ http://www.incubat.ro/uploads/Publicatii_Ghid_Incubatoare_DRAFT_05_2010.pdf

²¹ Nicolescu Ov. (coordonator), Sistemul organizatoric al firmei, Editura Economică, București, 2003, pp. 373-374.

²² Această funcție este destul de slab exercitată. În general incubatoarele de afaceri oferă consultanță pentru accesarea diferitelor surse de finanțare sau joacă rol de broker.

Dezavantajul este că, de obicei, investițiile vin după primul sau al doilea an de funcționare a unei firme. Indiferent cât de profitabilă este o idee de afaceri, foarte mulți investitori de acest tip nu sunt dispuși să investească din momentul 0.

Mecanismul acestei forme de finanțare este următorul: întreprinzătorul întocmește un plan de afacere; planul de afacere este înmănat unui potențial investitor; investitorul analizează planul de afacere și se decide dacă investește sau nu. Analiza planului de afacere de către business angel se face în funcție de: experiența antreprenorului în domeniul în care se încadrează proiectul de afaceri propus, realizările concrete până în prezent ale acestuia în domeniul respectiv, reputația în afaceri și capacitatea de asumarea necondiționată de către antreprenor a unui risc alături de business angel în proiectul respectiv.

5.6. Particularități ale funcțiilor managementului în cadrul unui IMM

În cadrul unui IMM se exercită (cu intensitate diferită) aceleași funcții ale managementului ca și în cadrul unei mari companii: previziune, organizare, antrenare, coordonare și control-evaluare.

În ansamblul proceselor manageriale ale IMM-urilor²³ **previziunea** este, de regulă, mai puțin intensă comparativ cu firmele mari, în special în ceea ce privește orizontul de timp lung. Dintre cele trei forme de realizare a previziunii – prognoze, planuri și programe – cu frecvența mai ridicată sunt folosite programele. Planurile sunt întocmite, de regulă, sub forma unor planuri de afaceri, atunci când se urmărește obținerea unei finanțări, și nu joacă rolul unor instrumente de management. Prognozele se regăsesc doar episodic, în cazul unor IMM-uri, din anumite sectoare de activitate (intens bazate pe cunoștințe).

În IMM-uri nu există, în general, persoane sau compartimente strict specializate în activități specifice funcției de previziune. Acestea sunt, de regulă, realizate de către întreprinzător împreună cu contabilul firmei. Frecvent, previziunea are la bază talentul și intuiția întreprinzătorilor, neutilizându-se decât accidental metodele și tehnicile manageriale de previziune.

Elementele de previziune au un caracter economic preponderent (se referă cel mai adesea la profit, cifra de afaceri, credite etc). Ele se fundamentează, în principal, pe informații contabile și de marketing. Cadrul organizatoric quasi-inexistent, lipsa de pregătire a resursei umane se reflectă într-o slabă calitate a previziunilor, într-o lipsă de rigurozitate a acestora.

Într-o anumită măsură aceste deficiențe potențiale sunt compensate de rapiditatea cu care atât previziunile, cât mai ales procesele de implementare ale acestora, reflectă schimbările din mediul ambiant. Managerul întreprinzător se manifestă și în plan previzional, de regulă, prin reacții rapide. Ca urmare, rezultă un proces previzional flexibil, informal, continuu adaptat la evoluțiile endogene și exogene firmei, mai ales pe termen scurt, focalizat pe valorificarea oportunității economice.

Organizarea constituie una dintre cele mai intens exercitate funcții manageriale într-un IMM. La acest nivel se concretizează în structuri organizatorice simple, cel mai adesea ierarhice, în care toate persoanele ce lucrează în firmă depind nemijlocit de întreprinzătorul-manager

Antrenarea constituie una dintre funcțiile managementului cu cele mai pronunțate elemente de specificitate în cadrul unei întreprinderi mici și mijlocii.

Cu toate că rareori există elemente de motivare precis determinate – cu excepția salariului – , motivarea salariatului poate fi intensă datorită permanenței managerului-întreprinzător în firmă și a exemplului personal. În microîntreprinderile cu caracter familial la motivarea intensă contribuie frecvent existența membrilor familiei, puternic atașați de firmă și motivați în obținerea de rezultate economice.

²³ Prezentarea specificului exercitării funcțiilor manageriale la nivelul unui IMM este realizată după Nicolescu, 2001, pp. 324-335.

Toate aceste elemente fac ca în cadrul firmei să se utilizeze numeroase elemente de motivare moral-spirituală, cum ar fi: lauda, admonestarea verbală, sărbătorirea în grup a unor evenimente speciale, discuții directe între întreprinzător și salariați, consultarea frecventă a personalului privind modul de soluționare a unor probleme, o anumită flexibilitate în programul de lucru al salariaților etc.

Coordonarea este funcția managerială omniprezentă în managementul antreprenorial. Justificările sunt multiple. Dimensiunea și complexitatea mai redusă a firmelor conduse de întreprinzători-manageri reduc într-o anumită măsură cerințele manageriale de natură previzională și organizatorică, care se cer compensate printr-un plus de coordonare și antrenare. În al doilea rând, coordonarea implică un arsenal de metode și tehnici manageriale sensibil mai redus comparativ cu cele două funcții menționate, bazându-se mai mult pe simțul relațiilor umane, flerul și discernământul întreprinzătorilor.

Din punct de vedere instrumental-metodologic se constată, de regulă, o mai redusă utilizare a ședinței, metoda de coordonare predominantă în firmele de dimensiuni mari, ca și a tablourilor de bord, graficelor de lucru, schemelor de corelare a acțiunilor etc. În compensație, întreprinzătorii-manageri folosesc pe scară largă coordonarea pe bază de discuții bilaterale cu membrii organizației. Acest tip de coordonare, costisitor sub aspectul consumului de timp, asigură o bună comunicare și se dovedește deosebit de eficace.

În planul conținutului, coordonarea antreprenorial-managerială este preponderent acțională. Latura de armonizare decizională este sensibil mai redusă, datorită concentrării proceselor decizionale la întreprinzătorul-manager.

Specific exercitării **control-evaluării** în firmele mici este participarea directă a întreprinzătorului-manager. Rareori se apelează la delegarea unor sarcini mai puțin importante de control-evaluare și aceasta, de regulă, în firmele de dimensiuni mai mari. Din punct de vedere al conținutului, predomină controlul curent, efectuat adesea în timp real, pe măsură ce se derulează procesele de muncă în cadrul firmei.

Definitorie pentru întreprinzătorii-manageri este concentrarea controlului asupra activităților operaționale ce dau profilul firmei – de producție, comercializare, realizarea de servicii. Alte activități, cum ar fi cele de personal sau financiar-contabile sunt, de regulă, controlate numai tangențial (și superficial uneori, cu efecte dezastruoase pentru firmă).

În ceea ce privește metodologia de realizare a control-evaluării, se constată că este mai puțin sofisticată. Rareori întreprinzătorii-manageri utilizează standarde, norme, criterii etc. Cel mai adesea, controlul se bazează pe bunul simț și pe savoir-faire-ul dobândit pe bază de experiență.

În firmele de dimensiuni foarte mici, se constată utilizarea relativ frecventă a autocontrolului. Salariații verifică ei înșiși rezultatul activității, fără intervenția întreprinzătorului-manager. Relațiile apropiate dintre întreprinzătorul-manager și cei câțiva salariați, atmosfera care predomină, contribuie la o asemenea abordare a control-evaluării. Utilizarea excesivă a autocontrolului poate determina o diminuare a rigurozității sale, cu efecte nefavorabile în planul calității produselor și serviciilor întreprinderii.

Bibliografie

- Bișa C., Elaborarea studiilor de fezabilitate și a planurilor de afaceri, BMT Publishing House, București, 2005
- Nicolescu Ov. (coordonator), Sistemul organizatoric al firmei, Editura Economică, București, 2003
- Nicolescu Ov., Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Editura Economică, București, 2001
- Ogarcă R., Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, manual pentru învățământ la distanță, Editura PrinXpert, Craiova, 2008
- Popescu D., Întreprinzătorul de succes, Editura Economică, București, 2005
- Porojan D., Bișa C., Planul de afaceri, Institutul Irecson, București, 2007

Russu C., Managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Editura Expert, București, 1999
Sandu P., Management pentru întreprinzători, Editura Economică, București, 1997
Sasu C., Inițierea și dezvoltarea afacerilor, Editura Polirom, Iași, 2003
*** Biz Financiar, Ghid practic al produselor bancare din România.
*** <http://www.mie.ro/euroimm/docs/Ghid%20ANIMMC.pdf>
*** Recomandarea 361/2003/CE

CAPITOLUL 6. MANAGEMENT PUBLIC

6.1. Particularități ale managementului public

Noțiunea de **public** apare pentru prima dată în opera lui ULPIAN. Astfel, prin această noțiune se desemnează modul de organizare a statului, *în contradicție* cu dreptul privat, care se referă la interesele particularilor. Câteva secole mai târziu, în secolul al XVII-lea, în cadrul învățământului universitar german și austriac, apare *știința administrației* sub denumirea de “știința camerală”. Lorenz von Stein considera că știința administrației, ca știință politică, înglobează și dreptul administrativ, deoarece abordează complet fenomenul administrativ din punct de vedere politico-juridic. *Obiectul* acestei științe îl reprezintă *studiul activității administrației publice locale și centrale, principiile, formele și metodele utilizate în administrație pentru realizarea scopului său*. De-a lungul timpului, s-au conturat următoarele *principii ale administrației publice*:

1. *principiul egalității cetățenilor în raport cu administrația*, respectiv echitatea în distribuirea serviciilor administrației - nici un cetățean nu poate să fie lezat în interesele sale, nici chiar în cazul unor măsuri de interes public, deoarece s-ar produce o inegalitate între cetățeni;
2. *principiul riscului* - răspunderea administrației publice are un *caracter obiectiv*, chiar dacă, prin actele și faptele sale, a cauzat o pagubă;
3. *principiul relei funcționări*, prin care se statuează obligația administrației publice de a acționa conform legii, în caz contrar va suporta efectele juridice ale anulării actelor sau faptelor ilegale;
4. *principiul necontradictorialității* - garantează aplicarea actului administrativ în virtutea faptului că are *caracter unilateral*, nu implică *acordul altei părți* și nici *contradictorialitatea*;
5. *principiul sesizării din oficiu* - garantează *acțiunea din oficiu* a autorităților administrației publice;
6. *principiul nepublicității*, conform căruia activitatea administrației nu trebuie să fie făcută publică, cu excepția procedurilor de jurisdicție.

Administrația publică reprezintă sistemul autorităților administrației centrale și locale prin intermediul căruia se realizează puterea executivă.

Sectorul public este alcătuit din ansamblul de organizații publice create pentru a răspunde necesităților generale ale societății ca întreg, spre deosebire de organizațiile particulare care servesc interese private. Generic, prin sector public se înțelege totalitatea serviciilor, instituțiilor și autorităților cu caracter de stat sau comunal, alimentate de la bugetul central sau local. Sectorul public poate fi definit atât în sens larg, ca fiind sectorul ce cuprinde toate funcțiile statului, cât și în sens restrâns, ca totalitate a activităților care au ca scop producerea de bunuri și servicii publice. J.K. Galbraith definește sectorul public ca fiind acel sector care dispune de mijloace și instrumente politice pentru a controla societatea prin producție, prețuri, finanțe și administrația publică.

Sectorul privat este alcătuit din agenții economici și reprezentanții acestora, precum:

- comercianții individuali;
- agenții economici, întreprinderi de stat și private;
- bănci, filiale locale;
- investitori privați;
- camere de comerț și industrie locale și alte organizații de sprijinire a agenților economici locali;
- asociații industriale, cooperații;

- fundațiile unor întreprinderi.

Interesul public este precizat de puterea politică, fiind o reflectare a nevoii sociale, ceea ce presupune existența unui cadru legislativ care să precizeze limitele de acțiune ale funcționarilor publici pentru satisfacerea nevoii sociale. Interesul public are un anumit grad de generalitate, delimitându-se de nevoia socială, deoarece implică orice necesitate socială, caracterizată astfel de către puterea politică și legiferată, care impune administrației publice să desfășoare o activitate specifică de coordonare, organizare, funcționare și prestare a serviciilor publice.

Puterea publică reprezintă ansamblul drepturilor speciale pe care le are o instituție administrativă, în sensul de autoritate ce reprezintă și apără interesul public, care, în mod obligatoriu, trebuie să se impună celui particular. Puterea publică reprezintă un drept al autorităților administrației publice pentru a promova interesul general atunci când acesta intră în contradicție cu interesul particular. Puterea publică acționează într-un cadru legal bine definit și este exprimată de drepturile speciale ale unei instituții administrative care reprezintă și apără interesul public. Puterea publică conferă dreptul reprezentanților instituțiilor administrative pentru a emite acte normative. Regimul de putere publică contribuie la îndeplinirea legilor și la prestarea de servicii publice.

Serviciul public este un ansamblu de activități organizate și autorizate de administrația publică pentru a satisface nevoi sociale de interes public. Particularitatea serviciilor publice constă în aceea că sunt oferite atât de sectorul public (administrația publică), cât și de sectorul privat (instituții și organizații private), ceea ce impune realizarea unei cooperări între sectorul public, sectorul privat și comunitatea locală. Astfel, serviciul public are următoarele caracteristici:

- satisface o utilitate socială;
- se află într-un raport juridic continuu cu administrația publică ce l-a înființat și care îl conduce;
- furnizează bunuri și/sau servicii ce satisfac interesele unui grup sau ale societății;
- este supus unui regim juridic, reglementat de principii de drept public, ce îl diferențiază de acelea ale întreprinderilor private și contribuie la satisfacerea intereselor generale pentru care a fost înființat;
- are o tipologie variată;
- se realizează prin stabilimente publice.

Stabilimentul public este un serviciu public oferit de o instituție publică ce dispune de un patrimoniu distinct și se constituie ca un procedeu, ca o tehnică cu scopul de a realiza o mai bună satisfacere a interesului general.

Clasificarea serviciilor publice poate fi făcută după mai multe criterii.

1. *După criteriul juridic:*

- servicii publice administrative;
- servicii publice industriale și comerciale.

2. *Din punct de vedere al modului de cooperare la satisfacerea interesului public:*

- servicii publice la realizarea cărora nu sunt implicate alte persoane din rândul clienților;
- servicii publice la realizarea cărora participă în mod direct și alte persoane;
- servicii publice la realizarea cărora sunt implicate în mod direct și alte persoane din afară.

3. *După nivelul la care se realizează:*

- servicii naționale;

- servicii locale.
- 4. *Din punct de vedere al formei de proprietate:*
- servicii publice monopolizate;
- servicii publice realizate de agenți economici publici și/sau privați.

Dezvoltarea serviciilor publice necesită acțiuni concertate în următoarele direcții:

- reducerea birocrăției și impulsivarea structurilor organizatorice ale administrației locale, prin promovarea lucrului în echipă și dezvoltarea competențelor funcționarului public;
- creșterea calității serviciilor publice locale;
- utilizarea unor metode moderne de analiză a activității din administrația publică locală;
- sporirea gradului de delegare a autorității;
- raționalizarea și simplificarea sistemului administrativ;
- concesionarea și contractarea serviciilor publice ce pot fi prestate de către firme private.

Conform Legii nr. 19/1991, responsabilitățile autorităților locale în furnizarea de servicii la nivelul municipiilor, orașelor și comunelor din România, sunt structurate astfel :

A. Infrastructură, locuințe și transport: apă și canalizare; întreținerea străzilor; administrarea traficului; colectarea și depozitarea deșeurilor solide; iluminatul public; întreținerea parcurilor și a spațiilor verzi; energie termică; administrarea fondului locativ public; transport public.

B. Artă, cultură și educație: biblioteci și muzee locale; teatre și săli de concerte; grădinițe și învățământ primar.

C. Asistență socială și sănătate: cămine de copii și de bătrâni; centre pentru tineri; spitale și dotări pentru îngrijirea sănătății; programe de asistență socială.

D. Ordinea și siguranța publică: gardieni publici.

E. Activități economice: administrarea de întreprinderi (regii) comerciale; administrarea piețelor și expozițiilor.

Nu orice activitate de interes public este un serviciu public, ci doar acele activități care sunt necesare pentru satisfacerea unor nevoi sociale apreciate de puterea politică de interes public.

Un bun sau un serviciu public are câteva caracteristici:

- **non-exclusivitatea**, această caracteristică este generată de faptul că odată ce a fost realizat, produsul sau serviciul public este utilizat de către toți membrii societății. Pentru bunul sau serviciul public dreptul de proprietate privată nu mai operează. Însușirea unui beneficiu prin consumul unui bun sau serviciu public, fără a suporta un preț, impune intervenția Statului pentru a stabili obligativitatea de plată (FREE RIDING). O întreprindere privată nu poate să furnizeze independent bunuri și servicii publice, deoarece nu există feed-back-ul utilizatorilor care plătesc ceea ce consumă.
- **non-rivalitatea**, constă în aceea că indiferent de numărul utilizatorilor, cantitatea disponibilă pentru ceilalți utilizatori nu se diminuează. Din punct de vedere economic, non-rivalitatea consumului unui bun sau serviciu apare atunci când costul marginal al adăugării unui consumator este zero. Această caracteristică este generată de indivizibilitatea factorilor de producție și se manifestă la activitățile de tip rețea - poștă, telecomunicații, transporturi, infrastructură.

În analiza neoclasică, prețul unui bun sau al unui serviciu trebuie să fie egal cu costul marginal pentru ca să se realizeze maximizarea profitului și a utilității, pe când bunurile și

serviciile publice se produc cu un consum fix de factori de producție pe o perioadă scurtă de timp.

Apare ceea ce în teoria economică este cunoscut ca fiind - monopol natural - randamentele continuu crescătoare la scală și cost marginal continuu descrescător. Cu toate acestea, statul nu trebuie să fie unicul furnizor de bunuri și servicii publice pure.

C.V. Brown (1995) considera că "bunurile publice pure pot fi disponibile fie prin acorduri voluntare private, fie pe cale publică prin intermediul bugetului. Aranjamentele private nu sunt fezabile decât pentru grupuri mici, deoarece cu cât cresc grupurile cu atât crește posibilitatea indivizilor de a deveni "free-riders". Dar furnizarea publică a bunului, via buget, nu înseamnă producția publică. Sectorul public ar putea subcontracta producția la sectorul privat".

Există foarte puține bunuri și servicii publice pure. De aceea, dacă un bun sau un serviciu are o caracteristică ce-i conferă atributul de "public", nu trebuie să fie produs în exclusivitate în sectorul public.

Privatizarea întreprinderilor proprietate de stat care produc bunuri sau servicii publice prezintă o serie de avantaje concretizate în aceea că se reduc cheltuielile guvernamentale fără să se elimine serviciile publice.

Structura administrației publice reprezintă un sistem care include toate autoritățile administrației publice locale și centrale, relațiile dintre acestea conform nivelurilor de competență, precum și modul de organizare și funcționare a fiecărei autorități publice în parte.

Această structură este ierarhizată, conducerea supremă având-o șeful guvernului sau al statului.

6.2. Metode și tehnici utilizate în managementul public

Desfășurarea activității în instituțiile publice presupune utilizarea unui ansamblu de metode și tehnici menite să permită realizarea obiectivelor stabilite la toate nivelurile administrației publice. În procesul de exercitare a funcțiilor managementului public, funcționarii publici cu funcții de conducere și reprezentanții aleși sau numiți se confruntă cu multiple nevoi sociale pentru satisfacerea cărora este necesară folosirea unor metode și tehnici de management public generale și specifice.

Metoda administrativă reprezintă o *modalitate* sau un *ansamblu de modalități* care facilitează realizarea unor obiective ale instituțiilor din administrația publică, dar este și un *instrument* utilizat de funcționarii publici pentru a realiza sistemul de obiective al instituției în care își desfășoară activitatea. De aceea, managementul public implică o serie de metode și tehnici specifice ce se diferențiază de cele din alte domenii ale managementului. Altfel spus, metoda administrativă presupune un *mod organizat de gândire și acțiune* în vederea obținerii unor rezultate maxime cu eforturi minime.

6.2.1. Metode și tehnici utilizate în managementul public: Metode de executare

Desfășurarea activității în organizațiile publice presupune utilizarea unui ansamblu de metode și tehnici care să permită realizarea obiectivelor stabilite la toate nivelurile organizației. Noțiunea de metodă utilizată în cadrul managementului public apare ca rezultat al unui proces de generalizare a unor situații practice.

Repetarea unor situații de fapt, aplicarea aceluiași mijloace în situații similare atrage perfecționarea instrumentului de analiză și permite identificarea unor metode noi pe baza problemelor apărute în cadrul și în afara organizației publice.

În funcție de obiectivele urmărite, metodele de management aplicabile în organizațiile publice se pot grupa în 3 categorii:

- 1- Metode de executare.
- 2- Metode de organizare și funcționare.

3- Metode de cercetare.

Metode de executare

Referitor la metodele de executare, se face distincție între metodele aplicate în organizațiile publice, utilizându-se următoarele metode:

- metoda constrângerii;
- metoda convingerii;
- metoda cointeresării.

Metoda constrângerii

Se aplică, cu preponderență, în *statele totalitare*, care au fost transformate în instrumente de dominare. Această dominare este realizată de către o minoritate socială privilegiată asupra majorității societății ce este lipsită de drepturi unanim recunoscute.

În *statele nedemocratice*, metoda constrângerii este principala metodă de asigurare a executării deciziilor administrative, precum și a actelor organelor de conducere ale statului. Particularitatea se explică prin aceea că majoritatea populației, fiind conștientă de faptul că administrația publică și organele statului servesc o grupare minoritară dominantă, se va opune executării actelor organelor de stat. Deoarece nu le vor executa de buna voie, întrucât aceste acte nu fac altceva decât să promoveze interesele grupării aflate la conducere, în detrimentul populației majoritare, se utilizează metoda constrângerii ca fiind modalitatea de acțiune cel mai frecvent utilizată pentru executarea actelor organelor de stat în regimurile totalitare. În diferite *state democratice*, apar situații de abateri de la normele și regulile specifice definite de cadrul legal în care funcționează instituțiile publice (de exemplu, nu se respectă cadrul legal existent, funcționarii publici nu au pregătirea necesară sau nu vor să aplice conținutul unor decizii administrative, iar cetățenii neglijează ordinea de drept în stat), ceea ce conduce la utilizarea metodei constrângerii.

