

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE PENTRU
EXAMENUL DE LICENȚĂ

PROGRAMUL DE STUDIU:
ADMINISTRAREA AFACERILOR

CRAIOVA
2016

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

Conf.univ.dr. Sîrbu Mirela

Contribu ia autorilor pe capitole:

Capitolul 1: Managementul resurselor umane Conf. univ. dr. Popescu Lumini a Florentina

Capitolul 2: Tehnici promo ionale Conf. univ. dr. Puiu Carmen

Capitolul 3: Comunicare i negociere Lect. univ. dr. Enescu Maria

Capitolul 4: Managementul calit ii Lect. univ. dr. Sperdea Natali a Maria

Capitolul 5: Analiza activit ții întreprinderii Conf. univ. dr. Simion Dalia Mirela

CUPRINS

Capitolul 1: Managementul resurselor umane.....	4
Capitolul 2: Tehnici promo ionale.....	42
Capitolul 3: Comunicare i negociere.....	78
Capitolul 4: Managementul calit ii.....	112
Capitolul 5: Analiza activit ții întreprinderii.....	147

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1. Planificarea strategică a resurselor umane

1.1.1. Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane

Prin intermediul diferitelor strategii organizațiile încearcă să-și contureze calea sau modalitatea prin care își pot asigura îndeplinirea obiectivelor organizaționale, precum și permanenta adaptare la schimbare.

Strategiile din domeniul resurselor umane desemnează ansamblul obiectivelor pe termen lung privind resursele umane, principalele modalități de realizare a acestora și resursele necesare, care asigură structura, valorile și cultura organizației, precum și utilizarea personalului acesteia vor contribui la realizarea obiectivelor generale ale organizației.

Deci, strategiile din domeniul resurselor umane trebuie să pornească atât de la obiectivele organizaționale, cât și de la conținutul managementului resurselor umane și să folosească o metodologie de investigare adecvată care să asigure o direcționare rațională a eforturilor din acest domeniu de activitate.

Aspectele esențiale care au un impact puternic asupra strategiilor din domeniul resurselor umane se referă la:

- intențiile de creștere, integrare, diversificare sau concentrare, precum și dezvoltare a pieței/producției;
- propunerile privind creșterea competitivității sau eficacității organizaționale;
- necesitatea de a dezvoltă o cultură pozitivă, orientată spre performanță;
- alți factori de mediu extern (oportunități sau amenințări) care pot avea influență asupra organizației (intervenții guvernamentale, legislație europeană, concurență etc.);
- factori de mediu interni (lucrul în echipă, comunicațiile, implicarea sau antrenarea personalului etc.);
- în cadrul unei organizații nu există o singură strategie în domeniul resurselor umane;
- strategia globală a organizației poate avea o influență mare asupra strategiilor din domeniul resurselor umane, însă ea constituie doar un singur factor.

Indiferent de domeniile în care pot fi dezvoltate strategii de personal (asigurarea cu personal, dezvoltarea angajaților, recompensarea angajaților, evaluarea performanțelor) obiectivele strategice care se au în vedere sunt:

- satisfacerea necesarului de resurse umane al organizației pentru o perioadă viitoare (de regulă, 5 ani);
- menținerea remunerațiilor la un nivel suficient de mare pentru recrutarea, păstrarea și motivarea salariaților;
- realizarea unor relații armonioase între managerii și cei aflați în răspunderea acestora;
- asigurarea mijloacelor și dotărilor necesare pentru a se menține și perfecționa cunoștințele și competențele salariaților;
- asigurarea unui sistem corespunzător de comunicare;

- asigurarea mecanismelor necesare pentru a permite organizației să facă față schimbărilor la nivelul resurselor umane.

Strategiile de personal se stabilesc după ce se cunoaște strategia globală a organizației, avându-se în vedere condițiile concurențiale sau evoluțiile contextuale. Deci, ele au un caracter derivat, sunt strategii parțiale, pentru că sunt elaborate pentru anumite domenii specifice ale organizației, antrenează obiective adecvate și resurse mult mai mici decât strategia globală.

1.1.2. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane

Strategiile din domeniul resurselor umane sunt foarte diverse, ele putând fi grupate în funcție de mai multe criterii.

Astfel, în funcție de *gradul de dependență față de strategia organizației* se disting trei tipuri de strategii de personal:

- *Strategia de personal orientată spre investiții* – are în vedere deciziile privind investițiile din cadrul organizației. În acest caz, resursele umane sunt privite ca investiții, iar strategia are următoarele avantaje:

- diminuează rezistența la schimbare;
- permite planificarea și luarea din timp a măsurilor privind utilizarea eficientă a resurselor umane;
- reduce cheltuielile de pregătire și angajare a personalului în momentul introducerii de noi tehnologii;
- sensibilizează personalul în legătură cu problemele dezvoltării strategiei firmei;
- crește capacitatea de adaptare a organizației la modificările determinate de piață, deoarece dependența relativ mare a strategiei de personal de strategia globală permite o anticipare a necesarului de personal.

- *Strategia de personal orientată valoric* – are în vedere respectarea intereselor, dorințelor sau aspirațiilor, concomitent cu folosirea corespunzătoare a potențialului acestuia.

Această strategie pune pe primul plan necesitățile angajaților, acordându-le acestora o importanță mai mare. Există, însă, pericolul de a nu se ține cont îndeajuns de aspectele concurențiale.

- *Strategia de personal orientată spre resurse.*

În cadrul acestei strategii, resursele umane sau posibilitățile de asigurare cu personal influențează considerabil conținutul strategiei globale a organizației. Departamentul de resurse umane trebuie să pună la dispoziție datele și informațiile necesare privind personalul sau să sugereze ce strategii globale ale organizației pot fi realizate în cadrul scopului dar cu resursele umane existente.

În funcție de *mărimea cheltuielilor alocate* de organizație în efortul de dezvoltare a angajaților și se pot identifica următoarele tipuri de strategii de personal:

- *Strategia „de conciliere”*, în cadrul creia alocarea unui nivel redus cheltuielilor cu activitățile de personal vizează obiectivul prevenirii sau aplanării unor eventuale conflicte cu caracter social, care pot apărea ca urmare a lipsei de preocupare a managementului organizației pentru perfecționarea angajaților.

- *Strategia „de supraviețuire”* se bazează pe constituirea la nivelul firmei a unui fond special, a cărui mărime, deși insuficientă, asigură coerența acțiunilor de personal.

- *Strategia „în salturi”* sau „heirup”, în cadrul creia se alocă sume importante pentru activitățile de personal, însă acestea au caracter ocazional, constituind reacții de declanșare a unor situații de criză acută.

- *Strategia „investițională”*, fondată pe concepția alocării continue a unor sume importante pentru dezvoltarea potențialului uman.

În funcție de *decalajul de performanță acoperit de activitatea de training și dezvoltare* există trei tipuri de strategii:

➤ *Strategia „corectivă”* are în vedere reducerea decalajului dintre performanța efectivă a angajatului pe un post, la un anumit moment și performanța care ar trebui obținută pe postul respectiv la același moment. Acest tip de strategie se mai numește și „reactivă”, pentru că se reacționează la ceea ce s-a petrecut deja, fiind caracteristică organizațiilor în care dezvoltarea resurselor umane nu constituie o prioritate.

➤ *Strategia „proactivă”* urmărește eliminarea decalajului dintre performanța titularului postului la un anumit moment și performanța dorită pe postul respectiv la un alt moment, respectiv în viitorul imediat sau previzibil. Acest tip de strategie este bazat pe previzionarea dezvoltării firmei în viitor și pe identificarea nevoilor viitoare de pregătire a personalului.

➤ *Strategia „procesuală”* are ca obiectiv crearea unui cadru organizațional stimulativ pentru învățarea la toate nivelurile și infuzia permanentă de cunoștințe noi în organizație.

Acest tip de strategie urmărește acoperirea decalajului între performanța angajaților la momentul prezent și performanța dorită într-un viitor mai îndepărtat. Prin activitatea de training se încearcă dezvoltarea capacității personalului de a învăța continuu.

Strategia „procesuală” nu exclude intervențiile de tip corectiv sau proactiv, dar accentul este pus pe învățarea și dezvoltarea permanentă a personalului.

Un criteriu de clasificare a strategiilor de training și dezvoltare a resurselor umane se referă la etapele carierei pe care le parcurge un individ în cadrul unei organizații:

➤ *Strategia de „socializare”* urmărește integrarea noilor salariați în cultura organizațională. Această strategie constă în programarea și desfășurarea unor activități care au ca obiect familiarizarea noilor angajați cu misiunea, strategia, obiectivul și istoricul organizației.

➤ *Strategia de „specializare”* are ca obiectiv principal dezvoltarea acelor competențe ale angajaților care sunt specifice postului lor.

➤ *Strategia de „dezvoltare”* urmărește dezvoltarea pe orizontală a salariaților, prin rotația lor pe posturi sau dezvoltarea lor pe verticală (promovarea).

➤ *Strategia de „valorizare”* are ca obiectiv realizarea dezvoltării personalului prin utilizarea competențelor și experienței unor angajați ai organizației, folosiți în calitate de mentori, pentru alți membri ai acesteia. Performanțele angajaților care ating acest stadiu în cariera lor depesc cu mult investițiile făcute de ei de-a lungul timpului, pentru că ele se referă nu numai la prestația lor profesională, ci și la rolul lor de mentori pentru alți angajați.

1.1.3. Planificarea strategică a resurselor umane

Planificarea resurselor umane este o activitate strategică, adică are ca scop asigurarea de resurse pe termen îndelungat. Ea reprezintă orice efort rațional și planificat destinat să asigure:

- *recrutarea unui număr suficient de personal adecvat;*
- *planificarea în organizație a personalului recrutat;*
- *un grad optim de utilizare a personalului;*
- *îmbunătățirea performanței angajaților;*
- *eliberarea de pe post a angajaților, după necesități.*

Planificarea resurselor umane este destinată să identifice cerințele de resurse umane ale organizației și să conceapă mijloacele de asigurare a unei oferte de muncă suficiente pentru a satisface cererea. Contextul de acțiune al acestei activități este dominat de:

- a) situația cererii de pe piață pentru bunurile și serviciile organizației;
- b) oferta existentă pe piața forței de muncă;

c) orizontul de planificare (de la 6 luni până la 5 ani).

La nivelul unei organizații există patru categorii de personal care prezintă maximă importanță în planificarea resurselor umane, după cum urmează :

- *personalul existent;*
- *personalul nou recrutat;*
- *angajații potențiali;*
- *angajații pe punct de plecare.*

Pentru fiecare dintre aceste categorii de personal, managerii în cauză trebuie să ia diferite decizii, sintetizate în tabelul următor:

Tabel 1.1. Decizii manageriale în funcție de categoriile de personal

<i>Categoria de personal</i>	<i>Decizii necesare</i>
<i>Personal existent</i>	Evaluarea performanței Productivitate Repartizare Asigurarea egalității anșelor Instruire Remunerare Promovare/dezvoltarea carierei
<i>Personal nou recrutat</i>	Metode de recrutare Proceduri de selecție Instalarea pe post Instruire Condițiile contractului de muncă
<i>Personal potențial</i>	Metode de recrutare Relații publice Niveluri de salarizare Avantaje pentru angajați
<i>Angajați pe punct de plecare</i>	Concediere pentru performanță slabă Pensionare Proceduri de disponibilizare Fluctuația forței de muncă

Analizând cele prezentate mai sus, se poate observa că procesul de planificare a resurselor umane acoperă toate activitățile specifice managementului resurselor umane: recrutare, instruire, remunerare, evaluarea performanței etc. și, în același timp, este un proces strâns legat de mediul economic, social și politic în care se dezvoltă organizația.

Ca parte inseparabilă a procesului de planificare a unei întreprinderi, planificarea resurselor umane este procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârstă, sex. În figura 1.1. sunt prezentate etapele procesului de planificare a resurselor umane.

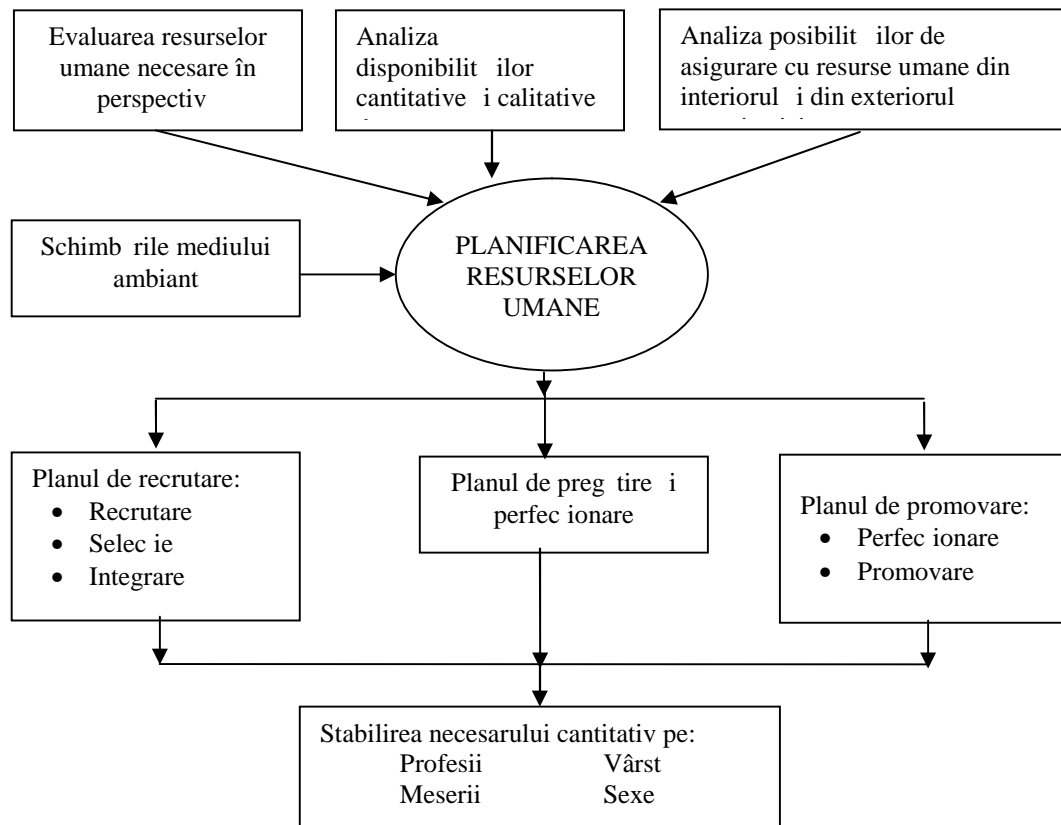


Figura 1.1. Etapele planificării resurselor umane

La elaborarea planului resurselor umane se va ține seama de principalii factori de influență și se va evidenția modul în care aceștia condiționează și acționează asupra planului. Dintre cei mai importanți factori de influență pot fi menționați: progresul tehnic, nivelul resurselor, piața muncii, reglementările guvernamentale, situația economică generală, politica partenerilor interni și externi.

Planificarea rațională a resurselor umane este deosebit de importantă, ea putând aduce beneficii importante la toate nivelurile organizației:

- for de muncă flexibil și corespunzător calificat ;
- capacitatea de a reacționa la schimbare;
- stabilitatea nucleului de bază al forței de muncă ;
- îmbunătățirea moralului și relațiilor între salariați;
- îmbunătățirea calității produselor/serviciilor;
- creșterea productivității.

1.2. Analiza postului

1.2.1. Procesul de analiz a postului

1.2.1.1. Definirea analizei postului

Postul reprezint cea mai simpl subdiviziune organizatoric a firmei i poate fi definit ca ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorit ii i responsabilit ilor care revin spre exercitare unei singure persoane.

Analiza, proiectarea sau reproiectarea posturilor reprezint una dintre cele mai importante i, în acela i timp complexe activit i ale managementului resurselor umane.

Termenul de analiz a postului descrie *procesul de examinare a posturilor în vederea identific rii principalelor lor caracteristici, în particular a obliga iilor pe care le cuprind, a rezultatelor pe care trebuie s le realizeze, a activit ilor majore pe care trebuie s le efectueze i a rela iilor stabilite cu alte posturi din cadrul ierarhiei organizatorice.*¹

Analiza postului presupune colectarea tuturor informa iilor asupra caracteristicilor postului. Aceste informa ii se refer la activit ile desf urate în cadrul acestuia, la cerin ele de comportament, la condi iile de munc , leg turile cu alte posturi, performan ele a teptate, ma inile i echipamentele folosite.

Rezultatul analizei postului este folosit pentru a proiecta sau reproiecta posturile i a le pune în rela ii cu alte posturi din cadrul organiza iei.

Metodele folosite pentru analiza postului cer ca o persoan s fac preciz ri asupra activit ilor specifice necesare pentru a îndeplini obiectivele postului. Aceste informa ii pot fi oferite de ocupantul postului, de eful ierarhic sau de un analist.

Investiga iile asupra con inutului muncii vor fi astfel efectuate încât s permit ob inerea informa iilor care s arate de ce este f cut munca, cum este ea efectuat , ce calit i sunt necesare pentru a o face.

1.2.1.2. Obiective privind analiza postului

Obiectivele analizei postului au în vedere, în primul rând, studierea con inutului muncii, în alegerea mecanismelor de motivare a angaja ilor, perfec ionarea resurselor i metodelor de munc , m surarea muncii pentru determinarea standardelor de timp necesare, îmbun t irea calit ii vie ii profesionale în general i a condi iilor de munc , în special.

În al doilea rând, prin analiza postului se urm re te furnizarea informa iilor necesare îmbun t irii activit ilor din domeniul resurselor umane: planificarea necesarului de personal, recrutarea i selec ia personalului, preg tirea i dezvoltarea acestuia, evaluarea i recompensarea etc.

❖ **Simplificarea muncii**

Primul obiectiv al analizei postului îl constituie simplificarea muncii, care se realizeaz prin studiul metodelor de munc .

Aceste preocup ri privind studiul metodelor de munc , au condus la îmbun t irea organiz rii tiin ifice a muncii, având la baz mai multe principii:

- *principiul separ rii sarcinilor*, conform c ruia activit ile de concep ie, preg tire, execu ie i control trebuie s fie încredin ate unor persoane diferite;
- *principiul descompunerii opera iilor*, afirm c sarcinile ce trebuie îndeplinite trebuie descompuse în opera ii elementare, iar fiecare executant realizeaz doar un num r mic de opera ii;

¹ G.A. Cole, *Managementul personalului*, Editura CODECS, Bucure ti, 1997, p.164

- *principiul analizei mi c rilor*, potrivit c ruia opera iile sunt descompuse în mi c ri elementare care trebuie executate de c tre muncitori în raport cu sarcinile primite;
- *principiul m sur rii timpilor de munc* , arat c pentru fiecare sarcin încredin at unui executant se stabile te timpul de munc standard, în func ie de care se realizeaz salarizarea.