Metoda convingerii

În *țările democratice* în care organele de stat apară și promovează interesele cetățenilor și acționează cu consecvență pentru creșterea bunăstării materiale și spirituale a membrilor societății este utilizată metoda convingerii. Astfel, deciziile administrative, actele organelor statului sunt respectate și executate de bunăvoie de către funcționarii publici și de membrii societății, conștienți fiind că prin aceasta acționează în propriul lor interes. Consecința firească a unei astfel de situații o constituie faptul că, în statele democratice, principala și cea mai frecvent folosită metodă de executare a actelor organelor de stat este metoda convingerii. Nu este exclusă nici aplicarea metodei constrângerii, în cazul în care unele persoane nu acceptă reglementările juridice, deși s-a desfășurat o susținută activitate de convingere sau li s-a pus în vedere că în cazul în care nu își îndeplinesc atribuțiile publice li se vor aplica măsuri de constrângere, de executare silită. Convingerea în legătură cu necesitatea adoptării sau aplicării unei decizii administrative presupune un proces de informare a cetățenilor și funcționarilor publici direct și/ sau indirect implicați sau interesați de conținutul unor acte normative. Un rol important revine mass mediai.

Metoda cointeresării

Organele statului pot să utilizeze și alte metode pentru a determina funcționarii publici și cetățenii să-și îndeplinească obligațiile ce le revin, iar personalul implicat în sistemul public să

devina mai eficient (de exemplu, se pot acorda recompense materiale pentru realizări deosebite în propria activitate). Stimuletele au rolul de a amplifica gradul de cointeresare a funcționarilor publici. Metoda cointeresării presupune elaborarea unor sisteme de indicatori pentru sensibilizarea angajaților organizațiilor publice față de realizarea intereselor publice generale. La acestea se adaugă și mijloacele utilizate de către stat în scopul determinării unor persoane să respecte și să execute corespunzător deciziile publice. Astfel, în statele democratice se asigură condiții politice, juridice, economice, sociale pentru ca membrii societății să manifeste o conduită corespunzătoare, în deplină concordanță cu prevederile normelor statului de drept.

În statele cu o democrație reală se utilizează metoda cointeresării și convingerii. Prin natura activității publice, în aparatul de stat se folosește și metoda constrângerii, însă aceasta este utilizată cu precauție, după ce au fost epuizate celelalte mijloace de acțiune în vederea îndeplinirii obiectivelor. Metoda constrângerii se utilizează în temeiul normelor de drept, după un avertisment prealabil, în sensul ca se va recurge la măsuri de constrângere, explicându-se, totodată, necesitatea aplicării lor. Avertizarea funcționarilor publici, a cetățenilor în cauză, explicația dată atât fiecăruia, cât și opiniei publice privind necesitatea utilizării metodei constrângerii preîntâmpină nemulțumirile față de acțiunile din organizațiile publice.

6.2.2. Metode și tehnici utilizate în managementul public: Metode de organizare și de funcționare a organizației publice

În această categorie sunt incluse următoarele *cinci metode* cunoscute în literatura de specialitate ca instrumente folosite în procesul de organizare a activității desfășurate în cadrul organizațiilor publice:

- metoda organizării raționale a activităților administrative;
- metoda ședinței;
- metoda conducerii eficiente;
- metoda valorificării experienței profesionale;
- metoda structurării corespunzătoare a programului funcționarilor publici.

Cu excepția metodei ședinței, ce constituie principala metodă folosită în organizațiile publice de către funcționarii publici situați pe diferite niveluri ierarhice, toate celelalte metode descriu proceduri și activități prin care obiectivele organizației publice pot fi realizate. Datorită accentului pe care funcționarii publici îl pun pe organizarea științifică a activității, pe valorificarea experienței personalului care își desfășoară activitatea în acest sistem și pe structurarea judicioasă a programului de lucru al resurselor umane, aceste proceduri au fost generalizate și sunt prezentate în literatura de specialitate ca metode administrative de organizare și funcționare.

Metoda organizării raționale a activităților administrative

Această metodă descrie modul în care activitățile administrative trebuie să se desfășoare pentru a servi realizării obiectivelor managementului public și presupune conceperea unui plan de activitate orientat atât către realizarea obiectivelor sociale, cât și către detalierea, la nivelul organizațiilor publice, a activităților menite să susțină îndeplinirea misiunii sociale a managementului public. Metoda organizării raționale a activității administrative presupune conceperea unor planuri de activitate pe ansamblul sistemului administrativ și a unor planuri de detaliu pentru fiecare organizație publică. Rolul acestor planuri este de a asigura o bună coordonare a activității prin valorificarea continuă a posibilităților de realizare a obiectivelor existente la nivelul fiecărei componente a organizației publice.

Metoda ședinței

Importanța metodei ședinței este dată de faptul că cea mai mare parte a deciziilor administrative sunt adoptate în cadrul grupului, respectiv prin consultarea managerilor publici în comisii și/sau a plenumului. Metoda ședinței în organizațiile publice constă în reunirea mai multor persoane din sistemul administrativ, pentru un anumit interval de timp, cu scopul soluționării unor probleme cu caracter decizional, informațional și de analiză.

Ședința reprezintă modalitatea principală de transmitere a informațiilor și de culegere a feedback-ului de la un număr mare de componenți ai organizației publice.

Utilizarea metodei ședinței presupune parcurgerea a *patru etape*:

1. pregătirea ședinței,
2. deschiderea ședinței,
3. desfășurarea ședinței,
4. finalizarea ședinței.

Fiecare etapă impune respectarea următoarelor *reguli*.

Pregătirea unei ședințe are un impact deosebit asupra eficacității managementului public, necesitând un complex de decizii și acțiuni și impunând respectarea următoarelor reguli:

- stabilirea unei ordini de zi judicioase care să cuprindă două, maxim trei teme de discuție;
- formularea ordinii de zi să fie clară, astfel încât fiecare participant la ședință să cunoască, cu precizie, obiectivul și problema abordată;
- desemnarea persoanelor care urmează să întocmească materiale sau să pună la dispoziția participanților anumite date și informații trebuie să se facă cu câteva zile înainte de data stabilită pentru ședință;
- invitarea la ședință a persoanelor care sunt implicate nemijlocit în problemele abordate;
- materialele elaborate pentru ședință trebuie să fie cât mai scurte, rezumând informațiile necesare, formulând unele variante decizionale atunci când este cazul.
- stabilirea locului de desfășurare trebuie să se facă în funcție de obiectivele ședinței respective;
- desemnarea, cu suficient timp înainte, a persoanelor care se ocupă de înregistrarea discuțiilor din cadrul ședinței.

Reguli referitoare la *deschiderea ședinței*:

- respectarea orei de începere a ședinței;
- formularea clară a obiectivelor ședinței;
- prezentarea ideilor într-un mod pozitiv;
- folosirea unui limbaj atractiv pentru a impune atenției participanților ideile formulate;
- limitarea expunerii introductive la 1-2 minute;
- stabilirea, de comun acord cu participanții, a duratei totale a ședinței și a duratei maxime a unei luări de cuvânt.

Reguli privind *desfășurarea ședinței*:

- menționarea în cadrul ședinței a ideilor noi de către cel care conduce ședința;
- preîntâmpinarea și soluționarea, cu tact, a situațiilor tensionate care pot să apară pe parcursul derulării ședințelor;
- intervenția promptă pentru evitarea speculațiilor și perorațiilor inutile;
- imprimarea unui ritm în cadrul ședinței care să asigure încadrarea și perioada stabilită inițial, precum și realizarea obiectivelor ședinței.

Reguli pentru *închiderea ședinței*:

- limitarea duratei unei ședințe la strictul necesar;

- intervenția conducătorului ședinței trebuie să conțină punctele de vedere exprimate, facilitând reținerea lor de către participanții la ședință;
- transmiterea informațiilor relevante participanților, cel mai târziu a doua zi.

Aceste reguli sunt valabile, în general, pentru toate tipurile de ședințe ce se desfășoară în organizațiile publice, însă, în anumite tipuri de ședințe, unele dintre regulile menționate au o pondere mai mare, mai mică sau chiar pot să apară unele elemente suplimentare. Parlamentul și guvernul își desfășoară activitatea, în cea mai mare parte, în cadrul unor ședințe, care sunt *de informare, de analiză sau decizionale*. În consecință, ori de câte ori consideră necesar, Primul Ministru, Președintele Camerei Deputaților și/sau Președintele Senatului reunesc miniștrii, respectiv parlamentarii, pentru o ședință în plen. De asemenea, sunt frecvente situațiile în care activitatea Parlamentului se desfășoară pe Comisii și în cadrul acestora se organizează ședințe cu un număr restrâns de parlamentari care fac parte din comisiile de resort.

Metoda ședinței se folosește și la nivelul administrației publice locale de către funcționarii publici ai organelor locale ai administrației. Aceste ședințe au loc ori de câte ori funcționarii publici cu funcții de conducere consideră necesar. În organizațiile publice, utilizarea metodei ședinței are o serie de particularități determinate de specificul domeniului. Astfel, *durata* unei ședințe poate varia de la 15 minute la 2-4 ore, în funcție de tipul ședinței și/sau de nivelul administrativ pe care se utilizează. *Numărul participanților* la ședință variază în funcție de nivelul pe care se utilizează metoda și de tipul deciziilor administrative care urmează a fi adoptate. În utilizarea acestei metode se constată o serie de abateri de la regulile menționate, ceea ce are consecințe asupra calității deciziilor administrative, a funcționalității sistemului administrativ și a eficacității managementului public.

Metoda conducerii eficiente

Metoda conducerii eficiente constă într-un ansamblu de modalități orientate spre desfășurarea unor activități eficiente de către funcționarii publici implicați în procesele de management și de execuție din organizațiile publice. De aceea, funcționarii publici trebuie să posede calități morale și cunoștințe în domeniul în care își desfășoară activitatea, în domeniul administrativ juridic, dar și în domeniul economic, al managementului, sociologiei și psihologiei. Deoarece, pentru o conducere eficientă este necesară o foarte bună cunoaștere a realității sociale, a intereselor sociale ce stau la baza stabilirii obiectivelor din cadrul sistemului administrativ.

Metoda conducerii eficiente constă în stabilirea unor raporturi de muncă eficiente între funcționarii publici cu funcții de conducere și ceilalți colaboratori și subordonați. De aceea, funcționarii publici cu funcții de conducere trebuie să cunoască performanțele subordonaților, să identifice cauzele în situațiile în care performanțele acestora și gradul lor de implicare sunt reduse și să intervină cu măsuri concrete pentru eliminarea lor.

Utilizarea metodei conducerii eficiente presupune și anumite cunoștințe, aptitudini și deprinderi specifice colaboratorilor și/sau celorlalți funcționari publici, precum: *capacitatea de a înțelege natura umană în toată complexitatea sa, aptitudinea de a comunica eficace, recunoașterea inevitabilității erorilor umane și abordarea participativă a problemelor* (ceea ce impune ca funcționarii publici să fie selectați după anumite criterii și după principii complementarității în ceea ce privește pregătirea de specialitate și managerială).

Important este ca între funcționarii publici cu funcții de conducere, colaboratori și subordonați să existe compatibilități psihosociologice, premisa necesară pentru a putea dezvolta relații umane și profesionale normale, deoarece un rol esențial într-un proces de management eficient revine comunicării. Comunicarea trebuie să fie deschisă, să se facă direct sau indirect, ori de câte ori este necesar pentru a se asigura fondul informațional de bază, necesar fundamentării unor decizii administrative (hotărâri, legi, decrete, ordonanțe etc.)

coerente, corecte, clare și conforme cu realitatea socială, cu interesul social general care le-a determinat.

Metoda valorificării experienței profesionale

O influență importantă asupra calității proceselor de management și de execuție din organizațiile publice și asupra rezultatelor activității funcționarilor publici o are *experiența profesională* deoarece imprimă funcționarului public o foarte bună abilitate, ceea ce conduce la realizarea rapidă și eficientă a sarcinilor de serviciu. Efectuarea permanentă a acelorași operații poate avea și efecte negative în momentul în care intervine rutina, comoditatea, lucrările tind să fie executate în mod mecanic fără nici un fel de efort intelectual. Rutina poate atrage pasivitatea, ceea ce elimină nu numai dorința îmbunătățirii activității, introducerii de modalități noi, superioare de îndeplinire a sarcinilor, ci generează chiar o atitudine refractară față de inovații, tendința de a înăbuși orice fel de schimbare în activitatea desfășurată.

Un funcționar public care a intrat în rutină prin activitățile pe care le efectuează este incapabil de autocritică, nu poate sau nu vrea să observe ori să recunoască propriile greșeli, respinge categoric orice încercare de critică la adresa sa. Rutina are efecte cu atât mai grave cu cât cel afectat ocupă o funcție mai înaltă. Acesta începe să manifeste un stil autoritar, tendințe evidente de a rezolva toate problemele potrivit propriilor concepte și de a soluționa singur orice problemă. Prin folosirea metodei valorificării experienței profesionale, personalul din organizațiile publice este încurajat să-și valorifice potențialul profesional dobândit în timp, dar și capacitatea creativă pentru găsirea unor soluții eficiente la inedite probleme sociale care apar în diferite perioade. De aceea, metoda valorificării experienței în muncă presupune combaterea fermă a oricăror manifestări de rutină în activitatea personalului organizației publice.

Valorificarea experienței în muncă trebuie corelată cu stimularea și folosirea potențialului creativ al personalului din organizațiile publice. Măsura în care funcționarii publici cu funcții de conducere vor reuși să îmbine experiența cu creativitatea, va determina creșterea calității managementului public, a deciziilor administrative fundamentate la toate nivelurile organizației publice.

Metoda structurării corespunzătoare a programului funcționarilor publici

Această metodă constituie o importantă modalitate de sporire a eficacității muncii tuturor funcționarilor publici și a apărut ca urmare a multiplelor situații de prelungire exagerată a duratei zilei de muncă, în special a funcționarilor publici cu funcții de conducere și de utilizare necorespunzătoare a timpului de către funcționarii publici implicați atât în procesele de management, cât și de execuție. În structurarea programului de activitate al funcționarilor cu funcții de conducere apar o serie de particularități date de specificul activității administrative, comparativ cu alte activități. Deoarece managementului public utilizează pe scară largă informațiile, problemele ce apar vizează atât asigurarea culegerii, înregistrării, transmiterii și prelucrării lor în condiții de eficacitate ridicată, cât și valorificarea lor superioară de către funcționarii publici ce se implică în procesul de fundamentare a deciziilor administrative și de concepere a planurilor de acțiune pentru implementarea acestora. Structurarea corespunzătoare a programului funcționarilor publici facilitează rezolvarea diferențiată a problemelor atât în funcție de nivelul ierarhic ocupat, cât și de specificul activității desfășurate în cadrul organizației publice. Metoda structurării corespunzătoare a programului funcționarilor publici presupune asigurarea condițiilor corespunzătoare de desfășurare a activității, a unor locuri de muncă care să creeze cele mai adecvate condiții de muncă necesare executării sarcinilor și funcțiilor din cadrul organizației publice.

Principalele *cerințe* care să permită desfășurarea corespunzătoare a programului funcționarilor publici sunt:

- confort;
- climat organizațional deschis, stimulat;
- cota tehnică adecvată.

Funcționarul public trebuie să utilizeze tehnica modernă de prelucrare a datelor și comunicare pentru asigurarea unei informări operative și relevante, astfel încât pe această bază să contribuie la creșterea gradului de fundamentare a deciziilor administrative și să identifice acțiunile corespunzătoare de implementare a lor. Managementul public modern implică *utilizarea unor tehnologii informaționale performante* ce permit utilizarea corespunzătoare a timpului de muncă al funcționarilor publici, oferindu-le posibilitatea concentrării asupra problemelor de analiză, sinteză și concepție. Un alt avantaj al utilizării tehnologiei informatice și informaționale îl constituie posibilitatea accesului rapid la diferite categorii de informații, ceea ce are ca efect scurtarea timpului necesar fundamentării unor decizii administrative eficiente în funcție de interesele sociale generale.

Importantă este și *structurarea corespunzătoare a programului de lucru* al funcționarilor publici atât în cadrul unui an calendaristic, cât și pentru o săptămână sau zi de lucru. Orice activitate desfășurată fără întrerupere un interval mai mare de timp, în condiții de concentrare nervoasă, are drept consecință o puternică stare de oboseală ceea ce conduce, în mod direct, la scăderea capacității de muncă și în consecință a eficacității funcționarului public. Programarea corespunzătoare a timpului de lucru al funcționarilor publici presupune și stabilirea unui raport optim între consumul efectiv de energie și perioada de odihnă necesară. Pentru a se putea preîntâmpina apariția oboselii exagerate și premature a funcționarului public este necesar să fie cunoscute cauzele care provoacă aceasta stare, pentru a se adopta măsurile corespunzătoare de eliminare sau de diminuare a intensității acestora. Printre *cauzele* ce pot determina starea de oboseală se enumeră:

- monotonia și lipsa de interes pentru activitatea prestată;
- condițiile în care se desfășoară activitatea, respectiv organizarea nerațională a spațiului, în sensul supraîncărcării acestuia, dotării cu mobilier neadecvat, surse de iluminat necorespunzătoare;
- particularitățile activităților desfășurate, în special cele de la nivelurile inferioare ale organizației publice, dar și cele ale activităților de conducere, în care răspunderea pentru rezultatele muncii unui grup de funcționari publici provoacă tensiune nervoasă.

Utilizarea metodei structurării programului de lucru al funcționarilor publici implică și cunoașterea influenței factorilor de solicitare fizică și nervoasă ai mediului ambiant ce au un impact direct asupra calității și productivității muncii funcționarilor publici.

Între factorii de solicitare fizică amintim factorii de microclimat: *temperatură, umiditatea, circulația aerului, radiațiile, iluminatul și, nu în ultimul rând, zgomotul.*

Crearea unei ambianțe plăcute necesită îmbinarea influenței acestor factori, mai ales, între culoare și lumină, în sensul utilizării unor combinații de culori care, dincolo de gust, trebuie să satisfacă și alte cerințe, să se coreleze cu gradul de iluminare a încăperii etc.

Dintre *factorii* care determină un consum nervos de energie menționăm:

- gradul de complexitate al activităților desfășurate;
- diversitatea proceselor de muncă în care sunt implicați funcționarii publici;
- climatul general în care se desfășoară procesele administrative, relațiile dintre funcționarii cu funcții de conducere și colaboratori, dintre ei și funcționarii situați pe nivelurile ierarhice superioare în cadrul sistemului administrativ.

Ațiunea acestor factori este determinată atât de *cauze obiective: modul de exercitare a funcțiilor managementului public, maniera de constituire a echipelor de muncă, gradul de încărcare a funcționarilor cu funcții de conducere, perspectivele de promovare, cât și de cauze subiective: emotivitate, susceptibilitate, personalitate, putere de aprofundare, conștiinciozitate, inițiativă, spirit de răspundere, capacitatea de a lucra în echipă*. Aceștia li se adaugă factorii psihosociali ce influențează stilul de management și calitatea procesului de conducere din administrația publică. În sistemul administrativ din România, acești factori nu prea sunt luați în considerare în acțiunile de raționalizare a activității funcționarilor publici cu funcții de conducere, chiar dacă prezintă utilitate practică prin influența lor asupra eficacității managementului.

6.2.3. Metode și tehnici utilizate în managementul public: Metode de cercetare

În literatura de specialitate există două metode de cercetare: *metoda analitică și metoda critică*, ca fiind etape ale procesului complex de cercetare, care se derulează în organizațiile publice.

Cea de a treia metodă, *cea a analizei diagnostic* presupune parcurgerea mai multor etape:

1. documentarea sau investigarea domeniului care urmează a fi abordat;
2. analiza cauzală detaliată a datelor și informațiilor, folosindu-se diagrama cauză-efect;
3. identificarea deficiențelor și aspectelor pozitive;
4. formularea propunerilor de perfecționare.

Îmbunătățirea și perfecționarea continuă a organizării și funcționării organizației publice impune o continuă observare și investigare a proceselor de management și de execuție. Schimbările rapide din cadrul societății contemporane impun ca fiecare organizație din sistemul administrației publice să se adapteze noilor condiții pentru a servi în mod corespunzător cerințelor prezente și de viitor ale societății.

Experiența specialiștilor în managementul public din diferite state, a demonstrat necesitatea studierii tuturor aspectelor activității administrative, a consecințelor pe care le are reorganizarea administrației publice asupra eficienței manageriale. De aceea, minimizarea importanței lor a condus la eșecul multor încercări de reorganizare a unor sisteme administrative. Pentru a se putea fundamenta cele mai adecvate decizii privind perfecționarea administrației sunt utilizate mai multe metode. În prealabil se elaborează un diagnostic general la nivelul organizației publice în scopul determinării cauzelor care au generat situația respectivă și ulterior, potrivit acestora, sunt formulate propuneri, posibile soluții de îmbunătățire a activității. Utilizarea metodei analizei diagnostic ar trebui să fie permanentă și să reprezinte un instrument de reglare a funcționalității organizațiilor publice.

Orice investigație științifică trebuie să pornească de la *culegerea de date* care ulterior sunt supuse unei *analize aprofundate* în scopul *formulării unor concluzii* pe baza cărora vor fi adoptate ulterior *deciziile* de efectuare a unor schimbări. Astfel, prima etapă pe care o presupune metoda analizei diagnostic este aceea a *documentării prealabile asupra domeniului investigat*.

Procesul de observare și culegere a datelor trebuie să vizeze, în principal, următoarele aspecte:

- structura organizației publice cu toate elementele cuprinse în organizarea structurală, urmărindu-se relațiile acesteia cu alte organe ale administrației de stat, regulamentele de ordine interioară, precum tipul și formele de relații cu publicul;
- sistemul informațional al organizației publice cu toate componentele acestuia: *date, informații, circuite informaționale, mijloace de tratare a informațiilor, fluxuri informaționale, proceduri informaționale*;

- sistemul de decizii formulate pe nivelul ierarhic pe care se situează organizația publică, *ce tipuri de decizii se adoptă și ce periodicitate au, fundamentul acestora, care sunt metodele și tehnicile folosite în procesul decizional;*
- metodele și tehnicile de management public utilizate în cadrul proceselor desfășurate în sistem;
- stilul de conducere al funcționarilor publici cu funcții de conducere;
- climatul de muncă în care funcționarii publici își desfășoară activitatea.

Informațiile culese vor fi completate cu cele obținute prin observări directe, lansări de chestionare referitoare la modul de desfășurare a activității în organizațiile publice analizate și discuții cu cei care își desfășoară activitatea în sistem. Odată culese, aceste date și informații urmează a face obiectul unei analize detaliate, folosindu-se o serie de metode și tehnici preluate din alte domenii pentru a servi ca instrument în interpretarea corectă și completă a datelor obținute în urma desfășurării primei etape.

Derularea celei de a doua etape a metodei analizei diagnostic, respectiv *analiza cauzală detaliată a datelor și informațiilor* presupune un proces amplu de interpretare a acestora. Identificarea cauzelor ce au generat situațiile de fapt, pozitive sau negative, constituie o operație deosebit de utilă pentru o interpretare realistă a situației existente, dar și pentru fundamentarea propunerilor de îmbunătățire. De aceea, este important să se identifice *punctele forte și slabe* ale activității administrative și să fie analizate principalele categorii de informații și date culese în prima etapă, respectiv cele referitoare la *structura, sistemul informațional din organizația publică, sistemul deciziilor administrative, stilul de conducere al funcționarilor publici cu funcții în organizația publică și informații despre climatul organizațional din cadrul acesteia*. La final, sunt *formulate propunerile de restructurare și perfecționare a activităților administrative desfășurate în cadrul organizației publice luându-se în considerare cauzele care au generat situațiile critice, dificile, problemele din sistem, precum și situațiile pozitive identificate*. Această abordare urmărește atât, *diminuarea, până la eliminare a punctelor slabe constatate în cadrul organizației publice analizate, cât și extinderea, dezvoltarea, perfecționarea situațiilor considerate pozitive, favorabile desfășurării activităților din organizația publică analizată*. De aceea, trebuie urmărite mai multe criterii în derularea activității de cercetare, cum ar fi: *diagnosticare și formularea propunerilor de redresare, restructurare și perfecționare*.

Prima problema ce se pune este cea a *utilității activității cercetate* și dacă existența lor se justifică, dar mai ales în ce măsură răspund unor cerințe sociale reale, deoarece utilitatea vizează, mai ales, sfera serviciilor oferite cetățenilor. Criteriul utilității se aplică atât activităților de ansamblu ale organizației publice, cât și fiecărui compartiment. Cercetându-se critic utilitatea, se va ajunge la o concluzie privind menținerea sau desființarea organizației publice sau a unor compartimente, a unor operațiuni. Uneori devine evidentă reorganizarea celor existente, lărgirea sau restrângerea competenței unității cercetate, a compartimentelor și persoanelor.

Un alt aspect avut în vedere pe parcursul derulării analizei se referă la *eficiența organizației sau activității supuse cercetării*.

Aceasta înseamnă a raporta rezultatele la cheltuielile efectuate pentru obținerea lor. În prezent, abordarea eficienței devine o necesitate în activitatea organizației publice. Nu este suficient ca un organ al administrației de stat să fie util din punct de vedere social. Acest aspect este important dar nu suficient, el trebuie, totodată, să fie eficient, deci rațional din punct de vedere economico-financiar. De aceea, se urmărește și eficiența costului activității organizației publice. Pe baza datelor obținute este necesar să se acționeze pentru reducerea, la maximum, a cheltuielilor necesare desfășurării activității organizației publice analizate. Trebuie eliminată orice cheltuială care nu se justifică, și/sau reduse pe cât posibil toate celelalte cheltuieli.

Evident, fără ca acestea să conducă la scăderea calității activității și/sau serviciului respectiv, a îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor organizației publice.

Un alt criteriu important al activității de cercetare îl reprezintă *timpul*. În condițiile actuale, ale unei adevărate avalanșe de probleme pe care managementul public le are de rezolvat, problema timpului capătă valențe sporite. În cazul în care rezolvările se fac într-un timp îndelungat, ținând seama de diversitatea și complexitatea problemelor, apare riscul ca acestea să nu poată fi încheiate sau pot fi rezolvate dar cu mare întârziere, ceea ce va afecta, în mare măsură, calitatea activității organizației publice.

Descoperirea posibilităților, menite să permită realizarea lucrărilor și prestarea serviciilor într-un timp mai scurt, reprezintă un proces complex și de durată, ceea ce poate conduce la eliminarea operațiilor inutile, la implicarea mai multor organe sau compartimente sau, dimpotrivă, la reducerea numărului acestora.

Pentru cunoașterea timpului necesar, în cazul operațiilor care se repetă, se va determina un timp mediu, prin identificarea unui număr de operații efectuate de un funcționar public conștiincios în timpul normal de lucru.

Propunerile de raționalizare, respectiv restructurare, vor fi orientate către organizarea structurală a organizației publice analizate, optimizarea circuitelor și fluxurilor informaționale ale documentelor, modul în care sunt formulate deciziile administrative, cât și către stilul de management și, implicit, climatul de muncă din cadrul organizației publice.

Metodele managementului public prezentate constituie câteva dintre cele mai potrivite mijloace ce stau la dispoziția funcționarilor publici pentru a-și îmbunătăți propria activitate și pentru a participa eficient la satisfacerea interesului public al cetățenilor.

6.3. Procesul de leadership public

Leadership-ul s-a conturat ca o componentă majoră a managementului, prezentând o specificitate aparte, având o influență majoră asupra organizației și constă în abilitatea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune.

Michael FRANK (1993) definește leadership-ul ca fiind un proces de grup ce implică interacțiunea a cel puțin două persoane în vederea realizării unui scop.

Leadership-ul poate fi definit ca *fiind procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru care una sau mai multe persoane să acționeze împreună, cu deplină dedicare și competență*.

La baza leadership-ului se află **spiritul de echipă** - starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și de a se comporta în vederea realizării unui scop comun.

În teorie, orice membru al organizației publice poate să exercite o influență asupra celorlalți. În practică însă, unii sunt în poziții mai bune decât alții și de aceea devin lideri. Pot să apară și liderii informali, care nu au autoritate formală și trebuie să se bazeze pe simpatia sau aprecierea profesională de care se bucură spre a exercita o anumită influență.

Spiritul de echipă este definitoriu pentru procesul de leadership fiind rezultatul integrării următoarelor procese:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care să adere colaboratorii;
- derularea unor procese decizionale participative;
- motivare puternică, individuală și de grup în scopul realizării țelurilor comune.

În procesul de realizare a scopului, liderul este urmat de celelalte persoane în condițiile unei puternice implicări competente și active care determină obținerea rezultatelor scontate.

În prima jumătate a secolului XX, se considera că posedă leadership numai persoanele care s-au născut cu el, leadershipul fiind asociat marilor personalități. În a doua jumătate a secolului XX, concepțiile teoretice și abordările pragmatice ale leadershipului s-au schimbat

substanțial. Chiar dacă leadershipul presupune unele calități native, totuși printr-o pregătire adecvată se poate asigura realizarea unui leadership eficace (Burlea Șchiopoiu & Lefter, 2011).

Abordarea optimistă referitoare la leadership se bazează pe faptul că, deși acesta presupune anumite calități native, printr-o pregătire adecvată se poate asigura realizarea unui leadership eficace.

Warren BENNIS, președintele Institutului de Leadership din California de sud, în lucrarea sa, *Becoming a Lider*, afirma "Liderii se fac, nu se nasc".

Conținutul, modul de manifestare și eficacitatea leadership-ului depind de o serie de factori determinanți, precum:

- caracteristicile native ale persoanei sau liderului;
- pregătirea primită de lider;
- situația în care se află liderul;

Caracteristicile native ale persoanei sau liderului reprezintă un prim determinant. *Inteligența* și în special *inteligența nativă*, se reflectă în capacitatea liderului de a formula obiective eficace și atractive pentru ceilalți, în capacitatea sa de a stabili modalitățile optime de atragere a altor persoane la realizarea obiectivelor, în sesizarea acelor argumente care, odată prezentate, atrag și conving pe ceilalți să se implice în derularea activităților.

Carisma reprezintă o altă calitate și poate să fie definită ca fiind abilitatea unei persoane de a inspira sau de a amplifica implicarea altor persoane în derularea anumitor acțiuni. Carisma este proprie liderilor de succes care sunt urmați în realizarea idealurilor și a acțiunilor demarate de un mare număr de persoane.

R. M. Stoghill (1974), care a examinat 163 de studii consacrate leadership-ului, a stabilit și alte calități ale liderului: *ambitiția, hotărârea, insistența și aservitatea*.

Pregătirea primită de lider, în raport cu aportul său la dezvoltarea leadership-ului, este studiată pe trei niveluri:

- *pregătirea generală* - prin care se construiește baza comportamentului general individual și social și se asigură fondul de cunoștințe de cultură generală cu importante efecte în plan comunicațional;
- *pregătirea de specialitate* - conferă competență și prestanță personală de mare importanță în relațiile cu cei din jur;
- *pregătirea managerială* - care are în vedere ca o componentă principală atât dezvoltarea calităților native pe care se bazează leadership-ul, cât și formarea și amplificarea capacității de a influența deciziile, acțiunile și comportamentul altor persoane.

Rezultatul acestor procese de pregătire îl constituie abilitățile sociale, cunoștințele de specialitate, capacitatea decizională și comunicațională.

Situația în care se află sau se plasează liderul a fost pe larg studiată atât din punctul de vedere al contextului de ansamblu, cât și ca o condiționare situațională.

Condiționarea contextuală de ansamblu reflectă caracteristicile de bază ale organizației publice. Calitatea oamenilor implicați, cultura lor specifică, resursele existente și care pot să fie atrase, strategia și caracteristicile decizionale reprezintă factori care au un impact important asupra sensului și modalităților de manifestare ale leadershipului. Existența unei compatibilități între personalitatea și abordarea liderului și contextul organizațional implicat este foarte importantă.

Condiționarea situațională a leadershipului este de natură strict managerială datorită rolurilor pe care le exercită liderul în cadrul organizației publice.

Liderul public modern

Calitatea procesului de management este un factor primordial care contribuie la sporirea eficienței unei organizații publice, de aceea persoanele care ocupă o poziție importantă trebuie să fie dotate cu o serie de aptitudini:

- să fie vizionar, adică să fie capabil să atragă și să mobilizeze oamenii prin conturarea unei noi viziuni a proceselor și fenomenelor economico-sociale;
- să realizeze o comunicare optimă între membrii grupului ;
- să știe să delege puterea și să o partajeze cu subordonații săi, astfel încât realizarea obiectivelor și strategiilor să fie motivată de satisfacția personalului;
- să se cunoască și să se înțeleagă pe sine însuși, eficiența sa constând în delimitarea propriilor puncte forte precum și a slăbiciunilor, dar mai ales în ambiția de a-și depăși carențele.

Pornind de la ideea că leadershipul este un proces care constă în conturarea unei viziuni proprii despre procesele și fenomenele economico-sociale și în posibilitatea de a transpune în practică această viziune, putem spune că modul în care un lider îi influențează pe alții depinde în mare măsură de puterea și de talentul său de a comunica cu cei din jur.

Teoreticienii contingenței în materie de leadership urmăresc descoperirea variabilelor care permitteau anumitor caracteristici și comportamente ale managerilor să releve eficiența într-o situație dată.

Se disting patru variabile de contingență (Yukl, 1981; Bass, 1985) susceptibile de a influența comportamentul unui lider:

- 1) - caracteristicile personale;
- 2) - caracteristicile subordonaților;
- 3) - caracteristicile grupului;
- 4) - structura grupului, departamentului sau organizației.

Cele patru variabile se completează una pe alta pentru a influența stilul comportamentului unui lider. Procesul de conducere este foarte complex, iar descrierile simpliste (precum: "*conducătorii democrați contează mai mult pe subordonații săi decât conducătorii autocrați*") nu au nici o utilitate.

FRED FIEDLER și discipolii săi au pus la punct primul model al procesului de leadership fondat pe contingențe (Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1974). *MODELUL DE CONTINGENȚĂ AL LUI FIEDLER* se diferențiază de modelele trăsăturilor de caracter și de cele ale comportamentului conducătorului, deoarece specifică faptul că performanța realizată de un grup este dependentă atât de motivația comportamentului liderului cât și de măsura în care acesta stăpânește și influențează situația. Cele trei variabile de contingență utilizate de acest model - ambianța grupului, structura activității și forța poziției liderului - dacă se combină unele cu altele conduc la 8 situații.

Ambianța grupului reflectă gradul de acceptare a liderului de către grup. Liderul care este acceptat de membrii grupului și care le inspiră un sentiment de loialitate nu are nevoie să-și invoce rangul pentru a obține de la colaboratorii săi realizarea unei activități. Când liderul și colaboratorii săi se înțeleg bine împreună, există foarte puține fricțiuni în cadrul grupului. În interiorul grupurilor care-și resping liderul, problema fundamentală care se pune este aceea de a veghea pentru ca să nu apară un scurt circuit sau pentru ca activitatea să nu fie sabotată.

Structura activității este caracterul rutinier sau nerutinier al unei activități executate de către subordonați. Este probabil ca o activitate rutinieră care va avea obiective clar definite să nu comporte faze sau proceduri, aceasta fiind ușor de supravegheat și se va derula conform unui scenariu corect. Metoda de lucru va fi precizată în detaliu și se va putea verifica dacă rezultatul este bun.

La cealaltă extremitate se situează activitatea care nu are nimic rutinier. În această situație șeful nu știe mai bine decât subordonații cum se execută lucrarea. Într-o afacere de

acest tip, în care obiectivele vor fi neclare, vor exista totuși multiple maniere de a conduce bine; activitatea nu poate fi realizată "la voia întâmplării".

Când se vorbește de *forța poziției de lider*, se desemnează puterea acestuia în materie de recompensă și de coerciție, ca măsură a legitimității sale. În multe întreprinderi, poziția pe care o ocupă conducătorii le rezervă o putere solidă; ei au autoritatea necesară de a recruta personalul, de a impune disciplina, de a licenția salariații. În cele mai multe organizații care fac apel la lucrul benevol, în comisiile și organizațiile cu vocație socială, conducătorii au în general o putere redusă.

Modelul contingenței al lui FIEDLER prezintă mai multe probleme (Kennedy, 1982; Singh., 1983). În particular, criticile se referă la utilitatea CMPA, susținând că ar fi nevoie de unul dintre cele mai bune instrumente pentru a măsura comportamentele liderilor. Pentru ei, CMPA este un concept unidimensional; altfel spus, se subînțelege faptul că indivizii puternic motivați în realizarea unei activități nu se interesează de relațiile dintre membrii grupului, și vice-versa. Mai mult, aceste critici pretextează că modelul lui FIEDLER, nu ține cont de faptul că liderii pot să influențeze atât structura activității cât și ambianța grupului, prin cunoașterea situației. Astfel spus, activitatea poate să fie modificată de către lider, și în consecință nu este mai mult decât o variabilă a modelului în discuție.

Natura activității, cea percepută de subordonați, poate să fie determinată în mai mare sau mai mică măsură de stilul conducătorului. Astfel, liderul unui grup care realizează o activitate lipsită de structură poate să utilizeze stilul său pentru a da o anumită structură activității.

Cu toate aceste critici, modelul de contingență al lui FIEDLER prezintă patru implicații importante în materie de management. În primul rând, liderii motivați prin aspectele relaționale ale funcției lor și cei care sunt motivați de realizarea unei activități lucrează bine și unii și alții, în anumite situații, dar nu în toate.

Managerii remarcabili, care la un moment dat au făcut proba calităților excepționale, pot să eșueze după ce au fost promovați la un nivel superior, deoarece stilul lor de conducere nu corespunde exigențelor noii situații. Un exemplu de acest gen poate apărea în cazul unei societăți în care un reprezentant foarte eficient, recent promovat șef de vânzări, eșuează în exercitarea noii sale funcții.

Modelul de contingență permite concluzionarea faptului că eșecul unei persoane nu indică o lipsă de aptitudine sau de motivație, ci doar o neadaptare a stilului său de conducere la noua situație: dacă activitatea sa anterioară era relativ structurată, noua sa activitatea este probabil mult mai puțin structurată.

Pornind de la principiul că forța poziției unei persoane și acceptarea sa de către grup nu a fost schimbată, modelul de contingență preconizează că aceeași persoană trebuie să adopte un stil de conducere diferit în fiecare din aceste două situații diferite; altfel spus, acest cadru trece de la o situație care necesită un stil de leadership motivat de activitate, la o situație care necesită un stil motivat mai mult pe relație.

Nu se poate afirma că liderii sunt întotdeauna buni sau întotdeauna slabi; deoarece, ei se descurcă foarte bine în anumite situații și mai puțin bine în altele. Cazul unui excelent șef de atelier care se prezintă mediocru în noua sa funcție de director de producție poate fi luat drept exemplu.

Managerul de producție are puteri foarte mari (putere de recompensă și de coerciție, puteri derivate din legitimitatea și din competența sa) dintre care el trebuie să aleagă pentru a-și îndeplini misiunea. Mai mult, când o persoană care știe foarte bine să explice subordonaților cum funcționează o mașină, este adesea investit cu responsabilitățile șefului de producție, deoarece trebuie să dea instrucțiuni unui personal numeros, ceea ce îi va afecta modul de percepere a structurii activității.

În al treilea rând, performanța liderilor depinde atât de motivațiile de bază cât și de situația lor. În consecință, o organizație poate să influențeze natura conducerii prin schimbarea sistemului de recompense pus la dispoziția managerului sau modificând situația de fapt.

În al patrulea rând, liderii pot să-și influențeze propria situație. Conducătorii se pot învăța să devină cei mai buni dintre cei buni.

Adaptarea liderului este o metodă de auto-învățare care utilizează un text de pregătire/program, menit să-l învețe pe individ cum se poate adapta coeficientul său CMPA la o situația dată. Această adaptare necesită o acționare energică și promptă asupra situației, de tipul celei care coincide cu stilul CMPA al liderului sau un transfer al acestuia la o nouă poziție în sânul organizației.

6.4. Definirea puterii publice

În prezent, este unanim recunoscut faptul că puterea și politica sunt expresii distincte ale vieții politice și se dezvoltă ca un răspuns rațional la un set complex de nevoi și obiective.

Exprimarea lor poate să fie benefică, dar uneori poate atinge limitele standardelor etice.

Puterea este capacitatea de a influența pe alții aflați într-o stare de dependență.

Din analiza atentă a acestei definiții se observă faptul că puterea este **capacitatea de a influența comportamentul altora**. Ținta puterii este dependentă de deținătorul puterii, dar aceasta nu implică o relație dificilă între cei doi. Uneori această influență se poate baza pe prietenie și colegialitate. De exemplu, colegul dumneavoastră reprezintă un suport spiritual și are puterea să vă influențeze deciziile și acțiunile. Puterea poate să fie exercitată bivalent și bidimensional în societate (poate să acționeze atât de jos în sus, cât și de sus în jos). O particularitate a puterii se referă la faptul că ea poate să fie aplicată atât indivizilor, cât și grupurilor. **Puterea este dată de poziția pe care un individ o ocupă în cadrul organizației, precum și de poziția grupului în cadrul societății.**

Legitimitatea este prima sursă a puterii și depinde de poziția în ierarhie a celui în cauză. Celelalte surse - *recompensarea, coerciția, referința, expertiza* - se referă la controlul unor resurse importante.

În funcție de sursele sale, puterea poate să fie:

- putere legitimă;
- putere de recompensare;
- putere de coerciție;
- putere de referință;
- putere de expertiză.

Puterea legitimă derivă din poziția sau postul persoanei într-o organizație. Această putere constituie judecata organizației asupra cui îi este în mod formal permis să influențeze și pe cine, fiind deseori numită autoritate. În teorie, toți membrii egali ai unei organizații - spre exemplu toți vicepreședinții - au o putere legitimă egală. Dacă puterea legitimă funcționează, aceasta se datorează educației sociale a oamenilor prin care s-a urmărit acceptarea acestei influențe. Pretutindeni se invocă puterea legitimă pentru a se respecta sarcinile date de către superiori.

Puterea de recompensare înseamnă că deținătorul puterii poate să exercite influență producând efecte pozitive și prevenind efectele negative în interacțiunea sa cu ținta exercitării puterii. **Acest tip de putere se bazează pe susținerea pozitivă.**

Consolidarea pozitivă crește sau menține probabilitatea unui anumit comportament prin aplicarea sau adăugarea unui stimul la situația în discuție. Acest stimul este considerat consolidator pozitiv care tinde să fie un lucru plăcut.

Puterea de recompensare însoțește puterea legitimă.

Puterea de coerciție devine accesibilă atunci când deținătorul puterii poate exercita influență folosind pedeapsa și amenințarea.

La fel ca și puterea de recompensare, această putere este adesea un suport al puterii legitime, dar nu sunt perfect corelate.

Puterea de referință apare atunci când deținătorul puterii este simpatizat de către ceilalți. Din practică s-a observat faptul că oamenii care ne sunt simpatici ne pot influența ușor, luăm în considerare punctele lor de vedere sau le minimizăm eșecurile, căutând, mai mult sau mai puțin, aprobarea lor. Reprezintă un factor de intensă disonanță psihică să avem un punct de vedere în discrepanță cu părerea unei persoane pe care o apreciem. Puterea de referință este importată din două motive:

- primul motiv constă în faptul că își are rădăcinile în identificarea cu deținătorul puterii. Astfel, ea ajunge să reprezinte o sursă mai realistă sau mai profundă pentru putere în comparație cu recompensa ori coerciția, care stimulează doar simpla adaptare pentru a obține recompensa și a evita pedeapsa;
- al doilea motiv este acela că în organizație orice membru poate să fie simpatizat, indiferent de sursele puterii sale, astfel că puterea de referință este accesibilă tuturor.

Relațiile interpersonale de prietenie permit extinderea influențelor în organizație, deseori în afara canalelor de putere legitimă, de recompensare sau de coerciție.

Puterea de expertiză - *O persoană are putere de expertiză atunci când are acces la anumite informații sau este o expertiză pe care organizația pune preț.* Cu cât expertiza este mai importantă sau mai neobișnuită, cu atât puterea de expertiză devine mai accesibilă celui în cauză. Acesteia îi corespunde dificultatea înlocuirii și este obținută de către membrii nivelurilor ierarhice inferioare. Puterea de expertiză reprezintă un atu valoros pentru manageri, deoarece dintre toate bazele puterii, expertiza este asociată, cel mai adesea, cu eficiența subordonaților. Cercetările arată că subordonații percep femeile manageri ca fiind în stare să ajungă la mai multă putere de expertiză decât bărbații. Femeile au mai puțin acces la formele de putere cu baze formale în organizație, iar expertiza dă acces liber propriului progres. A fi “mai bune” decât rivalii masculini este una din strategiile pe care le-au adoptat femeile manager pentru a câștiga influență.

Activitățile ce conduc la obținerea puterii sunt următoarele:

- activități extraordinare;
- activități vizibile;
- activități relevante.

Activitățile extraordinare se referă la faptul că excelența executare a unei munci de rutină poate să fie insuficientă pentru câștigarea puterii. De aceea, este foarte necesară **excelența** în activități *neobișnuite* sau *nerutiniere*.