❖ **Stabilirea standardelor de munc**

Studiul timpului de munc este o procedur care se folose te pentru determinarea duratei medii a timpului necesar pentru îndeplinirea unei sarcini.

Alegerea metodei de studiere i m surare a timpului aferent unei sarcini se face în func ie de obiectivul urm rit, de gradul de precizie necesar i justificat din punct de vedere economic, de natura i particularit ile metodelor folosite. Stabilirea timpului de munc standard pentru o anumit sarcin de munc implic parcurgerea urm toarelor etape:

- descompunerea sarcinii de munc în elemente componente identificabile, omogene i m surabile;
- determinarea elementelor de munc esen iale pentru îndeplinirea sarcinii de munc ;
- determinarea unui timp de munc pentru fiecare element de munc ;
- determinarea timpului total al sarcinii de munc prin adunarea timpilor tuturor elementelor de munc ;
- determinarea timpilor suplimentari aloca i;
- determinarea timpului standard pentru sarcina de munc avut în vedere prin însumarea timpului total al sarcinii de munc respective i a timpilor suplimentari aloca i.

Cele mai utilizate metode pentru determinarea timpului de munc sunt: fotografierea timpului de munc , observarea instantanee a timpului de munc , cronometrarea timpului de munc , fotocronometrarea timpului de munc etc.

❖ **Sus inerea altor activit i de personal**

Prin analiza postului se ob in date i informa ii utile pentru cele mai multe activit i i practici din domeniul managementului resurselor umane, cum sunt:

- actualizarea descrierii posturilor i a specifica iei acestora;
- deciziile privind planificarea resurselor umane sau stabilirea nevoilor de personal;
- recrutarea personalului;
- selec ia i orientarea angaja ilor;
- evaluarea performan elor resurselor umane;
- stabilirea obiectivelor în leg tur cu dezvoltarea resurselor umane;
- îmbun t irea rela iilor cu sindicatele;
- identificarea ac iunilor i condi iilor nesigure ale postului, descoper eventualele practici periculoase sau metode de munc neergonomic i condi ii de mediu necorespunz toare.

Pe lâng furnizarea datelor i informa iilor pentru numeroase activit i din domeniul managementului resurselor umane, analiza postului este deosebit de important i pentru angaja i, deoarece:

- titularul postului va avea o imagine mult mai clar asupra principalelor sale responsabilit i;
- asigur angajatului baza de date pentru a sus ine necesitatea unor schimb ri sau îmbun t iri pentru postul s u;
- ofer titularului postului informa ii relevante pentru evaluarea propriilor performan e;
- poate oferi individului posibilitatea de a participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt i mediu.

1.2.2. Descrierea postului

Descrierea postului este proprie pentru cazul în care se proiectează structura organizatorică a unei întreprinderi noi, pentru restructurare de sarcini, înlocuirea unui titular pe un post unic sau crearea unui post nou în cadrul structurilor existente și se bazează pe concluziile rezultate în urma analizei postului.

Prin descrierea postului trebuie să se stabilească :

- denumirea postului;
- obiectivele postului, pentru a asigura implicarea postului în contextul nemijlocit al realizării obiectivelor organizației;
- responsabilitățile postului prin descrierea în detaliu a ceea ce va avea de făcut și maniera de a realiza acest lucru;
- poziția postului în structura organizației, ceea ce permite atât reperarea postului respectiv în cadrul organigramei, cât și descrierea sintetică a controlului exercitat de către titularul postului asupra subordonaților săi, a marjelor sale de manevră și nivelul responsabilităților sale.

Etapile care sunt parcurse la descrierea postului sunt: *identificarea postului, explicarea scopului, culegerea informațiilor, redactarea descrierii postului.*

Identificarea postului constă în precizarea denumirii compartimentului din care face parte și a codului de recunoaștere. Urmează pregătirea activității și identificarea persoanei care face descrierea, precum și a informațiilor pe care le va folosi. Se precizează cine face descrierea postului, ce metode va folosi, ce responsabilități are și în ce relații se va găsi cu managerul în subordinea căruia se află postul descris.

Explicarea scopului urmărit prin descrierea postului este o etapă foarte importantă deoarece de ea depinde, în mare măsură, veridicitatea informațiilor culese. Angajatului îi se va explica clar și pe înțelesul său ce se urmărește, cum se va proceda și avantajele sale care decurg din faptul că descrierea postului îl va ajuta să-și îndeplinească mai bine și mai ușor responsabilitățile.

Culegerea informațiilor. În acest scop se distribuie chestionare și se explică modul de completare, se fac observații, au loc interviuri care permit completarea informațiilor necesare.

Redactarea descrierii postului se realizează pe baza informațiilor culese și a analizei postului.

Descrierea postului se materializează într-un document operațional numit *fișa postului*.

Fișa postului este unul din documentele de formalizare a structurii organizatorice care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale și care este indispensabil atât individului cât și organizației, deoarece constituie baza contractului de angajare. Este posibil însă, ca fișa postului să aibă o utilizare limitată dacă ea conține numai enumerarea sarcinilor și responsabilităților necesare fără a exista o corelare între ele.

În practică se folosesc două tipuri de fișe ale postului: *specifice* și *generale*.

Fișele specifice prezintă detaliat sarcinile și responsabilitățile. Se concentrează pe eficacitatea, controlul și o detaliată planificare a muncii. Se întâlnesc în structurile organizatorice birocratice, în care liniile ce separă funcțiile și nivelurile managementului sunt bine conturate.

Fișele generale, relativ noi în practica managementului, sunt asociate cu strategiile ce pun accent pe inovare și flexibilitate, fără o planificare strictă în realizarea muncii. Se potrivesc structurilor organizatorice plate, cu puține granițe între funcțiile și nivelurile managementului. Acest tip de fișă postului prezintă doar în formă generală obligațiile și responsabilitățile postului. Avantajul relativ al fișelor generale constă în numărul sensibil mai redus față de cel al fișelor specifice, dat fiind utilizarea lor pentru o clasă mai largă de posturi de același tip, din mai multe compartimente ale organizației.

1.2.3. Metode de analiz a postului

Metodele de analiz a postului utilizate în practic sunt prezentate în tabelul 1.2.

Tabel 1.2. Metode de ob inere a informa iilor necesare analizei postului

Metode	Persoane implicate	Caracteristici
<i>Observarea</i>	eful direct Analistul postului	Poate fi continu sau instantanee. Este limitat , deoarece multe posturi nu au cicluri de munc ce pot fi descrise u or. Se folose te în paralel cu alte metode.
<i>Autofotografierea</i>	Angajatul	Angajatul furnizeaz informa iile privind sarcinile ce-i revin. Exist tendin a de „umflare” a datelor i timpului. Doz mare de subiectivism.
<i>Interviul (individual sau în grup)</i>	Analistul postului	Asigur ob inerea informa iilor necesare. Asigur obiectivitatea informa iilor
<i>Chestionarul de analiz a postului</i>	Angajatul eful direct Analistul postului	Permite ob inerea informa iilor necesare. Este mai exact i permite implicarea angajatului.
<i>Chestionare specializate</i>	Analistul postului	Este fundamentat tiin ific. Necesit timp pentru concepere i aplicare.

Interviul este una dintre modalit ile cel mai frecvent utilizat în ob inerea de date relevante i valide despre natura unui post de munc . Ceea ce sus ine folosirea interviului este, pe de o parte, chestionarea i dialogul direct cu ocupantul postului sau cu supraveghetorul acestuia, cei mai aviza i cunosc tori ai activit ii, iar pe de alt parte, posibilitatea structur rii dialogului într-un set de întreb ri adecvate obiectivelor analizei postului.

Interviul poate fi individual sau cu grupul (ocupan i sau supraveghetori ai aceluia i post). O problem major poate ap rea atunci când interviuva ii v d analiza postului ca o evaluare a eficien ei ce va afecta salariul lor. În acest caz, apare tendin a de a exagera unele responsabilit i i de a minimaliza altele.

Date pentru analiza postului se pot ob ine i prin completarea de c tre ocupantul postului a unui **chestionar**. Este important ce structur are chestionarul i ce întreb ri cuprinde.

Observarea direct , fotografierea, cu sau f r cronometrare, este util în cazul unor activit i fizice observabile, cum ar fi cele de montaj sau contabilitate, de exemplu. Nu este potrivit dac postul implic activit i mentale nem surabile, precum cele ale unui avocat sau inginer proiectant. De asemenea, este irelevant în cazul în care activit ile postului sunt importante, dar ocazionale.

Autoînregistrarea sau autofotografierea este o alt metod de colectare a informa iilor necesare analizei postului. Persoana care ocup postul înregistreaz zilnic fiecare activitate pe

care o realizează și, totodată, timpul consumat. Se obține, astfel, un tablou cuprinzător al postului, mai cu seamă dacă lista înregistrărilor este suplimentată cu interviuri subsecvente.