Activitățile vizibile. Activitățile extraordinare vor da greș în obținerea puterii dacă nu știe nimeni de ele. Cei care sunt interesați de putere sunt deosebit de buni în a identifica acțiunile vizibile și a le face publice.

Activitățile relevante. Munca extraordinară și vizibilă ratează câștigarea puterii dacă nimănui nu îi pasă. Dacă nimeni nu vede strădania ca fiind o soluție relevantă la problemele importante ale organizației, ea nu va adăuga nimic la influența cuiva.

A fi la locul potrivit, la timpul potrivit este fundamental pentru obținerea puterii.

BIBLIOGRAFIE

- Androniceanu, A., Management Public, Editura Economică, București, 1999.
Bass, B.M., Leadership and Performance beyond Expectations, New York, Free Press, 1985.
Brown, C.V., Public Sector Economics, Blackwell, Oxford, 1995.

- Burlea Șchiopoiu, A., Mahon, J., *Management*, in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility – PART - Management*, Editors: Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, Ananda Das Gupta Springer. pp. 1609-1616, 2013.
- Burlea Șchiopoiu, A., Rainey, S., *Servant lider/Servant leadership*, in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility – PART - Management*, Editors: Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, Ananda Das Gupta, Springer, 2013.
- Burlea Șchiopoiu, A. & Lefter, V., Les pratiques de leadership dans les organisations roumaines. in *Tous Lidere*, coordonnée par Jean Marie PERETTI, Eyroles, Editions d'Organisation, 2011.
- Burlea Șchiopoiu, A., *Management Public*, Universitaria, 2009.
- Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E., & Chemers M., *Leadership and Effective Management*, Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1974.
- Frank, M., *The Essence of Leadership*, in *Public Management*, vol. 22, nr. 3/1993.
- Johns, G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998.
- Kennedy, J.K., Middle, LPC, *Lidere and the contingency Model of Leadership Effectiveness*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1982, nr. 39, pp. 1-14.
- Singh, R., *Leadership Style and reward Allocation: Does the Least Preferred Co-Worker Scale measure Task and relation Orientation?*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, nr. 32, p. 178-197.
- Stoghill, R.M., *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1974.
- Yukl, G., *Leadership in Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1981.

Pachetul 4.
RESURSE UMANE ȘI COMUNICARE

CAPITOLUL 7. FUNCȚIUNEA DE RESURSE UMANE

Dezvoltarea economică a favorizat creșterea și modificarea nivelului de formare și de calificare a indivizilor, care urmăresc nu numai bunăstarea financiară, ci și satisfacerea unor cerințe de ordin social, de respect și de autorealizare. Randamentul lor depinde de modul în care întreprinderea poate să ia în considerare aceste noi cerințe și să le integreze în strategii viabile.

Progresul continuu al eficacității tehnice a contrastat până nu demult cu eșecul pe plan social al întreprinderii: blocarea dialogului real, dificultăți în utilizarea resurselor umane și pierderi însemnate din această cauză.

Comunicarea internă și gestionarea personalului au devenit obiectele preferate ale managementului actual, care se străduiește să asigure o motivare și o participare deplină la realizarea obiectivelor întreprinderii. Cea mai mare parte a unor astfel de acțiuni au îmbogățit funcțiunea de resurse umane.

7.1. Finalități și conținut. Organizarea funcțiunii de resurse umane

Noile concepții referitoare la resursele umane au îmbogățit portofoliul metodelor și tehnicilor utilizate în acest important domeniu. Problemele de conducere ale resurselor umane depășesc astăzi cadrul strict al funcțiunii, devenind o prioritate pentru antreprenoriat și pentru conducere.

La nivelul conducerii întreprinderii, funcțiunea de resurse umane are o dublă finalitate⁵⁶:

a) asigură integrarea obiectivelor sociale în obiectivele de ordin general, prin corelarea cerințelor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale întreprinderii;

b) coordonează și asigură gestiunea propriu-zisă a resurselor umane;

Marea majoritate a specialiștilor⁵⁷ a identificat zece grupe de activități ale funcțiunii de resurse umane care s-au individualizat în practica actuală a întreprinderilor (tabelul nr.7.1.).

Tabelul nr.7.1.

Activitățile specifice funcțiunii de resurse umane

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	CONȚINUT	OBIECTIVE (FINALITĂȚI)
1.	Administrarea curentă a personalului	<ul style="list-style-type: none">•dosare individuale, fișiere ale personalului, statistici etc.•aplicarea dispozițiilor conducerii și a reglementărilor legale în domeniu•relații cu organele administrative ce se ocupă cu probleme de muncă și protecție socială•administrarea salarizării•calculul cheltuielilor sociale•dezvoltarea sistemului informațional al funcțiunii	Stabilirea unui echilibru între rentabilitatea întreprinderii și bunăstarea salariaților
2.	Gestiunea personalului	<ul style="list-style-type: none">•previziuni cantitative și calitative•recrutare•evaluarea posturilor•evaluarea personalului•promovarea și mobilitatea personalului	A asigura întreprinderii salariați de bună calitate și motivați
3.	Formarea personalului	<ul style="list-style-type: none">•determinarea cerințelor de formare	Pregătirea continuă a forței de muncă, adaptarea sa profesională

⁵⁶ Lefter, V., Manolescu, A. - Managementul resurselor umane, E.D.P., București, 1995, pag.117

⁵⁷ Peretti, J.-M., Ressources humaines, Edition Vuibert Gestion, Paris, 1994, pag.26

		<ul style="list-style-type: none"> •planul de formare și realizarea lui •evaluarea rezultatelor formării 	la cerințele noi
4.	Dezvoltarea socială	<ul style="list-style-type: none"> •organizarea muncii •definirea posturilor de lucru •adaptarea personalului la noile cerințe tehnice și tehnologice •introducerea unor metode participative •dezvoltarea unor instrumente de participare financiară, care să crească mobilizarea personalului (cercuri de calitate) 	<p>Îmbunătățirea participării personalului la realizarea obiectivelor întreprinderii.</p> <p>Creșterea eficacității întreprinderii</p>
5.	Informarea și comunicarea	<ul style="list-style-type: none"> •metode și mijloace de informare care să apropie conducerea de salariați 	Favorizarea împlinirii profesionale a salariaților
6.	Ameliorarea condițiilor de muncă	<ul style="list-style-type: none"> •organizarea spațiului ambiental •conținutul propriu-zis al muncii 	Îmbunătățirea securității și igienei muncii, a mediului fizic, restructurarea conținutului muncii
7.	Relațiile sociale	<ul style="list-style-type: none"> • prevenirea disfuncționalităților sociale • stabilirea persoanelor ce se ocupă de conducerea reuniunilor cu sindicatelor, care se ocupă de negocierea contractelor de muncă, alte negocieri 	Prevenirea disfuncționalităților sociale, relații cu organizațiile salariaților
8.	Gestiunea costurilor cu personalul	<ul style="list-style-type: none"> • planificarea cheltuielilor și a costului funcțiunii • urmărirea îndeplinirii costului 	Urmărirea utilizării eficiente a personalului
9.	Reprezentarea conducerii în gestiunea personalului	<ul style="list-style-type: none"> •stabilirea procedurilor și metodelor de gestiune •rezolvarea cazurilor individuale prin orientarea carierei, prin formare etc. •soluționarea conflictelor individuale și colective 	Punerea în aplicare a politicilor sociale adaptate, rezolvarea conflictelor sociale
10.	Relații externe	<ul style="list-style-type: none"> •legăturile întreprinderii cu organe și organisme specializate (inspecția muncii, securitatea socială, patronat, administrație etc.) 	Îmbunătățirea relațiilor cu aceste organisme, îmbunătățirea imaginii pe piața forței de muncă

Organizarea funcțiunii de resurse umane depinde de mărimea întreprinderii, de natura activităților desfășurate și de importanța pe care conducerea o acordă problemelor sociale. Activitățile specifice funcțiunii se desfășoară fie în compartimente distincte, fie în cadrul altor compartimente.

În țările membre ale Uniunii Europene, compartimentul de resurse umane există de la 100-200 de salariați, în funcție de specificul activității desfășurate de întreprinderi. În cazul întreprinderilor mici și mijlocii, care au un număr de 200-1000 salariați, există un compartiment (serviciu sau birou) organizat ca în figura nr.7.1.

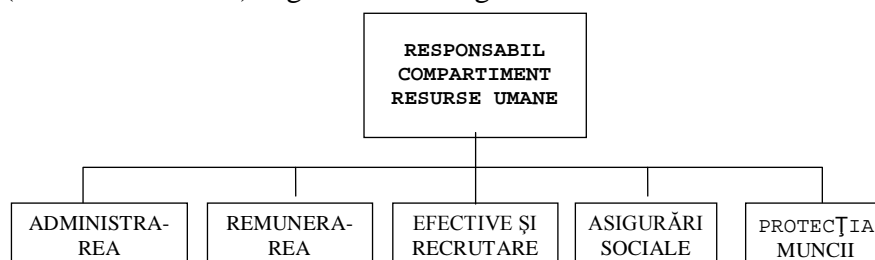


Fig. nr.7.1. Organizarea compartimentului de resurse umane în întreprinderile mici și mijlocii

Responsabilul compartimentului îndeplinește sarcinile specifice formării și se preocupă de bunul mers al relațiilor cu partenerii sociali.

Întreprinderile mari, multe din ele cu filiale situate diferit din punct de vedere geografic, își organizează o direcție a resurselor umane în cadrul sediului principal, și structuri descentralizate la nivelul celorlalte sedii (figura nr.7.2.).

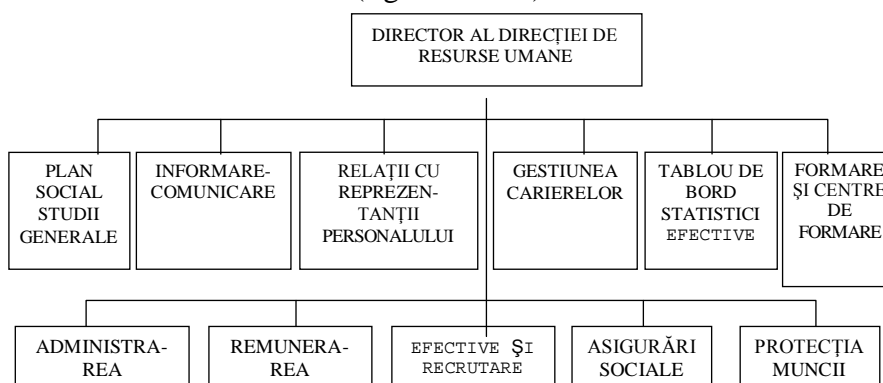


Fig. nr.7.2. Organizarea direcției de resurse umane în întreprinderile mari

Organizarea descentralizată se desfășoară pe două nivele. Fiecare filială posedă o interfață "personal", care raportează problemele specifice conducătorului acesteia. Direcția de personal transmite ansamblul informațiilor și procedurile responsabilului de resort din filială. Responsabilul de personal este de fapt un specialist permanent pe lângă conducătorul filialei.

Organizarea centralizată presupune ca directorul de personal și specialiștii în resurse umane să fie în contact direct cu fiecare responsabil de subunitate, pentru a-și realiza obiectivele de conciliere și de control. Responsabilul de subunitate trebuie să aibă mai mulți interlocutori, specializați pe probleme, la direcția de personal.

În ceea ce privește mărimea compartimentului sau direcției de personal, cele mai multe studii au în vedere datele statistice și folosesc indicatorul obținut prin raportarea efectivului ocupat în acest domeniu și efectivul total al întreprinderii. Astfel, o anchetă recentă realizată asupra unui eșantion de 470 de întreprinderi americane, membre ale organizației "American Society for Personnel Administration", a relevat existența unui raport de 1/100 și faptul că acest raport variază de la 1,8/100, la întreprinderile mici, la 0,7/100 în întreprinderile cu peste 1000 de salariați.

Directorul sau responsabilul compartimentului de resurse umane are autoritate ierarhică asupra salariaților ce își desfășoară activitatea în acest domeniu (din compartimentul său) și autoritate funcțională asupra celorlalți. Se poate spune că aceste direcții sunt prin esența lor funcționale, în măsura în care rolul șefilor de servicii, de birouri, de secții etc. constă în a administra direct promovarea, securitatea și disciplina, pe baza unor politici de personal care asigură unitatea la nivelul întregului ansamblu.

7.2. Gestiunea previzională a efectivelor de personal

7.2.1. Necesitate, conținut

Instrument al politicii sociale promovate de întreprindere, gestiunea previzională a efectivelor de personal are ca obiect proiectarea pe termen mediu și lung a necesarului și a resurselor de personal ale întreprinderii, propunându-și echilibrarea lor cât mai eficientă din punct de vedere socio-economic. Modalitate de abordare sistematică și consecventă, gestiunea previzională a efectivelor întreprinderii se prezintă sub forma unor modele coerente, formalizate și informatizate. Recomandările sale stau la baza deciziilor pe linie de personal.

Necesitatea implementării unui sistem previzional al efectivelor este și mai evidentă atunci când se analizează realitatea; întreprinderile cu preocupări slabe în acest domeniu au suportat consecințe grave: supraefective de salariați, lipsa forței de muncă la anumite specializări, dezechilibre în structura pe vârste etc.

Gestiunea previzională a efectivelor de personal trebuie să țină cont de un ansamblu de elemente ale ecosistemului întreprinderii, cum ar fi:

- previziunea evoluției ramurilor și subramurilor în care activează;
- evoluția firmelor concurente în ceea ce privește producția, tehnologiile utilizate, prețurile practicate, schimbarea produselor etc.
- strategia și planurile de perspectivă ale întreprinderii;
- politicile comerciale practicate;
- gradul de incertitudine în evoluția vânzărilor, a mediului, politicile de investiții etc.

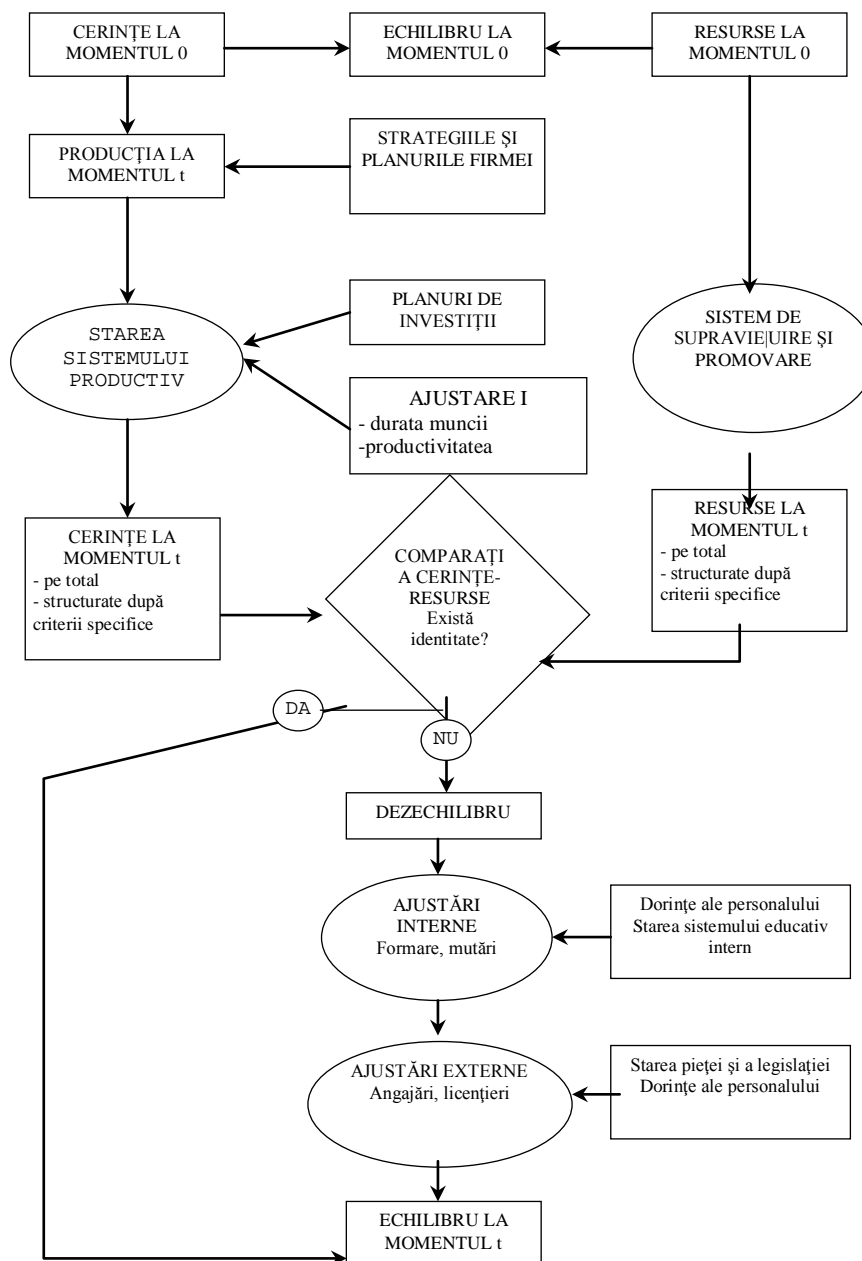


Fig. nr. 7.3. Schema sistemului cibernetic de previziune a efectivelor de personal

Adaptarea resurselor de personal la cerințele pe termen mediu și lung poate fi redată sub forma unui sistem cibernetic sugestiv, care favorizează buna înțelegere a conținutului, a etapelor previziunii și controlului realizării sale (figura nr.7.3.).

7.2.2. Echilibrarea sistemului cerințe – resurse

Principalele elemente care intervin în echilibrarea acestui sistem al întreprinderii sunt următoarele:

- a) strategiile adoptate și planurile de producție previzionate pe perioada supusă studiului;
- b) starea sistemului productiv, respectiv a capitalului tehnic existent și a nivelului de organizare a producției și a muncii;
- c) planurile de investiții, de automatizare și robotizare a capitalului tehnic;
- d) evoluția firească asupra resurselor umane, a cursului vieții și a subsistemului de promovare, pe parcursul orizontului avut în vedere;
- e) ajustări diverse efectuate atât asupra cerințelor, cât și asupra resurselor, în vederea echilibrării lor pe termen scurt, mediu sau lung.

Nu este dificil de observat că nevoile de personal la un orizont de timp t depind de primele trei elemente menționate mai sus, respectiv de strategiile și planurile de producție adoptate pe perioada respectivă, de starea sistemului productiv în sens larg (inclusiv organizare) și de modernizarea acestuia, care pot modifica volumul și structura resurselor umane.

Determinarea necesarului de resurse umane la un orizont luat în considerare și pe etape intermediare nu este o operațiune dificilă în condițiile în care se ține cont de factori naturali, exteriori întreprinderii (durata de activitate, cursul vieții), dar și de factori interni, reglabili din interior (promovarea și angajarea personalului). Situația existentă în majoritatea întreprinderilor pune în evidență o reducere în timp a disponibilităților de resurse umane, ca urmare a pensionărilor, a demisiilor, a mobilității interne, a promovărilor sau a deceselor.

Influența acestor factori poate fi cuantificată pe cale analitică și statistică. Astfel, durata de activitate rămasă poate fi determinată la întreg personalul în funcție de vârsta actuală și cea de pensionare. Mobilitatea internă și promovările pot fi calculate prin intermediul unor statistici interne, în timp ce disparițiile pot fi stabilite prin intermediul statisticilor oficiale.

După previzionarea cerințelor și a resurselor se constată, în majoritatea cazurilor, un dezechilibru asupra căruia întreprinderea trebuie să acționeze. Acest dezechilibru poate să se manifeste pe termen scurt, sau pe termen mediu și lung. Modalitățile de acțiune pentru restabilirea echilibrului sunt diferite în cele două cazuri.

1. Echilibrul pe termen scurt. Dezechilibrele constatate la un moment dat între cele două componente pot să aibă consecințe mai mult sau mai puțin costisitoare: disfuncționalități în realizarea sarcinilor la locul de muncă, pierderi de producție și de vânzări, rebuturi etc. (atunci când personalul este insuficient), sau dimpotrivă, cheltuieli suplimentare dacă există personal excedentar. Politica locurilor de muncă trebuie să fie suficient de suplă pentru a răspunde lipsurilor și a evita excedentele de personal. Marjele pe care întreprinderea la are la dispoziție depind de tipul procesului de producție și de capacitatea de stocare a produselor. În figura nr. 7.5. sunt incluse cele mai cunoscute mijloace de realizare a echilibrului pe termen scurt în cele patru situații care pot să apară: activitate sezonieră, surplus de activitate, goluri de activitate și absentism.

2. Echilibrul pe termen mediu și lung. Obținerea unui astfel de echilibru presupune practicarea mai multor tipuri de ajustări, prin intermediul cărora se acționează asupra tuturor elementelor care influențează atât cerințele, cât și resursele.

Acțiunile asupra cerințelor au în vedere reducerea dimensională și a indicelui mediu de calificare, astfel încât decalajul față de resursele previzibile să fie cât mai mic. În acest sens, pe termen mediu se are în vedere obținerea unor surplusuri de productivitate printr-o îmbunătățire a organizării, sau prin creșterea timpului de muncă. Ajustarea pe termen lung se bazează pe modificări ale volumului de producție, în sensul micșorării sale, sau pe modificări ale sistemului productiv, în sensul îmbunătățirii performanțelor utilajului prin automatizare, robotizare etc.

Acțiunile asupra resurselor umane ale unității sunt mai rigide; ele nu pot interveni decât la nivelul "sistemului de supraviețuire" și își propun prezervarea potențialului uman al unității.

De cele mai multe ori acțiunile preliminare asupra cerințelor și resurselor nu permit singure realizarea echilibrului necesar. Este necesar să se ajungă la ajustări mai complexe, care pot echilibra evoluțiile uneori contradictorii ale celor două componente ale planificării resurselor umane.

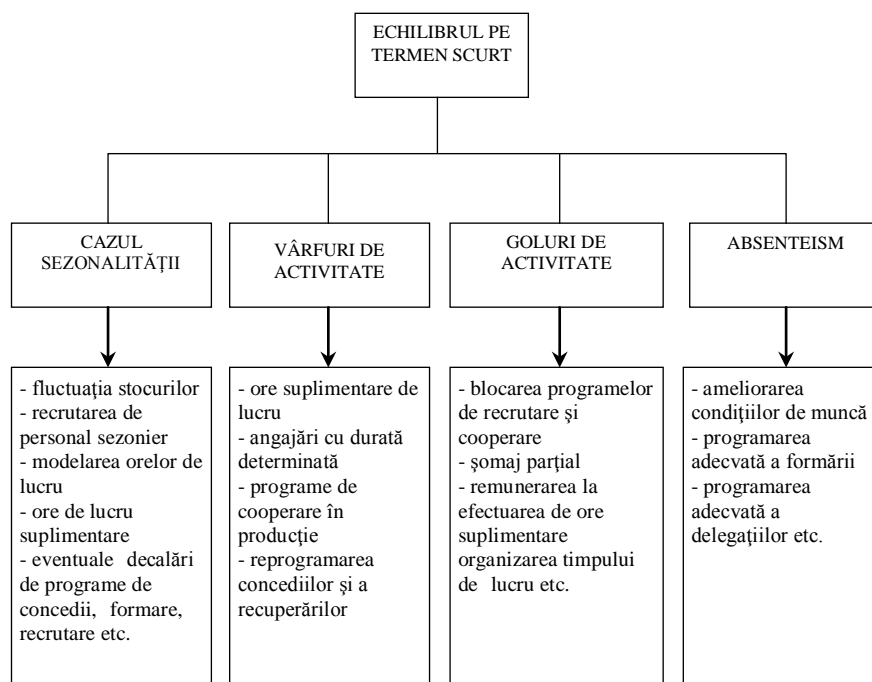


Fig. nr. 7.4. Mijloacele de realizare a echilibrului pe termen scurt între cerințele și resursele de personal

Ajustările interne sunt de preferat, deoarece sunt mai ieftine (presupun acțiuni de promovare și de formare, ce necesită eforturi mai mici decât recrutarea și integrarea personalului din afară) și îmbunătățesc imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă. Ca pârghii disponibile sunt de menționat:

a) *modificările asupra sistemului productiv* - noi investiții, mai performante din punct de vedere tehnic, restructurarea organizării muncii etc.;

b) *reafectarea resurselor umane proprii* - prin promovare și mobilitate orizontală (transferuri către posturi situate pe aceleași niveluri ierarhice).

Ajustările externe. Pe o perioadă de timp mai îndepărtată este puțin probabil ca echilibrul cerințe-resurse să se realizeze numai prin intervenții asupra sistemului productiv și prin acțiuni de reafectare a personalului existent. Fenomenul de îmbătrânire, ca și o anumită doză de inerție, legată de păstrarea aceluiași colectiv de muncă impun, la rândul lor, reglări externe mai mult sau mai puțin importante. Aceste reglări externe permit întreprinderii să-și îmbunătățească nivelul mediu de calificare, structura personalului, vârsta medie și, de cele mai multe ori, chiar costurile cu forța de muncă. Cele mai cunoscute pârghii utilizate în practică sunt:

a) *angajarea de noi salariați;*

b) *reducerea efectivelor prin pensionări anticipate, licențieri etc.*

Gestiunea previzională a personalului a făcut obiectul a numeroase preocupări în țările dezvoltate, unde s-au pus la punct modele complete, formalizate și informatizate. Compartimentele de resort din întreprinderile occidentale au la dispoziție multe astfel de modele, cum ar fi: Bull, Manitor, Polca, Escal etc.

7.3. Recrutarea și integrarea personalului în întreprindere

Recrutarea este un proces strâns legat de organizarea și reorganizarea întreprinderii. Orice modificare ce are drept scop un surplus de obiective, sau schimbarea nivelului mediu de competență a personalului, fac din recrutare un proces necesar și echilibrat.

Pentru ca recrutarea să se desfășoare în cele mai bune condiții este necesar ca politicile pe care întreprinderea le promovează în ce privește mediul de muncă, salarizarea și posibilitățile de carieră să fie adecvate obiectivelor sale și să se situeze cel puțin la nivelul impus de concurență. O politică de recrutare pozitivă trebuie să fie susținută, de asemenea, de

imaginea pe care întreprinderea o are pe piața forței de muncă și de rezultate economice pozitive.

O bună recrutare permite întreprinderii să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau se suprapun cerințelor postului. Mecanismul recrutării (figura nr.7.5) pune față în față întreprinderea, care propune spre ocupare unul sau mai multe posturi de lucru și piața muncii, care oferă indivizi cu aptitudini diverse, capabili oricând să fie angajați.

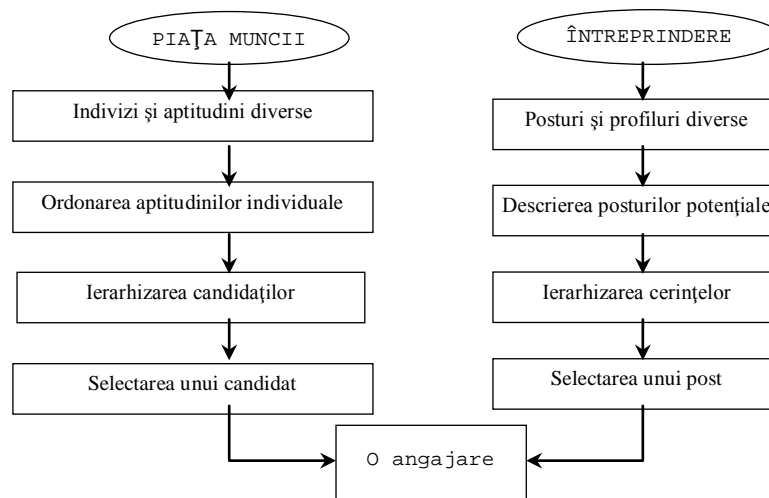


Fig. nr. 7.5. Partenerii și fluxul recrutării

Întreprinderea înaintează propuneri cu privire la cerințele postului și la aptitudinile necesare ocupantului, care nu întotdeauna sunt obiective, în sensul că se supralicitează. Omul este adaptabil și poate chiar să îmbunătățească aptitudinile și cerințele postului ocupat. Sistemul post - titular de post se dovedește dinamic și adaptabil, iar angajarea presupune întotdeauna un compromis între cerințe cu caracter ideal și resurse efectiv disponibile.

7.3.1. Procesul de recrutare

Recrutarea presupune parcurgerea unui drum compus din mai multe etape (figura nr.7.6.).

1. **Stabilirea cerințelor de recrutare.** Primul semnal pe linia angajării unor noi persoane în întreprindere trebuie să apară de la proiectantul organizării. Cele mai multe solicitări apar însă de la responsabilii de compartimente, care au dificultăți în a-și îndeplini sarcinile ce le revin. Ei întocmesc un "formular de cerere", prin care se solicită înființarea unui post nou, oferind concomitent o mare parte din informațiile necesare descrierii postului și definirii profilului candidatului. Cu acordul responsabililor ierarhici și al conducerii întreprinderii un astfel de document trebuie să ajungă la compartimentul de resurse umane, care le centralizează și le analizează în vederea selecției. Analiza oportunității și aprobarea cerințelor de recrutare se realizează în cadrul acestui compartiment. Utilizarea unui model logic interogativ (tabelul nr.7.2) sporește gradul de obiectivitate în stabilirea cerințelor de recrutare.

După toate verificările necesare și după calcule economice adecvate, compartimentul de resurse umane definitivează lista posturilor ce urmează a fi înființate și completate prin recrutare.

2. **Descrierea postului.** Sarcina descrierii postului revine atât compartimentului de resurse umane, cât și compartimentului din care provine postul, care cunoaște mai bine conținutul său. Cum sarcinile existente în întreprindere sunt foarte diverse sub aspect calitativ, descrierea postului trebuie să precizeze și exigențele ocupării sale, exigențe care se referă la pregătirea necesară, la experiența în muncă și la calitățile personale ale ocupantului. Descrierea postului apare în practică în documentul cunoscut sub denumirea de "fișa postului" (figura nr.7.7.).

Orice candidat trebuie să dispună de o informare completă și obiectivă în ceea ce privește misiunea care îi este propusă și responsabilitățile care i-ar reveni în eventualitatea ocupării postului. Descrierea postului are și rolul de a evita interpretări subiective, care pot surveni în procesul de recrutare.

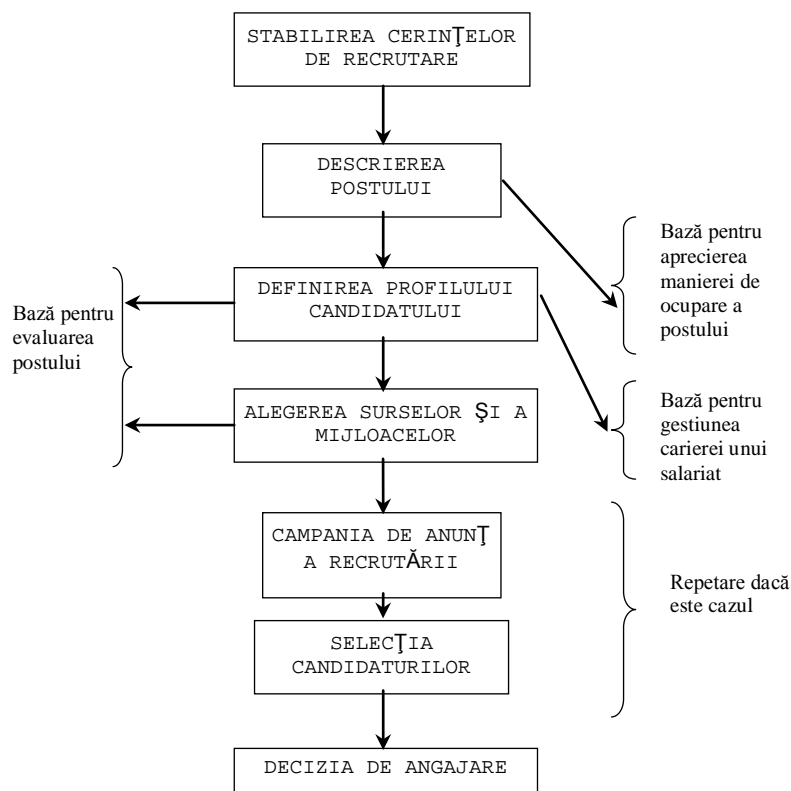


Fig. nr. 7.6. Procesul de recrutare

3. Definirea profilului candidatului. Cea de-a treia etapă a procesului de recrutare are ca obiectiv descrierea persoanei ideale pentru postul ce trebuie ocupat, indicând cea mai mare parte a însușirilor ocupantului potențial: formare, experiență, vârstă minimă, calități personale etc. Așa cum am mai subliniat anterior, întreprinderea are uneori tendința de a stabili un profil pretențios, prin impunerea unor condiții mai greu de îndeplinit. Această tendință îngreunează procesul de recrutare și îl face mult mai costisitor.

Tabelul nr. 7.2.

Modelul logic interogativ utilizat în analiza cerințelor de recrutare

ELEMENTUL ANALIZAT		OBIECTUL	LOCUL	MOMENTUL ȘI PERIOADA	EXECUTAN TUL	MODUL
ÎNTREBĂRI	ȘI OBIECTIVE					
Întrebarea principală		CE post se solicită?	UNDE se solicită postul?	C~ND ȘI DE C~ND se solicită postul?	CINE solicită postul?	CUM sunt îndeplinite sarcinile postului acum?
Întrebări derivate pentru:	Descoperirea cauzei	DE CE se solicită?	DE CE se solicită aici?	DE CE se solicită acum?	DE CE acesta?	DE CE astfel?
	Căutarea soluțiilor	SE POATE solicita altceva? - NU - DA	SE POATE solicita în alt loc? - NU - DA	SE POATE amâna? - NU - DA	POATE solicita altcineva? - NU - DA	SE POATE face altfel? - NU - DA
	Alegerea soluției	CE ANUME se poate solicita?	UNDE ANUME se poate solicita?	C~ND ANUME se poate solicita?	CINE ANUME se poate solicita?	CUM ANUME se poate face?
Obiectivele urmărite:		Eliminare Combinare Acceptare	Eliminare Combi-nare Acceptare	Eliminare Combinare Acceptare	Eliminare Combi-nare Acceptare	Simplificare Îmbunătățire

Ministerul Industriilor	
Departamentul: Industria construcțiilor de mașini	
Întreprinderea:	
FIȘA POSTULUI	
1. DESCRIEREA POSTULUI	
1.1. Postul: economist prețuri Serviciul: Prețuri, bugetare a costurilor, analize economice	
1.2. Relații ierarhice: Subordonare: șefului de serviciu Subordonați: nu are	
1.3. Relații funcționale: atelier proiectare tehnologică, serviciile de desfacere, financiar, plan-strategie	
1.4. Descrierea sarcinilor a) Primirea, verificarea și întocmirea calculațiilor de preț la produsele din grupa mașini-unelte; b) Primirea, verificarea și întocmirea calculațiilor de preț pentru prestații diverse n) Clasarea și arhivarea documentațiilor de preț în arhiva inactivă a unității	
1.5. Responsabilități a) Răspunde de calitatea și promptitudinea executării sarcinilor repartizate; b) Răspunde de respectarea indicațiilor primite de la șeful serviciului n) Respectă programul de lucru și folosește integral timpul de muncă disponibil.	
1.6. Limite de competență (decizie) a) Propune măsuri pentru îmbunătățirea organizării activității serviciului; b) Poate înlocui șeful serviciului în cazul în care acesta este în concediu n) Poate participa, atunci când este solicitat, la susținerea unor lucrări la conducere.	
2. CERINȚELE POSTULUI	
2.1. Studii necesare: economice superioare 2.2. Experiența necesară: minimum 5 ani în producție, minimum 3 ani în domeniu 2.3. Calități personale: spirit critic, inițiativă, receptivitate la nou, capacitate ridicată de analiză și sinteză.	
Data întocmirii: 20.03.2012	Șef serviciu,

Fig. nr. 7.7. Fișa unui post de economist într-o întreprindere constructoare de mașini

Elementele luate în considerare la definirea profilului candidatului sunt următoarele:

- a) *caracteristici fizice*: sănătate, prezentare, vârstă, sex;
- b) *experiență*: în același post, într-un post apropiat, într-un post pregătitor;
- c) *competențe specifice*: cunoștințe tehnice, nivelul acestor cunoștințe;
- d) *motivație*: dorințe de evoluție, de securitate, de ordin economic, dorința de putere, de perfecționare;
- e) *trăsături de caracter*: impact asupra altora, adaptarea la diferite medii de muncă, stabilitate, aptitudinea de apartenență la un grup.

4. Alegerea surselor de recrutare. Alegerea surselor de recrutare are ca obiectiv să decidă dacă se va proceda la o recrutare internă, oferind postul unui salariat deja prezent în întreprindere, sau se va opta pentru o recrutare externă, prin căutarea unor candidați de pe piața forței de muncă. O alegere internă permite realizarea politicii de promovare, crește motivația și îmbunătățește imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă. O alegere externă poate să îmbunătățească potențialul uman al întreprinderii, să aducă un suflu nou, să evite așa-zisa "consanguinitate".

Candidații externi la un anumit post pot să provină din următoarele surse:

- a) *candidaturi spontane externe* - cerințe ad-hoc, posibile ca urmare a unei imagini bune pe piața forței de muncă;
- b) *candidaturi primite în urma unei campanii publicitare adecvate*;
- c) *cooptările salariaților care se ocupă cu recrutarea*;

- d) *candidaturile rămase în portofoliu*: candidați neadmiși într-o primă fază, dar care ulterior pot fi luați în considerare;
- e) *colaborarea cu organisme oficiale de plasare a forței de muncă*;
- f) *candidaturile obținute prin colaborarea cu universități, școli diverse și organisme de formare*.

5. Campania de anunț a recrutării. Optica de marketing s-a dovedit compatibilă și în domeniul recrutării personalului. Campania de anunț are ca obiect nu numai apariția de candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, dar și întărirea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Principalele etape ce trebuie parcurse în realizarea unei campanii de anunț sunt următoarele:

- a) *identificarea segmentelor ce sunt interesate de recrutare*;
- b) *stabilirea duratei și a parcursului campaniei*;
- c) *selectarea categoriei de mass-media și a mijloacelor adecvate transmiterii informațiilor*;
- d) *conceperea textului ce trebuie comunicat*.

6. Selecția candidaturilor. În urma campaniei de anunț, întreprinderea primește mai multe cereri de angajare. Ea trebuie să răspundă acestor cereri și să le selecteze în urma unui demers complex, care presupune:

- a) *recepția răspunsurilor*;
- b) *preselecția și transmiterea rezultatelor acesteia*;
- c) *întocmirea dosarelor de candidatură*;
- d) *convocarea la specialistul în recrutare*;
- e) *selecția a trei sau patru dintre cei mai buni candidați*;
- f) *prezentarea la responsabilii ierarhici*;
- g) *decizia de angajare*.

Preselecția candidaților se face imediat după primirea răspunsurilor, pe baza confruntărilor conținutului "curriculum vitae", cu profilul postului respectiv, ajungându-se la reținerea a aproximativ 10% din cereri. Candidaților reținuți li se întocmesc dosare speciale, informațiile noi fiind obținute prin răspunsul la un chestionar ulterior. Convocarea la specialistul în recrutare are rolul de a aduce elemente noi necesare selecției și de a testa efectiv potențialul candidaților. Testele aplicate au rolul de a departaja candidații, dar ele nu trebuie să se substituie deciziei de angajare. După realizarea acestor teste sunt reținuți trei sau patru din cei mai buni candidați, care sunt prezentați responsabililor ierarhici. Din rândul lor va fi ales candidatul care va fi angajat. La luarea deciziei de angajare un rol important trebuie să-l aibă responsabilul ierarhic al viitorului salariat, deoarece acesta este cel care trebuie să lucreze cu el.

7.3.2. Integrarea și costurile sale

Integrarea este o operațiune importantă, care nu poate reuși fără un program specific din două considerente:

- a) orice individ care schimbă un loc de muncă este supus unor presiuni psihologice, datorită faptului că trebuie să-și demonstreze capacitățile într-un mediu nou; aceste dificultăți trebuie luate în considerare și diminuate;
- b) pe parcursul integrării are loc o adaptare treptată la noile sarcini de muncă, până când randamentul devine normal; reducerea duratei acestei faze se poate realiza printr-o integrare rapidă.

Un astfel de program se elaborează sub responsabilitatea șefului compartimentului de resurse umane.

Spiritul de eficiență s-a îndreptat și spre activitatea de recrutare, abordată până în prezent ca o investiție în care trebuie să fie prezentă rentabilitatea. Cuantificările efortului nu pun probleme deosebite, în schimb efectele sunt mai greu de determinat, mai ales când sunt angajate cadre.

Costul unei angajări are următoarele elemente constitutive:

1) *cheltuieli de recrutare* (Chr), care cuprind cheltuielile cu campania de anunț, cu deplasarea, contravaloarea prestațiilor cabinetelor de recrutare externă (dacă este cazul). Acestor cheltuieli directe li se pot adăuga cheltuieli indirecte, aferente serviciilor care au ca sarcină recrutarea, luate în calcul pe baza timpului afectat acestei operațiuni;

2) *cheltuieli cu integrarea* (Chi), respectiv cheltuieli cu demersurile administrative specifice primirii și integrării, aferente timpului pierdut pentru familiarizarea cu noii colegi, cu superiorul ierarhic etc.;

3) *cheltuieli cu formarea de bază* (Chfb), care apar în cazul în care noul angajat urmează un stagiul de formare imediat după angajare;

4) *cheltuieli pentru familiarizarea cu sarcinile proprii* (Chfsp) - se estimează greu în cazul posturilor de administrație și ușor în cazul muncitorilor. Ele reprezintă de fapt "producția pierdută" comparativ cu o situație normală a desfășurării muncii.

7.4. Remunerarea personalului

Stabilirea salariilor și evoluția lor se regăsește tot timpul în centrul conflictelor de repartitie a surplusului, care opun pe cei ce dețin principalii factori de producție: deținătorii de capital și salariații. Ea afectează în același timp echilibrul financiar pe termen lung al unei întreprinderi, echilibrul social între diferitele categorii de salariați și situația lor, gradul lor de motivare. Remunerarea reprezintă deci o importantă variabilă de reglare economică și socială, cu multiple incidențe, care presupun realizarea unor manevre experte, prin proceduri cât mai obiective și mai raționale.

7.4.1. Conținutul și etapele sistemului de remunerare

Remunerarea nu reprezintă un ansamblu amorf de variabile, ci un sistem coerent și evolutiv, cu caracteristici bine conturate.

1. **Orice sistem de remunerare trebuie să țină cont de trei elemente de bază: echilibrul financiar al întreprinderii, echitatea între indivizi și competitivitatea externă** (nivelul salariilor pe piața forței de muncă).

2. **Elementele sistemului de remunerare sunt complementare și se condiționează reciproc.** Complementaritatea elementelor unui astfel de sistem face ca orice acțiune asupra uneia să impună modificări în celelalte. Dorința de a reduce masa salarială a întreprinderii va avea incidențe negative asupra competitivității externe și va afecta, în același timp, și echilibrul intern.

3. **Sistemul remunerării este unul dinamic și evolutiv.** Reajustarea lui este impusă, pe de o parte, de mobilitatea mediului în care evoluează întreprinderea și, pe de altă parte, de factori naturali și de realizarea prevederilor subsistemului de promovare.

Realizarea unui sistem de remunerare echilibrat constituie o condiție esențială pentru bunul mers al unei întreprinderi și ea presupune:

- a) *stabilirea nivelului fondului de salarii și previziunea evoluției sale;*
- b) *fixarea intervalelor de remunerare pentru fiecare tip de post;*
- c) *stabilirea remunerării unui post și a manierei de a ocupa postul respectiv;*
- d) *modelarea creșterilor și a promovărilor în funcție de vechime, de calificare și de performanță.*

Rezultatul unui astfel de sistem îl constituie stabilirea structurii remunerărilor individuale. Etapele ce trebuie parcurse pentru realizarea lui sunt următoarele:

- 1) inventarierea și evaluarea posturilor din structura organizatorică;
- 2) proiectarea structurii remunerării posturilor;
- 3) stabilirea remunerărilor caracteristice manierei de ocupare a posturilor;
- 4) stabilirea condițiilor de promovare și a avantajelor sociale ce însoțesc remunerarea.

1. Inventarierea și evaluarea posturilor. Inventarierea posturilor nu este deloc o sarcină dificilă și se realizează după o analiză sumară a organigramei întreprinderii, sau a altor documente de exprimare a structurii organizatorice. Mult mai dificilă este evaluarea posturilor, operațiune complexă ce implică un anumit subiectivism. Pentru elaborarea unui sistem de remunerare echitabil trebuie să existe o legătură directă între ierarhia dificultății și importanței posturilor și ierarhia salariilor. Dificultatea și importanța posturilor trebuie să fie stabilită în funcție de partea lor de contribuție la realizarea obiectivelor pe care și le propune întreprinderea.