De regulă, precizia mai mare este asigurată de folosirea metodelor de durată, iar cele care necesită un consum mai mic de timp au o precizie mai redusă. Pentru creșterea preciziei informațiilor pentru analiza postului se apelează la folosirea simultană a mai multor metode de obținere a informațiilor.

1.3. Recrutarea și selecția personalului

1.3.1. Recrutarea personalului

Recrutarea resurselor se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la unele schimbări în situația angajării cu personal, precum și la acțiunile întreprinse pentru localizarea și identificarea solicitanților potențiali și pentru atragerea unor candidați competitivi capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor.

Din acest punct de vedere nevoile de recrutare pot fi strategice (crearea de posturi noi, restructurări, rețehnologizări etc.), pot răspunde unor urgențe temporare (persoană organizată din diferite motive, continuarea studiilor, îmbolnăviri etc.) sau pot fi legate de mișcările interne de personal (promovări, transferuri etc.).

Recrutarea personalului reprezintă *procesul de căutare, de localizare, de identificare și atragere a candidaților potențiali din care urmează să fie aleși candidați capabili care prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale și viitoare.*

Pentru ca recrutarea să se desfășoare în cele mai bune condiții este necesar ca politicile pe care organizația le promovează în ceea ce privește mediul de muncă, salarizarea și posibilitățile de carieră să fie adecvate obiectivelor sale, să se situeze cel puțin la nivelul impus de concurență și să fie susținute de rezultatele economice.

Un element esențial al strategiei și politiciii resurselor umane dintr-o organizație îl constituie demersul recrutării, acesta putând să influențeze în direcții contrare starea potențialului uman. Prin recrutare poate fi întinerit personalul unei întreprinderi sau se poate ameliora nivelul mediu de competență profesională.

Scopul recrutării trebuie să fie identificarea unui număr mare de candidați, astfel încât să se poată efectua o selecție cât mai eficientă. Acest lucru este deosebit de important, pentru că, în cazul în care numărul de candidați obținut prin recrutare este egal cu numărul posturilor care trebuie ocupate, practic organizația nu mai poate face selecție. Deci, fie acceptă să angajeze personalul chiar dacă nu corespunde în totalitate cerințelor posturilor, fie rămâne cu posturi neocupate.

La nivelul fiecărei organizații, recrutarea trebuie să se realizeze după un plan dinainte stabilit, care trebuie să aibă următoarele repere:

1. *Obiectivele recrutării:*

- numărul posturilor vacante ce trebuie ocupate;
- intervalul de timp în care trebuie ocupate posturile pentru care se face recrutarea;
- stabilirea calificărilor și aptitudinilor necesare pentru posturile vacante.

2. *Sursele de recrutare:*

- interne;
- externe.

3. *Metodele de recrutare:*

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;

- utilizarea consilierilor sau agențiilor specializate;
- căutarea persoanelor;
- baza de date cu potențiali angajați;
- activități specifice de marketing;
- agențiile de recrutare;
- școli, licee, universități;
- internet;
- anunțuri în interiorul sau în exteriorul firmei;
- afișe plasate în locuri publice.

La nivelul organizației, procesele de recrutare și selecție presupun parcurgerea a trei faze principale: *evaluarea postului*, *campania de angajări*, *gestiunea intrinșecă*. Fiecare din aceste faze necesită parcurgerea succesivă a mai multor etape, așa cum se prezintă în figura 1.2.

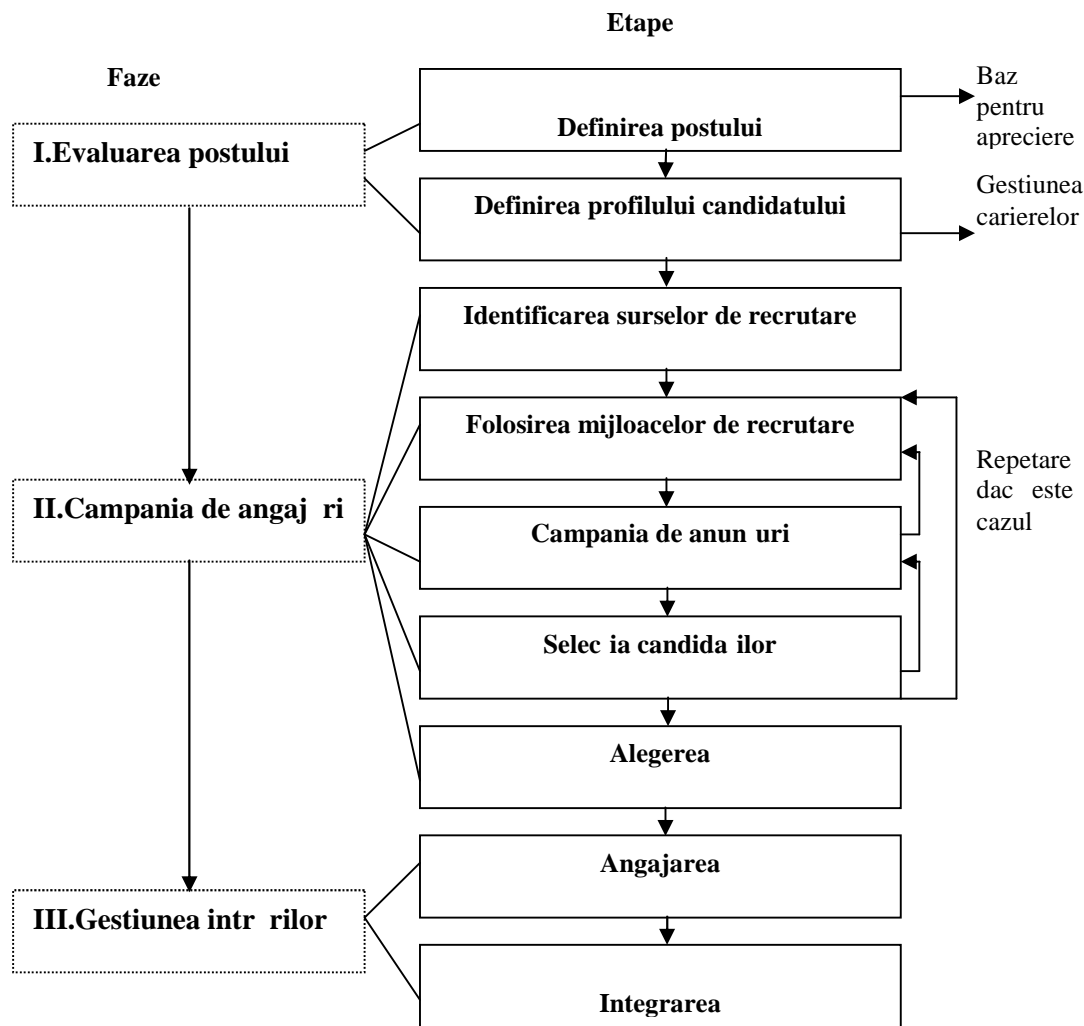


Figura 1.2. Faze și etape ale procesului de recrutare

1.3.1.1. Evaluarea postului

Evaluarea posturilor este activitatea care face o comparație sistemică între posturi; scopul principal al evaluării este acela de a realiza o ierarhizare argumentată a posturilor, care să constituie baza unei structuri raționale și acceptabile pentru remunerare.

Principalele caracteristici ale activității de evaluare a posturilor sunt:

- Prin evaluarea posturilor sunt examinate posturile, nu oamenii.
- Standardele de evaluare a posturilor sunt relative, nu absolute.
- Datele primare pe baza cărora se face evaluarea unui post sunt obținute prin analiza postului.
- Evaluările posturilor sunt realizate de grupuri, nu individual.
- Comisiile de evaluare a posturilor utilizează conceptele de logică, echitate și consecvență în deciziile lor de evaluare.
- În evaluarea unui post există întotdeauna și elemente de subiectivitate.
- Evaluarea posturilor nu determină niveluri de salarizare, ci doar asigură argumente concrete pe baza cărora se poate concepe o grilă de remunerare.

Faza de **evaluare a postului**, necesară începerii procesului de recrutare a personalului constă în parcurgerea, în ordine, a următoarelor două etape: definirea postului și definirea profilului candidatului.

◆ *Definirea postului* este proprie pentru cazul în care se proiectează structura organizatorică a unei întreprinderi noi, pentru restructurare de sarcini, înlocuirea unui titular pe un post unic sau crearea unui post nou în cadrul structurilor existente.

Definirea postului poate fi mai simplă sau mai complexă, în funcție de natura acestuia (managerial sau de execuție) sau scopul pentru care se realizează (categoria de personal care se adresează, nivelul ierarhic pe care se situează acesta).

Aspectele care trebuie avute în vedere atunci când se definește postul sunt:

- stabilirea elementelor esențiale care privesc postul respectiv și eliminarea informațiilor neclare sau irelevante;
- împărțirea pe domenii de responsabilitate înrudite a datelor esențiale;
- se începe cu formularea capitolelor inițiale ale fișei postului (denumirea, relațiile cu alte posturi etc.);
- formularea principalelor responsabilități ale postului;
- formularea scopului general al postului într-o primă variantă;
- se completează restul fișei postului clar și concis;
- recitirea cu atenție a primei variante pentru a se vedea dacă este completă și dacă formulările sunt corecte;
- transmiterea fișei managerului în subordinea cărui se află persoana respectivă pentru a o analiza împreună în scopul punctării observațiilor necesare;
- nu pot fi efectuate modificări care nu sunt în concordanță cu informațiile culese și cu obiectivele postului;
- forma redactată în varianta finală este prezentată managerului superior care are în răspundere sa activitatea postului respectiv.

Un post bine definit trebuie să conțină cât mai multe informații, redactate într-un mod clar și concis, care să-l ajute pe titularul acestuia să răspundă cât mai bine cerințelor rațiunilor care au determinat crearea postului respectiv.

◆ *Definirea profilului candidatului* este considerat că reprezentând primul pas în gestiunea carierei unui salariat. Această definiție conduce uneori la descrierea unui candidat ideal. De aceea este necesar ca fiecare element al profilului să fie cât mai bine încadrat în una din următoarele categorii:

- a) însuiri indispensabile reprezentate de acele caracteristici personale fără de care un candidat nu ar putea obține postul;
- b) însuiri esențiale pe care trebuie să le aibă un candidat pentru a asigura îndeplinirea corectă a funcției;
- c) însuiri dorite, care nu sunt neapărat necesare pentru îndeplinirea corectă a obiectivelor postului, dar care ar fi de dorit să le aibă ocupantul postului.

Principalele elemente care se examinează cu prilejul definirii profilului candidatului se referă la: caracteristici fizice, experiență, competențe specifice, motivație, trăsături de caracter.

Pentru a nu da naștere la interpretări subiective, specificarea postului solicitat o redactare cât mai detaliată și cât mai precis posibil. Riscurile care pot apărea în elaborarea specificării postului sunt:

- tentația de a pune prea multă bază pe descrierea calităților ocupantului anterior al postului. Dacă persoana anterioară a fost deosebită, există riscul de a căuta o persoană identică acesteia. Dacă ea a constituit un ec, există tentația să se angajeze o persoană complet opusă;
- tentația de a elabora descrierea cerințelor ce trebuie îndeplinite pe calitățile persoanei care urmează să ocupe un anumit post și nu pe calitățile reale sau necesare ce trebuie îndeplinite pentru realizarea sarcinilor avute în vedere;
- specificitatea excesivă în descrierea persoanei căutate, ceea ce va duce la diminuarea anselor de a găsi o asemenea persoană;
- tendința de a exagera nivelul cerințelor care trebuie îndeplinite de persoana care urmează să ocupe un anumit post, pentru că în acest fel se mărește valoarea relativă a postului;
- folosirea unor fraze vagi, fără sens în redactarea profilurilor personale sau a unor calificative fără valoare (entuziast, cu aptitudini de comunicare, bine motivat, excelent coleg etc.). Orice candidat poate convinge angajatorul că îi se potrivește;
- introducerea în descrierea cerințelor sau a profilurilor personale a unor criterii nejustificate de restrictive (vârstă, sex, rasă, experiență).

1.3.1.2. Campania de angajări

Faza **campaniei de angajări** presupune cinci etape succesive: identificarea surselor de recrutare, folosirea mijloacelor de recrutare, campania de anunțuri, selecția candidaților, alegerea.

Cerințele de recrutare variază de la o organizație la alta funcție de mărimea, specificul activității, modul de gestionare a resurselor umane etc. Dat fiind această diversitate a cerințelor, în practică se folosesc pentru recrutare, mai multe surse și se utilizează o varietate de mijloace și metode.

Principalele medii din care întreprinderea își recrutează personalul de care are nevoie sunt mediul extern și mediul intern.

Fiecare din cele două categorii de surse prezintă avantaje și dezavantaje care sunt prezentate în paralel, în tabelul 1.3.

Procesul de recrutare poate fi realizat de către eful compartimentului în care se află postul, de membrii ai propriei structuri de recrutare, sau se poate recurge la serviciile unor instituții externe care dispun de personal specializat, cunoscut sub denumirea de “head hunters” (vânători de capete).

Tabelul 1.3. Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

SURSE INTERNE	SURSE EXTERNE
AVANTAJE	
<ul style="list-style-type: none"> • se cunosc punctele tari și slabe ale persoanei recrutate; • resursele umane sunt vizuate ca investiții; • se reduce perioada de acomodare și integrare în colectiv • este mult mai puțin costisitoare și mai rapidă ; • motivația candidaților din această categorie este mai puternică ; • scade posibilitatea ca unii angajați să devină dezamăgiți sau nemulțumiți în legătură cu așteptările și perspectivele lor. 	<ul style="list-style-type: none"> • prezintă un plus de obiectivitate prin evitarea “consanguinității” • oferă noi perspective organizației prin aportul de idei și cunoștințe noi • economisește costurile cu pregătirea prin cooptarea unor persoane care dețin cunoștințele și experiența necesară • nu favorizează grupurile neformale din organizație; • satisface nevoile suplimentare de personal determinate de extinderea sau dezvoltarea rapidă a organizației.
DEZAVANTAJE	
<ul style="list-style-type: none"> • generează efectul de undă (de domino), prin apariția unui întreg lanț de posturi vacante; • promovarea unor persoane poate afecta negativ moralul altora, favorizând „lupta” pentru promovare în cadrul colectivului; • face posibil apariția și manifestarea favoritismului, a “nepotismului”, cu efecte de ordin moral • generează instalarea închizitorialității, a rigidității, a lipsei de receptivitate la inovații, deci, scăderea performanțelor. 	<ul style="list-style-type: none"> • descurajează salariile existente prin reducerea anșelor de promovare ale acestora • necesită timp mai mare pentru adaptare; • evaluarea potențialilor candidați este mai dificilă pentru că aptitudinile sau alte cerințe sunt evaluate pe baza unor referințe sau în perioade scurte ale interviurilor; • costuri ridicate pentru recrutare; • perioadă mai lungă pentru procesul de recrutare; • riscul angajării unui candidat care pe parcurs să nu mai facă dovada potențialului aparent foarte ridicat demonstrat în timpul procesului de selecție

Metode de recrutare a resurselor umane

Rezultatele recrutării sunt influențate de metoda folosită. Cele mai utilizate metode pentru recrutarea personalului sunt: *publicitatea, rețeaua de cunoștințe, folosirea consilierilor pentru recrutare, căutarea persoanelor, fișierul cu potențiali angajați, activitățile de marketing.*

Publicitatea este metoda cea mai frecvent folosită. Pentru a fi eficientă, trebuie să se facă printr-un mijloc de comunicare adecvat, astfel încât să se atragă atenția celor cărora li se adresează în mod direct, să se enunțe cerințele care urmează să fie îndeplinite și să provoace un răspuns din partea celor care corespund cerințelor. Anunțul publicitar trebuie difuzat pe o arie întinsă (anunțul doar într-un ziar local nu asigură o recrutare corespunzătoare), pentru a avea garanția că el ajunge la persoanele interesate. El trebuie să fie bine conceput, să ofere informații suficiente, să fie formulat cât mai exact și politic, să fie atractiv.

Rețeaua de cunoștințe. Această metodă constă în a apela la colegi, asociați, cunoscuți, care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante. Dezavantajul acestei metode este acela că aprecierile pot fi subiective, iar uneori, pot interveni anumite presiuni în scopul angajării unor persoane.

Folosirea consilierilor pentru recrutare constă în folosirea pentru recrutare a unor consilieri bine pregătiți, care știu cum și unde să găsească potențialii candidați și reușesc să-i determine să participe la selecție.

Utilizarea persoanelor este metoda de recrutare cea mai complexă, recomandat pentru funcțiile de conducere sau pentru cele care solicită un grad mare de specializare. Utilizarea presupune atât localizarea și identificarea persoanelor cu calitățile și experiența cerute cât și motivarea acestora.

Fișierul cu potențialii angajați constă în crearea de către compartimentul de recrutare din organizație a unui astfel de fișier. Dacă acesta este în permanență actualizat, metoda asigură un grad ridicat de operativitate.

Activități de marketing. Recrutarea persoanelor pentru ocuparea unor posturi de conducere de nivel superior poate fi privită ca o activitate de marketing, prin care sunt prezentate posturile disponibile astfel încât ele să fie atractive pentru cei interesați.

Metodele de recrutare trebuie alese în funcție de volumul recrutărilor (numărul de personal necesar) și structura acestora (pe categorii de personal), putând fi folosite concomitent mai multe metode

◆ Campania de anunț a recrutării are ca obiectiv principal să suscite candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, iar ca obiectiv secundar, construirea unei imagini favorabile organizației pe piața forței de muncă.

1.3.2. Selecția candidaților

Selecția candidaților apare ca necesară mai ales în situațiile în care candidaturile abundă, iar principalul obiectiv al acestui proces este acela de a obține pe acei angajați care se află cel mai aproape de profilul candidatului ideal definit pentru fiecare post.

Selecția resurselor umane este *procesul de evaluare și comparare a persoanelor eligibile și de alegere a persoanei compatibile cu cerințele și profilul postului vacant.*

Problema fundamentală pe care o ridică orice selecție derivă din faptul că ea implică o clasare a candidaților ce nu prezintă calități omogene.

În prima etapă a procesului de selecție a personalului se primesc cererile de angajare, prin una din următoarele modalități:

- solicitanții se prezintă personal.
- se depune la organizație un formular de cerere completat.
- se trimite o scrisoare de solicitare.
- se depune un curriculum vitae – CV.

Cele mai multe firme preferă să solicite candidaților un CV, care este de fapt, un formular de cerere conceput de cel care solicită un anumit post.