În practica evaluării posturilor sunt utilizate mai multe metode de clasare, toate având ca scop să cuantifice într-un fel valoarea acestora și să determine cât mai obiectiv posibil poziția fiecăruia în cadrul întreprinderii. Mai cunoscute sunt: piramida posturilor, ierarhizarea pe nivele, cotația posturilor etc.

2. Proiectarea structurii remunerării posturilor. Această etapă se concretizează în stabilirea unui plan de salarii, care cuprinde eşalonarea remunerărilor unele în raport cu altele și evoluția lor pe termen lung.

3. Stabilirea remunerărilor caracteristice manierei de ocupare a posturilor. Departajarea salarială a persoanelor care evoluează pe posturi asemănătoare se face după modul în care aceștia își îndeplinesc sarcinile și își asumă responsabilitățile, adică după performanța înregistrată de fiecare. Diferențierea este necesară și pentru faptul că prin intermediul său se menține motivația la nivelul oricărui post din întreprindere. Raportul care trebuie să existe între remunerarea performanței și cea a postului necesită arbitraje sensibile. Un raport prea mic scade motivația, un raport prea mare poate conduce la situații paradoxale atunci când este pusă în cauză progresivitatea remunerărilor. Se consideră că un raport de 0,15, cu cinci niveluri de performanță, reprezintă o situație ce se apropie de optim (figura nr.7.8).

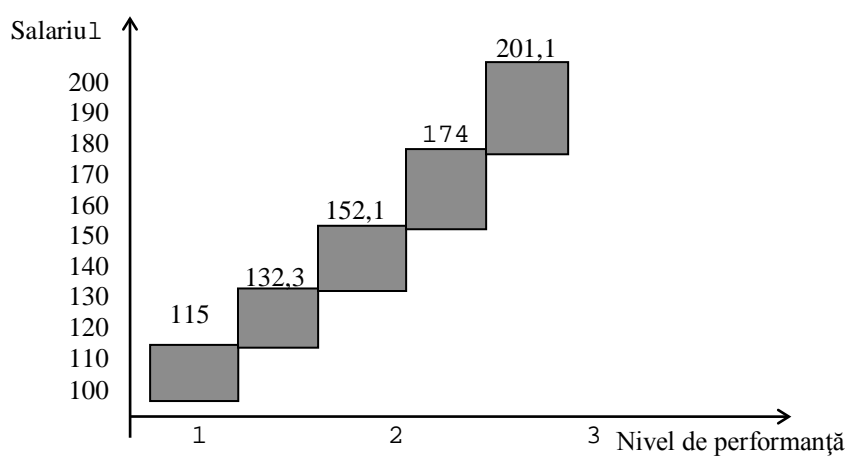


Fig.nr.7.8. Grafic reprezentând remunerarea postului și cea a performanței

7.4.2. Elementele componente ale remunerării

Remunerarea postului cuprinde un salariu de bază fix, respectiv o remunerare lunară, cu posibilitatea de a efectua ore suplimentare plătite atunci când este cazul, la care se pot adăuga gratificații, prime, indemnizații și alte avantaje complementare.

Salariul de bază este primul element al remunerării, care se acordă de regulă în două tranșe lunare, sau o dată pe lună, în condițiile în care sarcinile specifice postului au fost îndeplinite și nu s-au înregistrat absențe.

Remunerarea orelor suplimentare se face pe baza unor acorduri intervenite între conducere sau patronat și organizațiile salariaților, acorduri ce trebuie să țină cont și de eventuale reglementări legale.

Gratificațiile, sau al "treisprezecelea salariu", reprezintă partea din profitul net al întreprinderii care urmează să fie repartizată salariaților, în cazul în care rezultatele sunt pozitive.

Primele constituie o altă componentă a remunerării, acordată cu ocazia obținerii unor rezultate individuale sau colective deosebite, pentru a compensa condiții mai dificile de muncă, sau cu ocazia unor evenimente familiale deosebite. Ele pot fi vărsate lunar sau pot avea un caracter ocazional.

Indemnizațiile reprezintă un alt element component al remunerării, specific posturilor de conducere, dar și altor posturi în diverse ocazii (pensionare, prepensionare, plecare în șomaj etc.). Sumele corespunzătoare se pot stabili fie prin aplicarea unui anumit procent la salariul de bază, fie într-o manieră forfetară.

Avantaje complementare. Agravarea presiunii fiscale asupra fondului de salarii, ca și creșterea continuă a salariilor mari, au determinat întreprinderile să dezvolte unele proceduri de creștere a unor avantaje complementare, care să evite aceste dificultăți. Aceste avantaje, denumite și avantaje în natură, sunt definite de către administrațiile fiscale ca fiind *ansamblul acțiunilor unei întreprinderi prin care se permite unui salariat să beneficieze gratuit, sau la un preț redus, de posesiunea sau folosința unui bun sau serviciu*. Avantajele în natură sunt de două categorii: cele care sunt la dispoziția întregului personal, și cele atribuite într-o manieră selectivă. Exemple: prețuri și tarife preferențiale pentru produsele și serviciile întreprinderii (Conel, SNCFR, Romtelecom etc.), mese gratuite, automobil la dispoziție, concedii plătite de întreprindere, renovarea și întreținerea locuinței etc.

7.4.3. Forme de salarizare

Deși este din ce în ce mai contestată datorită îndoielilor care persistă asupra ipotezei sale, conform căreia există o relație lineară între salariu și nivelul de motivare în muncă, remunerarea după randament rămâne încă una din formele cele mai utilizate în prezent. Ea asociază nivelului salarial un indicator de performanță individual sau colectiv, care poate fi timpul de activitate, producția realizată, numărul de clienți vizitați, cifra de afaceri realizată pentru comercianți etc.

1. **Remunerarea după timp.** O astfel de formă de salarizare este specifică salariaților care lucrează efectiv în producția de unicat și de serie mică, după norme de timp de muncă. Salariul câștigat de către un astfel de muncitor pe o anumită perioadă (o lună), SI, se poate determina cu relația:

$$SI = \sum_{i=1}^n s_i \cdot t_i, \text{ unde:}$$

s_i - tariful orar corespunzător lucrării de categoria i (exprimat în lei pe oră);

t_i - timpul corespunzător lucrării de categoria i (exprimat în ore).

Fixarea salariului după randament (norme exprimate în timp sau în produse) este criticată atât de specialiști cât și de sindicate, pentru că poate avea consecințe negative asupra sănătății și calității procesului de producție și a produselor. Țările occidentale au introdus sisteme ce evită aceste neajunsuri. Sistemul Bedeaux determină remunerația prin intermediul relației:

$$SI = s_{it} + \frac{s_{it}}{60} (p - 60), \text{ unde:}$$

s_i - tariful orar;

t - timpul lucrat;

p - numărul de puncte obținut în cursul perioadei de referință, reprezentând ritmul corespunzător de muncă; ritmul maxim acordat este de 80 de puncte.

2. **Remunerarea după producție.** Dacă producția este de serie sau de masă, remunerarea devine mai simplă, norma putând fi exprimată mai ușor, printr-o anumită cantitate de piese ce trebuie realizată într-o perioadă de timp. Relația de calcul este:

$$SI = \sum_{i=1}^m v_i \cdot n_i, \text{ unde:}$$

v_i - tariful câștigat pe o piesă i ;

n_i - numărul de piese i realizat în perioada respectivă.

3. **Remunerarea "în regie"**. Este specifică personalului administrativ, conducerii și muncitorilor ce nu pot fi plătiți prin intermediul uneia dintre formele de mai sus. Salariul este plătit în aceste cazuri pe o lună de zile într-un quantum fix, potrivit postului ocupat și contractului individual. Salariul nu depinde de durata în zile lucrătoare a lunii respective, el fiind modificat numai în cazul în care, din diverse motive, nu s-a lucrat complet această perioadă.

4. **Acordul colectiv**. Pentru a preveni un climat social negativ, de rivalitate între muncitori, tendințele actuale în domeniul remunerării urmăresc, pe de o parte, să limiteze partea din salariu asociată unui criteriu de randament și, pe de altă parte, să înlocuiască referințele individuale cu referințele la nivelul grupului. Salariile în acord colectiv au fost și sunt utilizate în țara noastră, și ele presupun remunerarea fiecărui muncitor în funcție de randamentul echipei din care face parte.

7.5. Formarea personalului

7.5.1. Necesitatea formării. Tipuri de formare

Progresul tehnic solicită în permanență noi modificări în nomenclatorul profesiunilor. Decalajul între ceea ce impune acest progres tehnic și ceea ce oferă piața de muncă reprezintă așa-zisul "șomaj structural". Una din pârgghiile utilizate pentru reducerea șomajului o constituie formarea.

Formarea în sens larg, denumită și "formare profesională", este cea care are ca obiectiv pregătirea forței de muncă în vederea obținerii unei calificări sau a creșterii acesteia și oferă posibilitatea exercitării sau schimbării unei meserii și a ocupării unui loc de muncă. Se disting trei tipuri de formare:

- formarea inițială;
- formarea continuă;
- perfecționarea.

Formarea inițială este obținută în școală, în învățământul universitar sau politehnic și oferă cunoștințele necesare unei pregătiri indirecte pentru viața activă (învățământul general), sau directe, obținându-se dreptul de a exercita o profesie (așa-zisul învățământ "tehnic"). Tot în categoria formării inițiale pot fi incluse și acțiunile întreprinse de firmele care asigură pregătirea unor tineri ucenici direct la locul de muncă.

Formarea continuă se desfășoară pe întreaga perioadă a vieții profesionale, sub formă de stagii organizate în afara sau în interiorul întreprinderii și asigură îmbogățirea cunoștințelor sau dobândirea unor cunoștințe noi, care pot permite schimbarea meseriei sau a postului inițial. Obiectul formării continue îl constituie adaptarea și promovarea profesională și socială a personalului, căruia îi permite accesul la o calificare nouă, o cultură cu un nivel mai ridicat și la ocuparea de noi locuri de muncă. Prin obiectivele sale, formarea continuă este favorabilă atât personalului, cât și întreprinderii și economiei în ansamblul său. Formarea continuă mai este cunoscută și sub denumirea de formare în sens restrâns.

Perfecționarea. Inclusă în conceptul de formare în sens larg, perfecționarea presupune îmbunătățirea cunoștințelor necesare exercitării în mai bune condiții a meseriei sau a profesiei inițiale. Mai precis, perfecționarea are ca obiective imediate dobândirea de cunoștințe tradiționale, dar necunoscute de o anumită persoană, sau a unor cunoștințe noi, necesare adaptării la noile tehnici de gestiune.

7.5.2. Gestiunea formării

Formarea reprezintă principalul instrument prin intermediul căruia se transmite cultura unei întreprinderi. Eforturile care se angajează în domeniul formării urmăresc și efectele de ordin economic ale acesteia. Formarea răspunde în același timp cerințelor personalului și cerințelor întreprinderii și răspunde celor două obiective urmărite de ambele părți: satisfacție

profesională și performanță economică. Și în cazul său există un anumit decalaj între angajarea eforturilor și apariția efectelor. Acestea sunt câteva din principalele caracteristici ale formării, caracteristici care permit asimilarea sa unei investiții ca oricare alta. Nu puține sunt părerile conform cărora formarea reprezintă "investiția cea mai productivă, dacă se analizează întreprinderile care reușesc, oricare ar fi domeniul lor de activitate și se pare că ea nu are nici un înlocuitor"⁵⁸.

În mod tradițional se consideră că formarea poate să aibă un triplu conținut:

a) **cunoștințe generale**, de la cele mai simple până la cele mai de vârf; într-un astfel de caz nu este vorba de însușirea unei meserii, ci de formare într-o perspectivă pe termen lung;

b) **cunoștințe cu caracter operațional**, respectiv transmiterea de proceduri, tehnici, rețete, tehnologii etc., adică o pregătire specială, pentru a se realiza într-un termen scurt o muncă bine definită;

c) **adaptarea la cultura întreprinderii**, prin dezvoltarea unor atitudini care să permită personalului o mai bună integrare în activitatea colectivă.

Orice întreprindere care promovează o politică de formare trebuie să înceapă prin a-și stabili un plan de formare, cu un orizont cuprins între 3 și 5 ani. Acest plan permite, pe de o parte, integrarea formării în politica generală a întreprinderii și, pe de altă parte, adaptarea sa la cerințele personalului.

Planul de formare se definitivează prin parcurgerea a două etape bine delimitate:

- analiza și evaluarea cerințelor de formare;
- organizarea acțiunilor de formare.

1. **Analiza și evaluarea cerințelor de formare.**

Existența unui sistem previzional al efectivelor de personal oferă întreprinderii mari facilități în determinarea cerințelor de formare. Altfel, multe din acțiunile necesare detectării acestor cerințe sunt destul de dificil de rezolvat, deoarece solicită un important volum de muncă. Stabilirea cerințelor întreprinderii în materie de formare trebuie să aibă un caracter sistematic și periodic pentru tot personalul (de regulă în fiecare an), utilizându-se în acest scop următoarele căi:

- a) *cererile individuale formulate de către salariați;*
- b) *cerințele exprimate pe linie ierarhică;*
- c) *utilizarea unor indicatori statistici de alertă;*
- d) *analiza paralelă a cerințelor postului și a aptitudinilor salariaților.*

Unele din cerințele formării pot proveni de la salariați, care își exprimă propria părere asupra dificultăților întâlnite în susținerea obiectivelor postului ocupat. Aceste cerințe sunt bine definite și o astfel de cale de detectare se dovedește deosebit de utilă și de precisă.

Cerințele exprimate pe linie ierarhică sunt, de asemenea, bine fundamentate, deoarece au un caracter periodic, sunt bine gândite și bine expuse. Ele se obțin prin intermediul întreținerilor individuale cu subordonații asupra activității lor, asupra dificultăților întâlnite în muncă și a perspectivei lor de carieră în cadrul întreprinderilor.

Anumiți indicatori statistici calculați în întreprindere pot fi utilizați cu bune rezultate în depistarea cerințelor de formare, cum ar fi:

- fluctuația nivelului producției în raport cu evoluția costurilor;
- indicii de rebut, numărul greșelilor înregistrate în cadrul compartimentelor funcționale;
- indicii de absentism, nivelul întârzierilor;
- numărul reclamațiilor, al sancțiunilor disciplinare etc.

Cerințele de formare pot fi stabilite în mod sistematic și prin comparația dintre conținutul postului și aprecierea activității salariatului care îl ocupă. Prin intermediul fișei de apreciere anuale se stabilește maniera în care un salariat a ocupat un post oarecare, analizându-se punctele sale forte și punctele slabe comparativ cu exigențele solicitate.

Toate căile de stabilire a cerințelor de formare menționate mai sus se referă la perioada actuală, la ceea ce există deja în întreprindere. O astfel de analiză trebuie să ia în considerare și cerințele viitoare, utilizând următoarele instrumente:

⁵⁸ Loup, J.P. - Gestion sociale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, pag.115

- *programele de creștere ale întreprinderii*, care vor antrena noi dimensiuni și o altă structură a meseriilor și calificărilor resurselor umane;
- *programele de introducere a noi tehnici, metode, instrumente*, care afectează nivelul de îndeplinire a sarcinilor;
- *programele de gestiune a carierelor*;
- *mobilitatea personalului*.

După determinarea tuturor cerințelor de formare alegerea se face pe baza a diverse criterii, cel economic având un rol important.

2. Organizarea acțiunilor de formare.

Formarea poate interveni fie înainte de preluarea unei funcții în cadrul întreprinderii, fie ca o investiție continuă, care își propune ridicarea nivelului de cunoștințe și a experienței personalului.

Programul de formare trebuie să definească următoarele elemente:

- a) *conținutul propriu-zis al formării*, luând în considerare noile profesii sau meserii ce trebuie ocupate și perfecționările ce se impun celor ce se mențin;
- b) *care sunt persoanele ce sunt cuprinse în programul de formare în anul respectiv*;
- c) *dacă formarea se realizează de către întreprindere, sau este încredințată unor organisme externe*;
- d) *metodele de învățământ ce vor fi folosite*;
- e) *bugetul consacrat formării pe întregul an și pe acțiuni*;
- f) *calendarul operațiunilor de formare*.

Stabilirea tuturor acestor elemente nu pune probleme de ordin tehnic specialiștilor în formare, care trebuie să "negocieze" un buget acoperitor. În ceea ce privește formele și tipurile de formare, acestea sunt diverse:

- a) *proceduri clasice de educație*, cum sunt: cursurile, seminariile, simulări în domeniile gestiunii și conducerii, studiile unor cazuri reale etc.;
- b) *ucenicia*, organizată pe baza unor prevederi contractuale, utilizată îndeosebi în cazul angajării tinerilor;
- c) *formarea prin practicarea unei meserii sau profesii*.

Atât întocmirea cât și realizarea planului și programelor de formare revin compartimentului de resurse umane (sau de formare). Sarcinile specifice acestui compartiment sunt de fapt următoarele:

- să facă propuneri în ceea ce privește politica de formare ce trebuie adoptată de către întreprindere;
- să conducă acțiunile de descoperire a cerințelor de formare, să stabilească o metodologie utilizabilă în toate compartimentele și să evalueze și centralizeze cerințele care au șanse și posibilități de realizare;
- să stabilească planul și programele de formare pentru toate categoriile de personal supuse pregătirii prin formare;
- să reprezinte întreprinderea în fața unor mecanisme externe, cu care poate și trebuie să întrețină relații diverse;
- să urmărească și să ducă la îndeplinire toate acțiunile de formare din planul întreprinderii etc.

Realizarea programelor de formare presupune urmărirea permanentă a modului cum se desfășoară acțiunile programate, analiza și centralizarea informațiilor asupra cursanților, informarea salariaților întreprinderii în privința posibilităților de formare, evidențierea cheltuielilor efectuate și a rezultatelor obținute. Compartimentul de formare trebuie să culeagă în permanență informații în ceea ce privește efectivele aflate în pregătire, cele pregătite deja și cele care urmează să parcurgă un stagiul. Buna gestionare a formării depinde și de informațiile de care acest compartiment trebuie să dispună în legătură cu cerințele personalului, ale serviciilor funcționale, dar și asupra tuturor reglementărilor legale, asupra posibilităților interne și externe de formare, asupra rezultatului acțiunilor întreprinse.

7.6. Gestiunea carierelor

Motivația personalului este strâns legată de cariera sa. Cariera reprezintă o succesiune de schimbări, de către aceeași persoană, a unor posturi de muncă. Gestiunea unei cariere înseamnă urmărirea parcursului din trecut, din prezent și previziunea drumului viitor al unui salariat în cadrul structurii organizatorice a întreprinderii.

Una din misiunile fundamentale ale oricărui responsabil de personal este aceea de a prevedea și administra carierele salariaților în întreprindere. Pentru a realiza acest lucru în cele mai bune condițiuni trebuie să se aibă în vedere simultan cerințele întreprinderii, dorințele salariaților de a avea un anumit parcurs pe linie de carieră, cât și potențialele lor individuale.

O gestionare adecvată a carierelor nu este posibilă fără existența următoarelor elemente:

a) un sistem coerent de apreciere, care să permită individualizarea gestiunii locului de muncă;

b) planuri de carieră bine fundamentate;

c) o politică de mobilitate și de promovare a personalului;

d) o administrare adecvată a fluxului plecărilor din întreprindere.

7.6.1. Sistemul de apreciere în întreprindere

Orice program de gestiune a carierelor nu poate fi demarat fără aprecierea salariaților. Aprecierea salariaților este o acțiune prin care se realizează o clasare a comportamentului lor din timpul susținerii sarcinilor ce le sunt repartizate. Realizată de către responsabilii ierarhici prin intermediul unor întrețineri individuale, aprecierea permite în același timp ameliorarea relațiilor de muncă și favorizarea dialogului în întreprindere.

Aprecierea salariaților este o acțiune ce presupune o mare obiectivitate a evaluatorilor și o perioadă suficientă de timp pentru formarea unei impresii reale. Întreținerile de apreciere au loc de regulă o dată pe an, ritm considerat normal în practica tuturor întreprinderilor.

Gama metodelor utilizate în apreciere este destul de largă; în funcție de obiectul aprecierii, acestea pot urmări evaluarea persoanei sau evaluarea rezultatelor.

1. **Evaluarea persoanei** urmărește punerea în evidență a punctelor forte și a punctelor slabe ale salariatului, măsurarea cantității și calității muncii, spiritul de decizie și de inițiativă, motivația, simțul organizatoric etc. Această evaluare permite să se fundamenteze decizia și eventual conținutul unei formări, care poate fi necesară și în caz de promovare a unei persoane. Pentru evaluarea persoanei pot fi utilizate:

a) *evaluarea neformalizată*, sub forma unui text liber, care nu permite realizarea de selecții ale personalului;

b) *evaluarea impusă*, în cadrul căreia evaluatorul urmărește modul cum o listă de comportamente stabilită apriori este sau nu specifică persoanei evaluate, evident, în cadrul unei scale de apreciere; permite realizarea de comparații între persoane.

În figura nr.7.9. este prezentat un extras din fișa de apreciere pentru cadrele întreprinderii.

EXTRAS DIN FIȘA DE APRECIERE PENTRU CADRE DE CONDUCERE

A. *Factori de eficacitate în activitatea salariatului*

(evaluarea se face cu ajutorul unei scale pe 5 nivele)

- Știe să-și organizeze propria activitate în mod metodic, precis și cu spirit de prevedere ?
- Știe să studieze problemele de fond? (spirit de analiză)
- Știe să stabilească punctele importante ? (spirit de sinteză)

Dă dovadă de caracteristicile următoare ?

- Dinamism.
- Conștiință profesională.
- Continuitate la efort.

- Știe să se conducă pe el însuși.
 - Sinceritate și loialitate
 - Recomandări în scopul îmbunătățirii
 - Care sunt calitățile cele mai marcante ale salariatului ?
 - Care sunt trei puncte slabe (inclusiv aptitudini psihice, sănătate) ?
- B. *Capacitatea de conducere*
- *Salariatul posedă calitățile următoare*
 - judecată
 - inițiativă
 - entuziasm
 - responsabilitate
 - spirit de cooperare
 - capacitate de comunicare
 - ușurință de exprimare
- Aceste calități îi permit salariatului :*
- să repartizeze sarcinile conform aptitudinilor fiecăruia?
 - să organizeze munca subordonaților săi ?
 - să formeze și să stimuleze subordonații săi ?
 - să controleze lucrul și să stabilească posibilitățile de îmbunătățire pe baza observațiilor sale ?
 - să anime grupul social pe care-l conduce
 - Recomandări în scopul îmbunătățirii

Fig. nr.7.9. Extras din fișa de apreciere pentru cadre

2. **Evaluarea rezultatelor** este practică pentru determinarea măsurii și a modului în care un salariat atinge sau nu obiectivele ce i-au fost repartizate. Pe baza acestei evaluări este posibil să se stabilească indicatori de performanță care vor servi la definitivarea planurilor de carieră. Ca metode care se bazează pe evaluarea rezultatelor mai cunoscute sunt:

a) *evaluarea prin incidente critice*, care se realizează prin studierea și notarea comportamentului personalului în cazul unor situații critice, situații care demonstrează capacitatea de a rezolva problemele dificile care apar în viața unei întreprinderi. Aceste comportamente individuale explică succesele sau eșecurile personalului pe planul performanței și permit să se formuleze calificativele necesare;

b) *evaluarea propriu-zisă a rezultatelor*, care este posibilă atunci când în întreprindere se practică managementul prin obiective. Fiecare individ își cunoaște obiectivele care îi sunt repartizate și este evaluat în funcție de modul în care le îndeplinește.

Pentru o bună gestionare a resurselor umane întreprinderea trebuie să organizeze cât mai bine evaluarea, adică să adopte un sistem de apreciere adecvat și acceptabil și pentru salariați.

7.6.2. Planul de dezvoltare a carierelor

Gestiunea previzională a personalului trebuie să asigure pe termen mediu și lung cerințele și resursele globale ale întreprinderii în funcție de orientările strategice adoptate. Demersul conceperii unui plan de dezvoltare a carierelor este prezentat în figura nr.7.10. Rezultatele sale au un caracter general, asigurând previziunea posturilor fără a nominaliza ocupanții lor.

Planul de dezvoltare a carierelor își propune să prevadă și să organizeze, pe un interval de timp asemănător, afectarea pe unul sau mai multe posturi a fiecărui salariat al întreprinderii, în funcție de rezultatele aprecierilor și de propriile sale cerințe.

Etapele definitivării unui plan de dezvoltare a carierelor sunt următoarele:

- a) cunoașterea cerințelor de evoluție a personalului;
- b) evaluarea potențialului individual;
- c) inventarierea potențialului întregului personal al întreprinderii;
- d) ierarhizarea și selecția personalului pentru posturile întreprinderii;
- e) nominalizarea personalului pe posturi.

Pentru cunoașterea cerințelor de evoluție a personalului se utilizează clasicele întrețineri de apreciere, realizate periodic (anual), sau întrețineri destinate special cunoașterii dorințelor de carieră.

Pentru inventarierea potențialului întregului personal al întreprinderii trebuie evaluat mai întâi potențialul fiecărei persoane de a accede către o altă funcție și includerea sa în clase omogene de tipul: "evoluție imediată", "bun pentru postul actual", "reorientare", "evoluție pe termen mai lung" și "nominalizați recent". Pentru realizarea unor astfel de clasări se pot utiliza diverse tehnici mai mult sau mai puțin adecvate:

- clasarea personalului dintr-un compartiment de către superiorul său ierarhic;
- avizul dat de superiorii ierarhici pe o listă limitată a subordonaților lor;
- consensul ierarhic - ședință în care responsabilii de compartimente de pe același nivel ierarhic discută potențialul subordonaților lor.

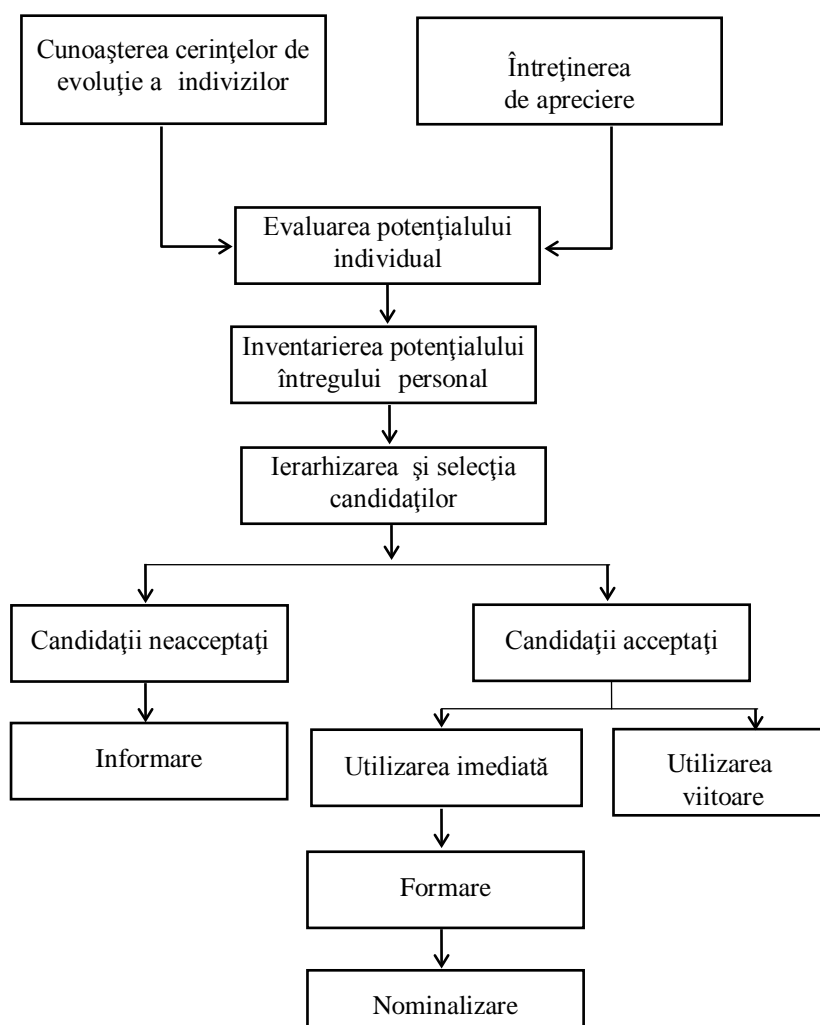


Fig. nr. 7.10. Demersul definitivării planului de dezvoltare a carierelor

Pentru ierarhizarea potențialului candidaților se pot folosi cu bune rezultate metodele specifice recrutării personalului. Metoda simulării și metoda discuțiilor în grup sunt astăzi accesibile tuturor întreprinderilor, dar presupun o bună informare a personalului și o formare adecvată a evaluatorilor.

Practic, în această etapă se aleg și se ierarhizează candidații pentru posturile întreprinderii. După ierarhizarea candidaților are loc selecția lor, selecție care trebuie să fie realizată de superiorii ierarhici ai postului respectiv, acest lucru însemnând că alegerea trebuie să revină și directorului de departament. Schema utilizată la definitivarea planului de dezvoltare a carierelor este prezentată în figura nr.7.11.

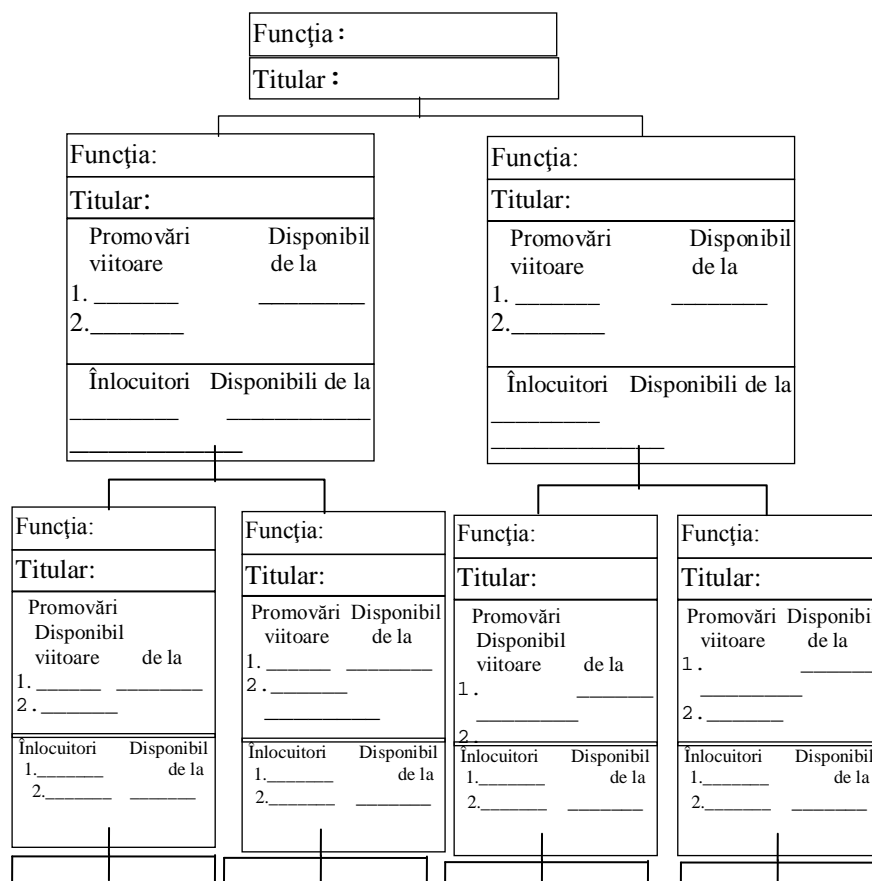


Fig. nr.7.13. Macheta unui plan de succesiune

7.7. Personalul-mix

Credibilitatea funcțiunii de personal, a direcției de resurse umane, încă marginalizată în participarea sa la conducerea generală a întreprinderii, depinde în mare măsură de prezentarea corectă a abordărilor și de calitatea rezultatelor permise de instrumentarul de care se dispune.

Strategia globală a resurselor umane poate să se inspire din conceptul de marketing-mix, organizând asemănător acestuia un instrument adecvat, personalul-mix, care va asigura un arbitraj permanent între diferitele componente ale politicii sociale. Acest instrument permite funcțiunii de resurse umane să întreprindă o abordare dinamică și în același timp sintetică a gestiunii resurselor umane.

Prin analize care să evidențieze punctele forte și punctele slabe comparativ cu mediul extern, se vor decide acțiuni în vederea menținerii competitivității sociale într-un ansamblu coerent, care constituie planul social al întreprinderii. Acesta din urmă presupune un demers ce integrează într-o manieră coerentă diferite modalități de gestiune a resurselor umane.

Conceptul de personal-mix desemnează alegerea și dozajul pe care specialiștii îl efectuează din ansamblul variabilelor gestiunii resurselor umane.

În ceea ce privește elementele constitutive ale personalului-mix, sunt de semnalat diverse restricții care îi permit să fie cu adevărat operațional:

a) componentele personalului-mix trebuie să fie suficient de numeroase, pentru a da reprezentativitate conceptului;

b) aceleași componente trebuie să fie suficient de globale pentru a permite suficiente variante de răspuns și pentru a fi operaționale;

c) elementele constitutive trebuie să fie reprezentative pentru evoluțiile pe termen scurt și mediu și să fie măsurabile.

Elementele constitutive ale personalului-mix diferă atât în funcție de perioada de timp în care se realizează analiza, cât și de nivelul de dezvoltare economico-socială. Numărul lor

diferă de la peste zece la cinci, cât sunt recunoscute în perioada actuală de majoritatea specialiștilor în domeniu. Tabelul nr.7.3 prezintă cele cinci componente ale personalului-mix împreună cu factorii principali care le sunt specifici, dar și o listă de elemente care permite cuantificarea lor. Lista factorilor principali nu este exhaustivă, putând fi adaptată în funcțiile de caracteristicile fiecărei întreprinderi și de elementele disponibile în tabloul de bord social pe care îl are la dispoziție.

Arbitrajele personalului-mix permit definirea și acceptarea unor planuri sociale cât mai apropiate de soluția optimă. Pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar ca efectele pe plan social să fie anticipate și măsurate periodic, în vederea sesizării diferențelor și corectării unor decizii anterioare. Această cuantificare a personalului mix poate fi reținută și ca măsură globală a modificărilor structurale și transformărilor pe plan social.

Tabelul nr.7.3.

Componentele, factorii și elementele de cuantificare ale personalului-mix

COMPONENTE DE BAZĂ	FACTORI SPECIFICI	ELEMENTE DE CUANTIFICARE
1. Politica salarială și socială	1.1. Nivelul salariilor 1.2. Avantaje sociale 1.3. Alte avantaje 1.4. Evoluția masei salariale 1.5. Creșterea salariilor - salariul de bază - salariul de merit	Anchete de salarii și poziționare Anchete de poziționare Anchete de poziționare % din cifra de afaceri % din costurile totale % față de medie număr de beneficiari % față de medie
2. Dezvoltarea socială a salariaților	2.1. Efective	Nivel pe categorie
	2.2. Gestiunea carierelor	Vechime pe categorie Vârsta medie pe categorie Număr de promovări % din posturi prevăzute din interior Număr de plecări "regretate" % din posturi cu un succesor pregătit
	2.3. Recrutarea	Satisfacția noilor intrați Satisfacția superiorilor ierarhici Număr de plecări în perioada de încercare Costul mediu al unei recrutări
	2.4. Formarea	Buget (% din cifra de afaceri) Creșterea productivității Aprecierea salariaților
	2.5. Condiții de muncă	Organizarea timpului de muncă Bugete consacrate ameliorărilor (% din cifra de afaceri) Investiții în echipamente sociale
	2.6. Licențieri	Număr
3. Climat și comportament social	3.1. Climat social	Număr de cereri de mutare Dezvoltarea în funcție de rezultatele anchetelor periodice
	3.2. Conflicte sociale	Număr de zile nelucrate
	3.3. Absenteism	Nivel
	3.4. Participarea salariaților	Nivel de participare la ședințe Număr de dorințe și păreri emise
4. Relații de reprezentare	4.1. Reprezentativitate sindicală	Nivelul estimat al sindicalizării Nivelul de participare a personalului la alegeri
	4.2. Instance paritare	Buget
	4.3. Calitatea negocierilor	Număr de posturi prevăzute Număr de posturi realizate
	4.4. Nivelul global al dialogului social	Cost al dialogului social
5. Imaginea socială a întreprinderii	5.1. Imaginea internă	Valorificare urmând anchetei specifice
	5.2. Imaginea externă	Idem

COMPONENTE DE BAZĂ	FACTORI SPECIFICI	ELEMENTE DE CUANTIFICARE
	5.3. Dificultăți de recrutare	Candidaturi pentru un post Candidaturi spontane Anunțuri necesare pe un post
	5.4. Plecări la concurență	Număr de plecări

Bibliografie

Burlea Schiopoiu A., Managementul resurselor umane, Editura Universitaria, Craiova, 2010
 Manolescu A., Managementul resurselor umane, Ediția a 4-a, Editura Economică, București, 2003
 Roșca C., Vărzaru M., Roșca I., Resurse umane. Management și gestiune, Editura Economică, București, 2005

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 Marschall

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 participanților 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 și 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 lăudăm 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.

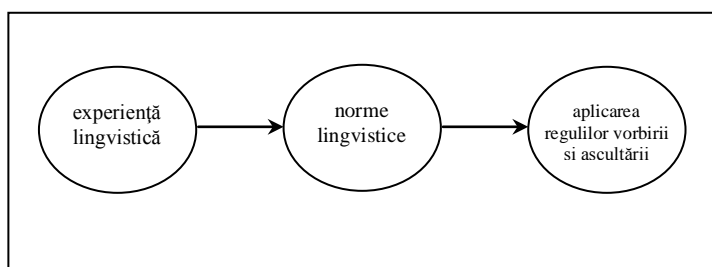


Figura 8.1. Un model simplu de învățare a limbajului

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 non verbale care sunt la fel de importante în comunicare. Ele pot să ne 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, destinatarii 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, calități) 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 folositoare 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 alege 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 acelu 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 diplomație.

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 Sebenius¹, 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 negocierea se deosebesc patru elemente esențiale, și anume:

1) Interdependența părților și noțiunea de conflict perceput

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.

¹Lax, D-A., Sebenius, J.-K., "The manager as Negotiator", Editions The Free Press, New York, 1986

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 viitor². 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"³.

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"⁴.

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 completă⁵. "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.

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."

² Strepp, J.R., "Les relations sociales", Editions Vuibert, Paris, 1992

³ Weiss D., "Les relations du travail", Editions Dunod, Paris, 1976

⁴ Dupont, C., "La négociation", Editions Dalloz, Paris, 1994

⁵ Audebert-Lasrochas, P., "La négociation", Editions d'Organisation, Paris, 2001

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 forță 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 evolute 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 dezbată 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 simplu 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.

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 celuilalt 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 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 procedeelelor 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 concesiile 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 unui 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

- Audebert-Lasrochas, P., "*La négociation*", Editions d'Organisation, Paris, 2001
 Dupont, C., "*La négociation*", Editions Dalloz, Paris, 1994
 Gîrboveanu, S.R., *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Univeristaria, Craiova, 2009
 Gîrboveanu, S.R., *Negociere și comunicare în afaceri*, Ed. Univeristaria, Craiova, 2002
 Hiltrop, J-M., Udall, S., *Arta negocierii*, Ed. Teora, București, 1999
 Lax, D-A., Sebenius, J.-K., "*The manager as Negotiator*", Editions The Free Press, New York, 1986
 Lellouche, Y., Piquet, F., *La negociation acheteur/vendeur*, Dunod, Paris, 1998
 Popescu, D., *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Economică, București, 2001
 Prutianu, Șt., *Tratat de comunciare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 2008
 Strepp, J.R., "*Les relations sociales*", Editions Vuibert, Paris, 1992
 Vasile, D., *Tehnici de negociere și comunicare*, Ed. Expert, București, 2000

Pachetul 5.
ANALIZA MEDIULUI ÎNTREPRINDERII

CAPITOLUL 9. STRATEGII MANAGERIALE

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).

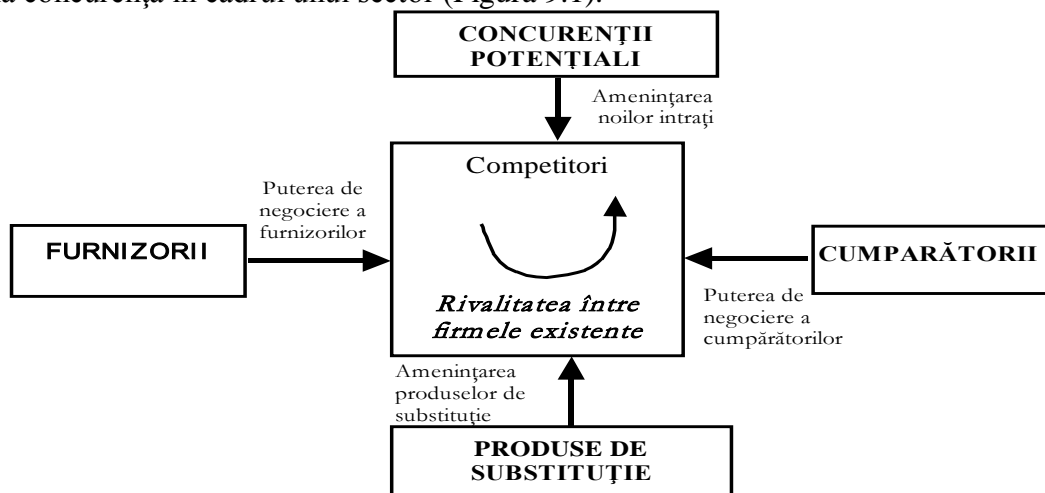


Figura 9.1. Forțele care determină concurența într-un sector (adaptare după M. Porter)

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 pârții (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).

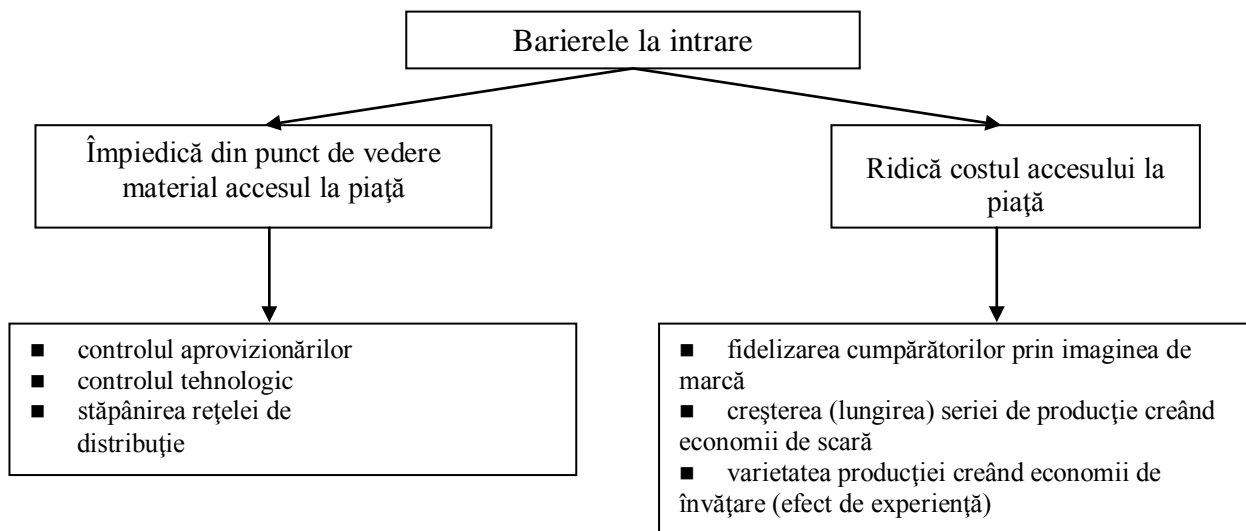


Figura 9.2. Funcțiile barierelor la intrarea pe un sector

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 substituie 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 domine 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.

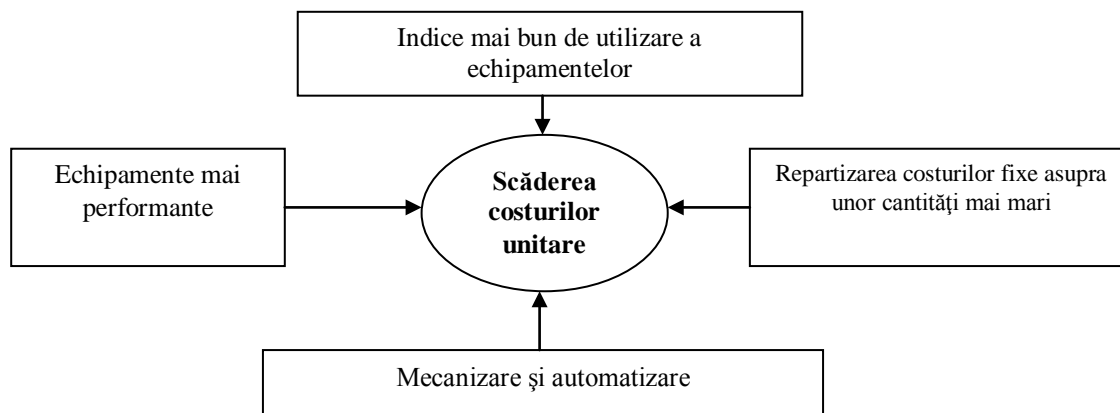


Figura 9.3. Economiile de scară din rațiuni tehnologice

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.).