Cererea de angajare nu este un document tipizat, însă pentru ușurarea comparării candidaților, este recomandabil ca ea să ofere același tip de informații în același loc. Ea trebuie să fie scurtă, concisă și redactată într-un stil direct, la obiect.

Cererea de angajare poate fi însoțită de un curriculum vitae, în care candidatul prezintă o scurtă biografie, care să cuprindă date despre adresă, studii, stare civilă, eventuala experiență în domeniul de activitate specific postului, performanțele profesionale, posturile ocupate anterior, premii și distincții primite precum și alte informații care să prezinte interes pentru angajator

Acest minim de informații oferă posibilitatea conducerii organizației să-și formeze o primă impresie și să trieze cererile primite în următoarele categorii: *clar corespunzătoare, posibil corespunzătoare, necorespunzătoare.*

Vor fi chemați la interviu candidații clar corespunzători, cei din categoria posibil corespunzători vor fi păstrați ca rezerve, iar cei necorespunzători vor fi respinși (organizația trimite un răspuns la cererea de angajare prin care se comunică neacceptarea acesteia). În

cazul în care sunt prea puțini candidați care să accepte participarea la interviu, pot fi convocați candidați din lista de rezerve.

Formularele sau cererile de angajare pot fi „închise”, prin care se cer doar informații de rutină, pentru posturile care nu necesită calificare și pentru posturile funcționare tipice sau formularele „deschise”

În cazul formularului „închis”, candidatului îi se cere să furnizeze decât un minimum de date concrete elementare. Formularul nu conține întrebări complexe. Avantajul acestui tip de formular îl reprezintă faptul că este ușor de completat, iar datele rezultate au un format standard, indiferent de candidat.

Spre deosebire de formularul de tip „închis”, formularul de tip „deschis” pune întrebări destinate obținerii unor răspunsuri referitoare la motivele, personalitatea, capacitatea de comunicare a candidatului. Acest tip de formular îi permite acestuia să furnizeze suficiente detalii de rutină în legătură cu propria persoană, dar și informații despre experiența anterioară sau despre aspirațiile viitoare. Răspunsurile pe care le determină formularul sunt diferite de la un candidat la altul, fapt ce poate fi deosebit de util în decizia de alegere pentru lista finală. Principalul dezavantaj al formularului de tip „deschis” îl constituie cantitatea mare de informații pe care responsabilii cu selecția trebuie să o analizeze înainte de a putea lua decizia finală.

Cererea de angajare este însoțită, de obicei, de un *curriculum vitae*.

Acesta trebuie să fie un document concis, atractiv și incitant atât ca formă cât și în ce privește conținutul. Prin intermediul CV-ului candidatul își prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit.

CV-urile reprezintă o combinație între două tipuri de elemente: informații standard/de rutină cu privire la candidat (numele, adresa, data nașterii, starea civilă, studiile, calitatea de membru sau apartenența la asociații profesionale) și informații personalizate (specifice persoanei în cauză). Aceste informații personalizate sunt date despre biografia personală, domeniile de interes și factorii de motivație ai candidatului.

Cele mai utilizate tipuri de curriculum vitae sunt cele *cronologice* și cele *funcționale*.

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape începând cu perioada actuală sau cu activitățile mai recente și continuând în ordine cronologică inversă. În acest tip de CV trebuie inclus tot ce pledează pentru consolidarea imaginii de candidat competitiv pentru un anumit post. El nu trebuie să conțină perioade neacoperite, chiar dacă există perioade de discontinuitate, acestea trebuie explicate pentru a nu exista posibilitatea ca ele să fie interpretate în dezavantajul candidatului.

În cazul *curriculum-ului vitae funcțional* se pune accentul pe realizările obținute, fără a ține seama de cronologia lor. Candidatul prezintă posturile deținute după preferință sa, punând accentul pe realizările și deprinderile înșuite.

Având în vedere că acest document (*curriculum vitae*) nu se redactează prin completarea unui formular gata tipărit, candidații trebuie să fie foarte atenți când redactează acest document, să încerce ca el să fie cât mai clar și îngrijit.

După analiza finală a formularelor de cerere și a CV-urilor, se întocmește lista finală cu candidații care vor fi intervievați și evaluați.

Recomandările (referințele) de la fostele locuri de muncă sunt scurte declarații despre candidatul respectiv, făcute de o parte, de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Aceste recomandări au rolul de a confirma datele furnizate de candidat în formularul de angajare (despre perioada de angajare, activitățile realizate, rezultatele obținute, motivul plecării etc.). Referințele pot fi utilizate fie concomitent, fie după aplicarea celorlalte metode de selecție. Utilizarea referințelor personale sau a recomandărilor este totuși, o metodă de selecție controversată, majoritatea specialiștilor considerând că ele sunt subiective, deoarece nimeni nu ar cere referințe de la o persoană care ar putea scrie ceva compromițător despre el.

Interviul de selecție reprezintă un schimb formal de informații, impresii și puncte de vedere, care se desfășoară între cel care interviuează (comisie sau persoană) ca reprezentant al angajatorului și candidat (potențial angajat).

Avantajele interviului față de celelalte instrumente de investigare a potențialului candidatului la angajare sunt:

- candidatul poate fi evaluat direct, personal și într-o manieră flexibilă, care nu este posibil în cazul altor metode (testele);
- poate fi judecat inteligența și entuziasmul candidatului;
- pot fi evaluate elemente subiective ca: înfățișarea, expresiile faciale, nervozitatea etc.

Tipurile de interviuri folosite de organizații pentru selecție pot fi:

Interviul nondirecționat, este un interviu nestructurat, stil conversațional. Interviewatorul urmărește punctele de interes pe măsură ce acestea apar în răspunsurile la întrebări.

Interviul după model este un interviu ce urmează o succesiune de întrebări tipice pe un formular (ce poate fi cumpărat) pentru diferite tipuri de posturi.

Interviul structurat, conține întrebări legate de post, cu răspunsuri "preferate", puse tuturor candidaților. Diferit de interviul după model, interviul structurat poate fi adaptat, punând întrebări specifice postului în cauză. Prin acest tip de interviu se obțin date comparabile de la toți candidații, lucru care duce la corectitudinea evaluării.

Interviul secvențial sau în serial este realizat de câteva persoane înaintea luării deciziei de selecție. Fiecare interviuator privește candidatul din punctul său de vedere, având o opinie independentă despre candidat. Interviul în serial este formal, fiecare interviuator având un formular structurat standard.

Interviul panel este un interviu în care un grup de interviuatori pun întrebări unui candidat, o metodă similară conferinței de presă.

Interviul stresant sau sub presiune este un interviu în care candidatul este pus într-o situație neplăcută printr-o serie de întrebări dure (răutăcioase), pentru a se vedea cum reacționează acesta. Această tehnică servește la identificarea hipersensibilității candidatului și a nivelului de toleranță la stres. Interviul stresant se folosește pentru funcțiile ce presupun nivel ridicat de stres, principalul său scop fiind verificarea calităților de a lucra într-un mediu stresant. Prezintă dezavantajul că poate crea o imagine proastă despre interviuator, dar și despre organizație și managementul acesteia și poate genera o posibilă rezistență a candidatului față de funcția care îi se oferă.

Pentru ca interviurile să conducă la rezultatele așteptate, întrebările care vor fi puse candidaților trebuie să fie formulate plecând de la analiza postului, analiza abilităților și cunoștințelor acestora și nu analiza personalității celor care solicită postul.

Persoanele care vor realiza interviul trebuie să fie competente și să aibă un nivel ridicat de pregătire în problematica pentru care se face interviul. Printre aptitudinile obligatorii necesare interviuatorului se pot enumera: a asculta, a pune întrebări, analiză și sinteză, a oferi informații, a crea și menține o relație de comunicare cu candidatul, control (și-l întrerup, și-l oprească, și redirecționeze sensul discuției).

Condițiile necesare pentru ca interviul să-și atingă obiectivele sunt următoarele:

- ✓ cel care ia interviul să cunoască foarte bine fișa postului și dosarul de înscriere al fiecărui candidat;
- ✓ interviul să nu fie întrerupt și să fie caracterizat de un climat de discuție destins și echilibrat;
- ✓ discuțiile să fie conduse în așa fel încât candidatul să aibă sentimentul că și se acordă importanță;
- ✓ întrebările adresate să vizeze răspunsuri spontane, neconvenționale, evitându-se reluarea informațiilor din curriculum vitae;
- ✓ întrebările nu trebuie să solicite răspunsuri tranșante evidente, de tip DA sau NU, sugerându-se răspunsuri ample, din care să fie desprinse informații utile;

- ✓ ascultarea cu atenție a răspunsurilor, urmărind gesturile candidatului;
- ✓ interviul să fie încheiat într-un climat detensionat, iar candidatul să fie informat asupra datei la care ar putea afla răspunsul cu privire la decizia de ocupare a postului;
- ✓ candidații respinși trebuie informați într-un termen cât mai scurt.

Principalul dezavantaj al interviurilor este acela că depinde în mare măsură de priceperea interviewerului, rezultatele putând fi viciate de unele erori de judecată care apar aproape sistematic atunci când o persoană observată evaluează altă persoană.