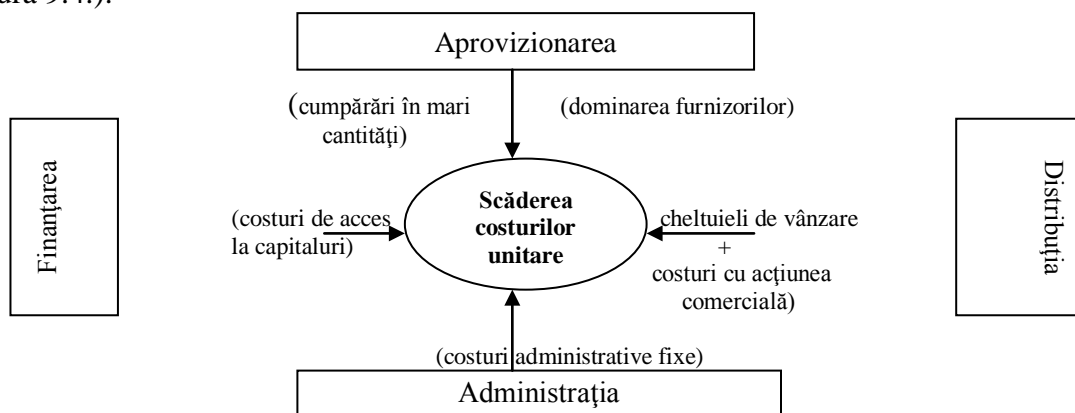


Figura 9.4. Economiile de scară din rațiuni economice

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 descrește 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 manoperă 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 competitori concurenți, adică a căror producție este cea mai ridicată (Figura 9.5.).

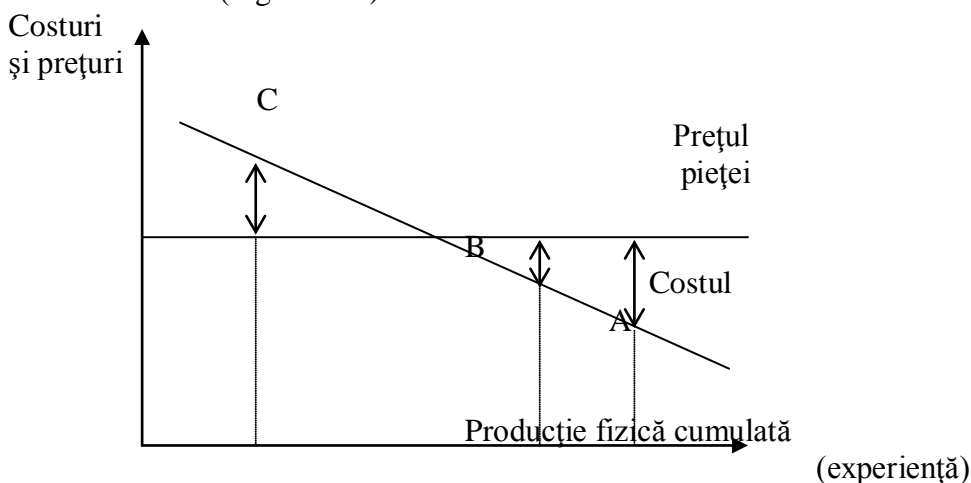


Figura 9.5. Experiența și poziția concurențială

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 creează 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 temeni 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 creează 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, parcarea 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 atuuiri 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 si 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)	
Oportunități (O)	1.Strategii SO (se utilizează forțele pentru a profita de oportunități)	2.Strategii WO (se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile)	Strategii active
Amenințări(T)	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 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

- Băcanu, B., *Tehnici de analiza in managementul strategic*, Editura POLIROM, Iași, 2007
Crăciun, L., Mitrache, M., *Management strategic*, Editura SITECH, Craiova, 2005
Nistorescu T., Sitnikov, C., *Management strategic*, Editura SITECH, Craiova, 2008
Nistorescu T., *Strategia întreprinderii și avantajul concurențial*, Ed. ProUniversitaria, București, 2013
Popa, I., *Management strategic*, Ed. Economică, București, 2004
Porter, M.E., *Avantajul concurențial*, Editura TEORA, București, Craiova, 2001
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 elementele lor componente și pe stabilirea factorilor și 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 componență 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 poate 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	Diminuări 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	Amortismente și provizioane de exploatare Cheltuieli cu despăgubiri, donații și active cedate	Rezultatul exploatării
Rezultatul exploatării Venituri financiare	Cheltuieli financiare	Rezultatul curent al exercițiului

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
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 cei mai cuprinzători (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, trebuie utilizat 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 reflectare 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 firmei într-o anumită perioadă de timp.

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 firmei, 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 (\bar{CA}) se poate determina în unitățile monoproduse și reflectă încasarea medie pe unitatea de produs sau serviciu:

$$\bar{CA} = \frac{CA}{q}.$$

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 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 contribuția 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 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}):

$$VA = M_c + (Q_e - C_m).$$

Metoda analitică (directă) sau aditivă de calcul al 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:

$$R_s = \frac{V_a}{Q_e} \times 100; \quad R_d = \frac{I_{Va}}{I_{Qe}} \times 100.$$

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 bune 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:

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0; \quad \Delta CA\% = \frac{\Delta CA}{CA_0} \times 100; \quad \Delta CA\% = I_{CA} - 100.$$

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 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,

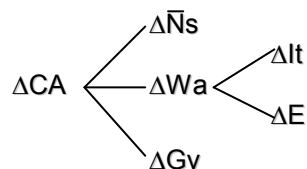
respectiv: numărul mediu de salariați (\bar{N}_s), productivitatea muncii (W_a) și gradul de valorificare a producției fabricate (G_v):

$$Ca = \bar{N}_s \cdot W_a \cdot G_v = \bar{N}_s \cdot \frac{Q_f}{N_s} \cdot \frac{Ca}{Q_f}$$

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):

$$W_a = It \cdot E = \frac{M_f}{N_s} \cdot \frac{Q_f}{M_f}$$

În acest caz, schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Pentru aplicarea metodologiei de analiză vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.1. - mii lei -

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:

$$\Delta_{CA}^{\bar{N}_s} = (\bar{N}_{s_1} - \bar{N}_{s_0}) \cdot W_{a_0} \cdot G_{v_0} = (100 - 105) \times 103,81 \times 0,917 = -476,19 \text{ mii lei ;}$$

2. Influența productivității muncii:

$$\Delta_{CA}^{\bar{W}_a} = \bar{N}_{s_1} \cdot (\bar{W}_{a_1} - \bar{W}_{a_0}) \cdot G_{v_0} = 100 \times (128 - 103,81) \times 0,917 = 2219,31 \text{ mii lei ,}$$

din care:

2.1 Influența înzestrării tehnice a muncii:

$$\Delta_{CA}^{It} = \bar{N}_{s_1} \cdot (It_1 - It_0) \cdot E_0 \cdot G_{v_0} = 100 \times (12 - 10,48) \times 9,91 \times 0,917 = 1385,28 \text{ mii lei ;}$$

2.2 Influența eficienței utilizării mijloacelor fixe:

$$\Delta_{CA}^E = \bar{N}_{s_1} \cdot It_1 \cdot (E_1 - E_0) \cdot G_{v_0} = 100 \times 12 \times (10,67 - 9,91) \times 0,917 = 834,03 \text{ mii lei ;}$$

3. Influența gradului de valorificare a producției fabricate:

$$\Delta_{CA}^{G_v} = \bar{N}_{s_1} \cdot W_{a_1} \cdot (G_{v_1} - G_{v_0}) = 100 \times 128 \times (0,938 - 0,917) = 256,88 \text{ mii lei .}$$

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, reducere care nu se apreciază neapărat ca fiind nefavorabilă, mai ales că productivitatea muncii a crescut. Gradul de valorificare crescut, dar este în continuare mai mic de 1, ceea ce semnifică o reducere 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 poate avea, astfel, loc prin creșterea volumului producției vândute, aceasta depinzând de cerințele pieței și de resursele disponibile ale întreprinderii. De asemenea, un rol important în creșterea cifrei de afaceri îl are creșterea prețului de vânzare, care depinde de îmbunătățirea calității producției și de evoluția raportului cerere-ofertă pe piață. Trebuie precizat faptul că primul factor (q) 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 în timp și spațiu 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 a firmei. Ponderea impozitelor și taxelor depinde de gradul de fiscalitate, creșterea acesteia apreciindu-se nefavorabil.

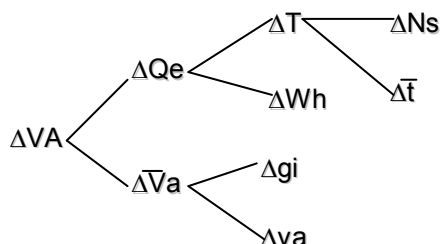
Un obiectiv important al analizei îl constituie *analiza factorială a valorii adăugate* pe baza unor modele factoriale de tip multiplicativ sau produs între factori. Astfel, dacă se urmărește corelația dintre valoarea adăugată, producția exercițiului și cheltuielile cu materialele, analiza acesteia se 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 de timpul de lucru mediu pe un salariat (\bar{t}).

La rândul ei, valoarea adăugată medie la 1 leu producție a exercițiului (\bar{va}) 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 unitatea de produs;

cm – cheltuielile cu materialele pe unitatea de produs;

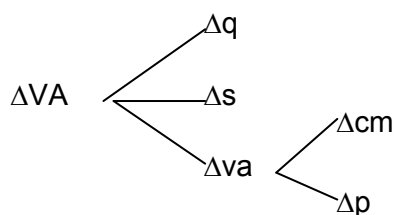
Pentru calculul acesteia, vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.2 - mii lei -

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: I_q - indicele volumului fizic al producției.

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12;$$

2. Influența structurii producției:

$$\Delta_{VA}^s = \sum q_1(s_1)va_0 - \sum q_1(s_0)va_0 = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) - VA_0 \cdot I_q =$$

$$= (11200 - 6100) - 4200 \cdot 1,12 = 396 \text{ mii lei}$$

3. Influența valorii adăugate pe produs:

$$\Delta_{VA}^{va} = \sum q_1(s_1)va_1 - \sum q_1(s_1)va_0 = VA_1 - (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) =$$

$$= 5400 - (11200 - 6100) = 300 \text{ mii lei}$$

din care:

3.1 Influența cheltuielilor cu materialele pe produs:

$$\Delta_{VA}^{cm} = \sum q_1(p_0 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_0) = -(\sum q_1 cm_1 - \sum q_1 cm_0) =$$

$$= -6600 + 6100 = -500 \text{ mii lei}$$

3.2 Influența prețului de vânzare:

$$\Delta_{VA}^p = \sum q_1(p_1 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_1) = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 =$$

$$= 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

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 cu materialele pe produse, pe ansamblul 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 (g_i) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele trei categorii de venituri și cheltuieli ($C_i/1000$):

$$C_{t/1000} = \frac{\sum (g_i \times c_{i/1000})}{100},$$

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;

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 același semn și 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 structurii fizice a producției.

În ceea ce privește structura producției, deși aceasta apare, la rândul ei, atât la numărător, cât și la numitor, influența sa 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; întrucât raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele, cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Calculul influențelor celor trei 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. - mii lei -

Indicatori	An de 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

Indicatori	An de bază	An curent
- 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.

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 două 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

Cheltuielile efectuate de către o întreprindere 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, cât 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.

Analiza situației generale a cheltuielilor salariale are în vedere următoarele obiectivele:

- modificarea absolută și relativă a cheltuielilor salariale;
- eficiența cheltuielilor salariale.

Pondere principală în totalul cheltuielilor salariale o deține fondul de salarii (Fs). Mărimea fondului de salarii depinde de numărul mediu de salariați (\bar{N}_s) și de salariul mediu anual pe o persoană (\bar{S}_a):

$$Fs = \bar{N}_s \times \bar{S}_a.$$

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:

$$1. \Delta_{Fs}^{\bar{Ns}} = \left(\bar{Ns}_1 - \bar{Ns}_0 \right) \bar{Sa}_0 ;$$

$$2. \Delta_{Fs}^{\bar{Sa}} = \bar{Ns}_1 \left(\bar{Sa}_1 - \bar{Sa}_0 \right);$$

din care: 2.1. $\Delta_{Fs}^t = \bar{Ns}_1 (\bar{t}_1 - \bar{t}_0) \bar{sh}_0 ;$

2.2. $\Delta_{Fs}^{\bar{sh}} = \bar{Ns}_1 \bar{t}_1 (\bar{sh}_1 - \bar{sh}_0).$

Între fondul de salarii și volumul de activitate există o strânsă legătură, ceea ce impune compararea fondului de salarii efectiv cu fondul de salarii admisibil. De aceea, în procesul de analiză se calculează **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 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.

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 anterior) se calculează astfel:

a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^w Fs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

$$\Delta^w Fs^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} - \frac{165900}{12000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = -637 \text{ mii lei}$$

b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^s Fs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

$$\Delta^s Fs^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3500}{160000} - \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = 462 \text{ mii lei.}$$

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:

- a) - *influența productivității cu semnul minus;*
- *influența salariului cu semnul minus.*

Aceasta înseamnă că productivitatea muncii a crescut (deoarece în relație apare ca factor de influență inversul acesteia), ceea ce se apreciază favorabil, însă salariul mediu a scăzut. Situația nu va fi acceptată de către salariați care, deși au lucrat mai eficient, 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. 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 ineficient, iar firma îi plătește necorespunzător, ceea ce va conduce la înrăutățirea situației acesteia.

Iată, deci, că, din trei cazuri posibile, într-unul singur situația se apreciază favorabil; în celelalte două, deși firma înregistrează o economie relativă la fondul de salarii (aparent apreciată 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 **eficiența acestei categorii de cheltuieli**. În acest scop, se folosește indicatorul *fond de salarii la 1000 lei venituri din exploatare*:

$$F_{s/1000V_e} = \frac{F_s}{V_e} \times 1000.$$

Acesta evidențiază corelația dintre indicatorul de efort (fondul de salarii) și indicatorul 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 fondul de salarii. Practic, trebuie respectată 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**. Creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu constituie o condiție de bază pentru asigurarea eficienței activității desfășurate.

Studierea acestei corelații presupune urmărirea a două aspecte: situația generală a corelației și efectele respectării sau nerespectării corelației.

Pentru *analiza situației generale a corelației*, se poate folosi indicele de corelație:

$$I_c = \frac{I_s}{I_w},$$

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, se pot studia și *efectele respectării sau nerespectării corelației* asupra principalilor indicatori economico - financiari:

a) *Asupra fondului de salarii la 1000 lei venituri de exploatare*:

1. 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 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: 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 sau brut (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 balanțiere. 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: $Rv = \frac{\sum (gi \times ri)}{100};$

$$gi = \frac{Ve, Vf, Vex}{Vt} \cdot 100;$$

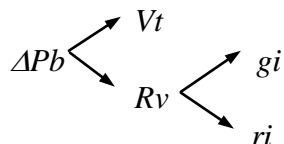
$$r_i = \frac{P_e}{V_e}, \frac{P_f}{V_f}, \frac{P_{ex}}{V_{ex}},$$

R_v - profitul mediu ce revine la 1 leu venituri totale;

g_i – structura veniturilor totale;

r_i - profitul la 1 leu venituri, pe cele trei categorii de venituri.

Schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Influențele factorilor se stabilesc cu metoda substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{P_b}^{V_t} = (V_{t_1} - V_{t_0}) \times R_{v_0}$$

$$2. \Delta_{P_b}^{R_v} = V_{t_1} \times (R_{v_1} - R_{v_0})$$

$$2.1. \Delta_{P_b}^{g_i} = V_{t_1} \times (R_{v'} - R_{v_0})$$

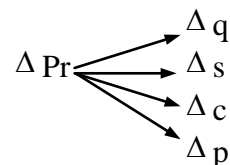
$$2.2. \Delta_{P_b}^{r_i} = V_{t_1} \times (R_{v_1} - R_{v'})$$

unde: $R_{v'}$ 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:

$$Pr = \sum q_p - \sum q_c = \sum q(s)p - \sum q(s)c,$$

Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Pentru analiza profitului aferent cifrei de afaceri, vom utiliza datele din tabelul următor:

Tabelul 10.5 - mii lei -

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 metoda 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, calculat 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 întreprinderii, deoarece reflectă rezultatele obținute ca urmare a trecerii prin toate stadiile circuitului economic: aprovizionare, producție și desfacere, 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) la un indicator de volum al activității (cifra de afaceri, venituri din exploatare, venituri totale) sau la mijloacele economice avansate sau consumate pentru obținerea rezultatului respectiv (active, capitaluri).

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 veniturilor.

1. Rata rentabilității economice măsoară performanțele totale ale activității firmei, 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 (investit), 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 (P_b) și activul total (A_t), format din activele imobilizate (A_i) și activele circulante (A_c):

$$Ra = \frac{P_b}{A_t} \cdot 100 = \frac{P_e + P_f + P_{ex}}{A_i + A_c} \cdot 100.$$

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:

$$Ra = \left(\frac{V_t}{A_t} \times \frac{P_b}{V_t} \right) \times 100$$

unde: $\frac{P_b}{V_t}$ - profitul mediu la 1 leu venituri totale (rata rentabilității veniturilor);

$\frac{V_t}{A_t}$ - 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:

$$Re = \frac{P_b; P_e}{K_a} \cdot 100.$$

De nivelul acestei rate sunt interesați, în primul rând, investitorii actuali și cei potențiali (acționarii și creditorii), care o compară cu rentabilitatea altor forme de plasament (dobânzile la depozitele bancare, câștigul din plasarea capitalului în alte active 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 (R_{ci}), putându-se întâlni următoarele situații:

- când $Re > R_{ci}$ înseamnă că activitatea desfășurată degajă o rentabilitate economică superioară costului capitalului, ceea ce va spori valoarea de piață a întreprinderii;
- când $Re < R_{ci}$ înseamnă că rentabilitatea obținută nu poate acoperi solicitările de remunerare ale furnizorilor de capital, reducând valoarea de piață a întreprinderii.

2. Rata rentabilității financiare (R_f) 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, ceea ce permite diminuarea profitului impozabil.

În plus, este necesar ca rata rentabilității economice să fie superioară costului capitalului împrumutat, în caz contrar, folosirea capitalurilor împrumutate devine inefficientă.

Rata rentabilității financiare se poate calcula prin raportarea profitului net (P_n) la mărimea capitalului propriu:

$$R_f = \frac{P_n}{K_{pr}} \times 100.$$

Nivelul acestei rate se compară cu costul capitalului propriu, respectiv cu rentabilitatea medie așteptată de acționari.

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 angajate, 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 insolvență.

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, efectul de levier financiar fiind negativ. În acest caz, activitatea firmei respective se caracterizează prin ineficiență și va conduce, treptat, la decapitalizarea sa.

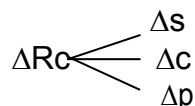
Deci, efectul de levier financiar este pozitiv doar în măsura în care rata rentabilității economice este superioară ratei dobânzii.

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 al costului, în timp ce la numitor avem structura producției exprimată numai cu ajutorul costului.

Pentru calculul și analiza acestei rate, vom considera următorul exemplu:

Tabelul 10.6. - mii lei -

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:

$$\Delta_{Rc}^s = \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 - \frac{\sum q_0(s_0)p_0 - \sum q_0(s_0)c_0}{\sum q_0(s_0)c_0} \times 100 = R^* - R_0$$

$$= \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 - 17,65\% = 2,78\%$$

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 (Rv) exprimă profitul total ce revine la 100 lei venituri. Nivelul său se determină cu relația:

$$Rv = \frac{Pt}{Vt} \cdot 100.$$

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 (Rcom)**. 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:

$$Rcom = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 100$$

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 fac în mod asemănător ca 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. 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 de exploatare (Cf) la diferența dintre prețul de vânzare al produsului (p) și nivelul cheltuielilor variabile pe unitatea de produs (cv), numită și marja cheltuielilor variabile (mcv):

$$q_{cr} = \frac{Cf}{p - cv} \text{ sau } q_{cr} = \frac{Cf}{mcv}.$$

În unități valorice, mărimea cifrei de afaceri corespunzătoare punctului critic (CA') se poate stabili prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe de exploatare ale firmei (CF) la diferența dintre 1 și nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri totală (Ncv), numită și rata marjei cheltuielilor variabile (Rmv):

$$CA' = \frac{CF}{1 - Ncv} = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{Rmv}.$$

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:

$$q_t = \frac{Cf + P'}{p - cv} = \frac{Cf + P'}{mcv} \quad CA_t = \frac{CF + P'}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF + P'}{Rmv}.$$

Informațiile obținute dintr-o analiză a pragului de rentabilitate pot fi folosite pentru evaluarea riscului de exploatare la care este supusă firma. În acest scop, se poate calcula *indicatorul de poziție* față de pragul de rentabilitate.

Indicatorul de poziție se poate determina atât sub formă absolută (α), cât și sub formă relativă ($\alpha\%$):

$$\alpha = CA_1 - CA'; \quad \alpha\% = \frac{\alpha}{CA'} \times 100 .$$

Indicatorul de poziție exprimă ecartul absolut sau relativ 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 firmă.

Mărimile calculate pentru indicatorul de poziție 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 indicatorul de poziție în mărime relativă este mai mic de 10%, firma se află într-o situație riscantă (zonă instabilă);
- dacă indicatorul de poziție în mărime relativă este cuprins între 10% și 20% , firma se află într-o situație relativ stabilă;
- dacă indicatorul de poziție în mărime relativă este mai mare de 20%, atunci firma se confruntă cu un risc de exploatare redus.

BIBLIOGRAFIE

- Buglea, A., Lala Popa, I., Analiză economico-financiară, Ed. Mirton, Timișoara, 2009
Bușe, L., Siminică, M., Cîrciumaru, D., Simion, D., Ganea, M., Analiză economico-financiară, Editura SITECH, Craiova, 2010
Siminică, M., Diagnosticul financiar al firmei, Ed. Universitaria, Craiova, 2008
Vâlceanu, G., Robu, V., Georgescu, N., Analiză economico-financiară, Ed. Economică, București, 2006