Dintre erorile ce pot apărea în timpul interviurilor pot fi menționate:

1. *Judecile pripite* apar atunci când interviewerul își formează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective: încrederea în mintea, modul de comportare și aparența celui interviuat.
2. *Efectul de halou*, care apare atunci când evaluarea pozitivă sau negativă a unei persoane se bazează pe un singur criteriu, ignorându-le pe celelalte.
3. *Eroarea de contrast* apare atunci când se compară persoanele între ele și nu cu standardele de performanță.
4. *Eroarea tendinței centrale* este definită prin tendința evaluatorilor de a nu folosi valorile extreme ale scalei de evaluare, atribuind sistematic calificative medii. Neacordarea calificativelor negative evită apariția nemulțumirii celor evaluați iar neacordarea calificativelor superioare urmărește eliminarea acuzelor de indulgență și favoritism.
5. *Eroarea de indulgență/exigență* constă în acordarea de către evaluator a unor calificative favorabile la toți candidații, exigența exprimându-se prin acordarea calificativelor slabe la toți candidații.
6. *Prejudecățile*. Acest tip de eroare constă în evaluarea greșită a candidaților după anumite prejudecăți legate de vârstă, sex, religie etc.
7. *Efectul întâmplărilor recente* apare când se pune accentul doar pe evenimentele recente în defavoarea celor mai vechi.

Administrarea oricărui interviu trebuie pregătită și realizată într-o succesiune de pași care cuprind:

- *planificarea interviului*, respectiv revederea cererii de angajare, a CV-ului, a specificațiilor postului, stabilirea locului, datei și orei de prezentare a candidatului. Locul se recomandă să fie liniștit, fără telefoane sau alte elemente ce pot deranja dialogul cu candidatul.
- *stabilirea relației (preludiul interviului)*, adică reducerea tensiunii, crearea atmosferei de comunicare. Candidatul trebuie să găsească un mediu prietenos și agreabil și nu unul formal și inhibant. Un succint dialog neutru, nelegat de postul pentru care candidează, poate servi acestui scop.
- *adresarea întrebărilor* legate de postul pentru care se face selecția este miezul interviului. Chestionarea candidatului poate fi liberă sau structurată, întrebările pot fi adresate de o persoană, de un grup (panel) sau de o serie de intervieweri. Indiferent care este situația efectivă în care decurge, pentru a mări ansele unui interviu bun, se vor avea în vedere câteva aspecte: evitarea întrebărilor cu răspuns DA/NU; întrebarea nu trebuie să sugereze prin ea însăși răspunsul; candidatul nu trebuie interogată ca un prizonier; maniera de comunicare trebuie controlată, în sensul că interviewerul să nu fie dominator, sarcastic ori neatent. În aceeași măsură, candidatul să nu fie lăsat să domine interviul, divagând pe o temă sau alta și astfel să nu se adreseze toate întrebările. Foarte important este ca, odată încurajat să vorbească, *ascultarea activă* a candidatului este cheia obținerii datelor, informațiilor utile deciziei de selecție.
- *închiderea interviului*. Aproape de încheierea interviului este necesar să se rezerve timp pentru a răspunde la întrebările pe care candidatul le-ar putea avea. Finalul fiecărui interviu, pe cât posibil, va fi încheiat într-o notă pozitivă. Candidatului trebuie să i se spună dacă organizația este interesată de experiența și abilitățile sale și, în acest caz, care este

pasul următor.

- *revederea interviului.* După plecarea candidatului vor fi revizuite notele consemnate, va fi completat formularul de interviu, dacă acest lucru nu a fost făcut deja în timpul interviului și, în general, va fi revizuit interviul, cât este posibil în mintea celui care l-a luat, în scopul evitării judecărilor pripite și sistematizării datelor pentru a servi deciziei de selecție.

Testele de selecție permit o descriere cuantificată a aptitudinilor indivizilor ce se regăsesc în aceeași situație. În procesul de selecție se folosesc mai multe tipuri de teste, în funcție de caracteristicile esențiale ce trebuie depistate la candidați, precum: teste de cunoștințe profesionale, teste de inteligență, teste de personalitate, de aptitudini etc.

Se poate aprecia că un test este bun atunci când permite estimări cu grad mic de probabilitate cu privire la comportament, înlesnind luarea unor decizii obiective și justificate în procesul de selecție.

Indiferent de natura și modul de aplicare a oricărui test, managementul resurselor umane trebuie să se asigure de validitatea și veridicitatea lui.

Validitatea se referă la evidența că testul este legat de post, adică performanța la test este un *predictor valid* al performanței ce urmează a fi realizată în muncă. Un test care nu este valid nu folosește la nimic altceva decât, eventual, la invocarea discriminării în procesul de angajare.

Două strategii de a demonstra validitatea testelor sunt utilizate în practică: validarea conținutului și validarea empirică.

Validarea conținutului evaluează măsura în care testul este reprezentativ în raport cu responsabilitățile și sarcinile postului. Testele de cunoștințe (indispensabile îndeplinirii cu succes a sarcinilor postului) sunt adesea validate folosind această strategie.

Validarea empirică dovedește relația dintre performanța la test și performanța în post. Dacă un angajat care a obținut un scor ridicat la test realizează performanțe bune și foarte bune în postul în care a fost angajat, atunci testul este empiric validat.

Veridicitatea privește încrederea în consistența scorului obținut la retestarea aceleiași persoane cu un test identic sau echivalent.

Există tendința de a absolutiza valoarea testelor în selecția pentru angajare. Aceasta datorită percepției că același test, aplicat tuturor candidaților pentru același post, exclude subiectivitatea asociată celorlalte instrumente folosite în acest scop, cum ar fi scrisorile de recomandare sau interviurile.

Pentru ca selecția să aibă rezultatul dorit, angajatorul trebuie să respecte câteva cerințe:

- Folosirea testelor ca elemente *suplimentare* celorlalte instrumente de analiză și evaluare (interviul, evaluarea activității trecute etc.) și nu ca unic criteriu de selecție. De regulă, testul îi indică mai degrabă pe cei care vor eșua, decât pe cei care vor avea succes!

- Analiza tuturor standardelor de angajare și promovare ale organizației și validarea testelor, sub aspect legal și al administrării corecte, în propria organizație.

- Înțelegerea unei evidențe exacte a rezultatelor testului. Fiecare candidat trebuie să poată afla de ce a fost respins.

- Folosirea, pe cât posibil, a unui psiholog calificat.

- Asigurarea condițiilor propice testării: locuri liniștite, bine luminate, ventilate, aceleași pentru toți candidații.

În practica evaluării candidaților se poate folosi o largă gamă de teste, în relație cu natura cunoștințelor, abilităților și dexterităților importante pentru realizarea cu succes a activității unui post, sunt folosite unul sau mai multe tipuri de teste. Sunt prezentate în continuare câteva dintre cele mai folosite tipuri de teste:

Testele de inteligență măsoară aptitudinea unei persoane de a realiza o varietate de activități într-o diversitate de situații. Ele dau informații despre memoria, vocabularul, fluența

în vorbire, abilitățile numerice și reflectăm sura în care o persoană este peste sau sub media scorului inteligenței pentru adulți.

Testele de aptitudini măsoară abilități mentale cum ar fi: raționamente deductive, inductive, înțelegerea verbală, memoria, abilitatea de a lucra cu numere etc., adică, evaluează potențialul candidatului prin comparație cu cerințele postului. Fiecare post sau categorii de posturi cu cerințe asemănătoare într-o organizație îi corespunde un anumit tip de test.

Testele de personalitate urmăresc să stabilească trăsăturile candidatului care au legătură directă cu succesul noii activități. Prin intermediul lor se evaluează personalitatea candidaților cu scopul de a estima comportamentul probabil în postul care urmează să fie ocupat.

Deși, cel mai dificil de evaluat și folosit cu valoare proiectivă, testele de personalitate sunt folosite pe baza prezumției că există o corelație între trăsăturile măsurabile de personalitate (cum ar fi introversiunea/extraversiunea, stabilitatea emoțională) și succesul într-un anumit post.

Testele de acumulare (de cunoștințe) măsoară ce a achiziționat prin învățare persoana testată. Este sistemul larg utilizat încoli, de asemenea, în analiza candidaților la angajare. În majoritatea cazurilor, în practica actuală de ocupare a posturilor prin concurs, în România sunt utilizate cu preponderență testele de cunoștințe.

Testele de abilități motorii și fizice sunt utilizate, de regulă, drept indicatori ai potențialului de instruire a unei persoane pentru o anumită muncă. Oferă indicii cu privire la timpul necesar însușirii dexterităților la nivelul de acuratețe necesară, desigur, la eliminarea celor care, dintr-un motiv sau altul, nu vor dobândi niciodată dexteritățile respective.

Testele de *abilități motorii* urmăresc coordonarea (săritura la coardă, de exemplu) și dexteritatea (degetelor, manuală, viteza de mișcare a mâinii, timpul de reacție etc.). Cele de *abilități fizice* vizează forța statică (ridicarea greutății), dinamică (împingere, tragere) și durabilitate (sau rezistență sub "sarcină").

Centrele de evaluare reprezintă de fapt, un proces operativ în care sunt cuprinse mai multe forme de evaluare: simulări, exerciții de pregătire, teste psihologice, interviuri, jocuri manageriale.

Principalele diferențe între centrele de evaluare și alte forme de evaluare a candidaților constau în:

- folosirea unei combinații de metode diferite;
- importanța mare care se acordă exercițiilor de simulare;
- candidații sunt evaluați în grupuri de câte grupuri de observatori;
- procesul de selecție are o durată mai mare (între patru și douăsprezece ore).

Prin folosirea acestei metode de selecție a candidaților pot fi puse în evidență capacitatea de comunicare, de organizare, de a lua decizii, inițiativă, flexibilitatea, originalitatea etc.

1.3.3. Gestiunea introrilor

Ultima fază a procesului de recrutare și selecție a candidaților, **gestiunea introrilor**, necesită parcurgerea a două etape succesive: angajarea și integrarea.

Angajarea privește persoanele alese, asupra cărora s-a luat decizia de primire în întreprindere. Angajarea reprezintă un proces de întocmire a formalităților precum: fișa de angajare, instructajul general de protecție a muncii, eliberarea legitimă de serviciu, efectuarea vizitei medicale etc.

Integrarea pe post (orientarea) are la bază întocmirea unui program riguros pentru noul salariat, program care are următoarele obiective:

✓ *Reduce costurile începutului activității într-un post, costuri inevitabile când un salariat este nou.* Noii angajați sunt, în general, nefamiliarizați cu specificul posturilor și al activității organizației, cu persoanele care pot fi contactate în diferite probleme. De aceea, un timp, noii angajați sunt mai puțin eficienți în comparație cu colegii mai vechi și, din această cauză, pot fi înregistrate costuri suplimentare;

✓ *Reduce nivelul anxietății și al nesiguranței privind experiența noului salariat.* Anxietatea pentru un nou salariat este teama de eșec în postul în care s-a angajat. Această stare este, într-o anumită măsură, normală. Ea poate fi însă amplificată prin izolarea și terorizarea noului venit, ca o practică prealabil acceptată în unele grupuri. Orientarea îl alertează în legătură cu astfel de tratamente și îi micșorează anxietatea;

✓ *Reduce fluctuația salariilor. Dacă noul angajat se autoevaluează ca ineficace și necesară, deci, trece la stări negative, ar putea să se gândească să plece din organizație.* Primele luni de muncă ale noului angajat sunt esențiale pentru dezvoltarea unei atitudini sănătoase de muncă. Ajutându-i pe noii angajați să stabilească așteptări realiste de la munca și postul lor, orientarea eficientă poate reduce substanțial costurile fluctuației;

✓ *Economisește timpul superiorilor și colegilor.* Salariile orientate impropriu ar putea avea nevoie frecvent de ajutor din partea șefilor și colegilor în realizarea muncii lor;

Programele de orientare pot fi informale și formale. Orientarea informală este primită de obicei, de la colegi. Neplanificată și neoficială transmite deseori informații inexacte. Din acest motiv, orientarea oficială, din partea organizației, este importantă. Orientarea eficientă are un impact imediat și durabil și poate face diferență între succesul și eșecul noului angajat.

Orientarea formală are loc, de regulă, la două niveluri: *la nivelul organizației*, nivel la care se prezintă teme relevante și de interes pentru toți salariații și *la nivelul departamentului și al locului de muncă*, unde sunt descrise sarcinile specifice pentru noul angajat. În mod obișnuit, orientarea la nivelul organizației este realizată de către departamentul de resurse umane, iar cea departamentală și la locul de muncă de către șeful direct.

1.4. Gestiunea carierei și a evaluării

1.4.1. Noțiunea de carieră și planificarea carierei

Noțiunea de carieră este larg folosită, în elesul popular al termenului fiind asociat cu ideea de mișcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obține mai mulți bani, mai multă responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu și mai multă putere.

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.

O carieră poate fi lungă sau scurtă, iar un individ poate avea mai multe cariere, una după alta sau în același timp. Cariera individuală include atât viața profesională și familială cât și legăturile dintre ele. Cariera individuală se dezvoltă prin interacțiunea dintre aptitudinile existente, dorința de realizare profesională a individului și experiența în muncă pe care o furnizează organizația.

Dezvoltarea carierei este un proces organic care nu urmează un program prestabilit. Fiecare etapă din carieră duce la un nivel superior de încredere de sine ca urmare a succesului sau insuccesului, remodelând modul în care individul se vede pe sine cu potențialul și limitele sale.

Atât organizațiile cât și angajații au nevoie de un program eficace de dezvoltare a carierei. Din punctul de vedere al organizației necesitatea dezvoltării carierei cuprinde: stabilitatea și loialitatea angajatului; mic orarea impactului pe care îl va produce viitorul; motivarea performanței. O diferență fundamentală între organizație și angajat este aceea că organizația are, cel puțin din punct de vedere teoretic, o viață nelimitată, în timp ce angajatul dispune de un timp finit, în care își poate pune în valoare calitățile și lua deciziile privind dezvoltarea carierei profesionale.

Planificarea carierei

Oamenii au avut tot timpul cariere, dar preocupările pentru dezvoltarea carierei și pentru planificarea necesară atingerii scopurilor acesteia sunt activități relativ recente ale managementului resurselor umane.

Planificarea carierei este partea esențială a procesului de management al carierei și se referă la utilizarea informațiilor oferite de evaluarea nevoilor organizației, de evaluarea performanțelor și a potențialului, a planurilor de succesiune managerială, iar apoi transpunerea acestora în programe individuale de dezvoltare a carierei. Se are în vedere că planificarea carierei vizează atât organizația, cât și oamenii din organizație.

În procesul de planificare a carierei se utilizează proceduri specifice, acestea referindu-se la: planificarea dezvoltării personale; instruirea și dezvoltarea managerială; mentoringul; consilierea în carieră.

Conform specialiștilor în domeniu, planificarea carierei reprezintă:

- ✓ procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și acelea de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, în scopul susținerii carierei respective;
- ✓ procesul de alegere a ocupațiilor, organizațiilor și ciclor de urmat în cadrul unei cariere;
- ✓ procesul continuu de descoperire, în care o persoană dezvoltă lent un concept propriu ocupațional ca rezultat al capacităților sau abilităților, nevoilor, motivațiilor și aspirațiilor acesteia, precum și propriului sistem de valori;
- ✓ procesul prin care angajații individuali identifică și traduc în viață pașii pentru atingerea scopurilor carierei.

Procesul de planificare a carierei este foarte complex, pornind de la stabilirea obiectivelor carierei, elaborarea și implementarea strategiilor necesare atingerii lor, autoevaluarea și analiza oportunităților și terminându-se cu evaluarea rezultatelor.

Planificarea carierei este un proces care se desfășoară și la nivel de organizație, deoarece aceasta trebuie să-și identifice nevoile și oportunitățile, să-și planifice personalul și să asigure angajaților și informațiile necesare și pregătirea corespunzătoare dezvoltării carierei. La rândul său, fiecare persoană din organizație trebuie să-și identifice aspirațiile, capacitățile și să înțeleagă care sunt cerințele de pregătire și dezvoltare. Deci, se poate trage concluzia că, nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nu se țin seama de nevoile individuale.

Modelele de planificare a carierei sunt:

Modelul „ans și noroc”. Angajatul se bazează doar pe ans și noroc pentru a ajunge în funcție potrivit, prin încercarea de a fi întotdeauna în locul și la momentul potrivit. Acesta este urmat de un mare număr de salarii, de o rată de eșec este una ridicată. Cei care urmează acest model trebuie să fie perseverenți și să nu piardă niciun prilej pentru a fi în locul și la momentul potrivit.

Modelul „organizația te cel mai bine” îl va deplasa pe individ de pe o poziție pe alta în funcție de nevoile organizației. Metoda poate fi acceptată de unii tineri, dar pentru adulți efectele sunt, în general, negative și au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepției că

organiza ia abuzeaz de angajat. Dac angajatul a teapt ca organiza ia s -l g seasc i s -l numeasc , el trebuie s cunoasc orientarea strategic a acesteia i s se deplaseze în acea direc ie.

Modelul auto-orientat, cel mai adesea , la performan i mul umire. Angaja ii î i stabilesc singuri cursul de dezvoltare a carierei proprii, utilizând asisten a furnizat de organiza ie. Angaja ii auto-orienta i vor presta o munc de calitate, ei au capacitatea de a- i evalua ansele de dezvoltare a propriei cariere.

Dinamica unei cariere este influen at de o serie de factori ai succesului profesional i personal. Potrivit teoriei i practicii manageriale, principalii factori care pot influen a alegerea unei cariere sunt:

I. *Imaginea propriei persoane*. Cariera reflect modul în care ne în elegem propria persoan i în care ne promov m imaginea.

II. *Sistemul de valori*. În general avem tendin a de a opta pentru acele cariere pe care le percepem sau pe care le în elegem ca fiind cel mai potrivite intereselor noastre sau sistemului propriu de valori.

III. *Personalitatea*. Orientarea noastr , ca i nevoile sociale, de realizare, de putere etc. ne influen eaz alegerea carierei cu atât mai mult cu cât un mediu organiza ional compatibil cu personalitatea noastr cre te ansa ob inerii satisfac iilor profesionale.

IV. *Mediul social*, respectiv: tehnica i tehnologia, educa ia, preg tirea, nivelul ocupa ional, situa ia social i economic a familiei etc. De exemplu, ampoarea schimb rilor tehnologice, cre terea mobilit ii profesiilor sau dispari ia unor specializ ri au determinat atât indivizii, cât i organiza iile s recunoasc necesitatea planific rii carierei.

În elegerea factorilor i a dinamicii carierei implic i luarea în considerare a stadiilor acesteia, respectiv:

Stadiul I: Explorarea, respectiv prospectarea, identificarea i studierea op iunilor carierei. În opinia speciali tilor, acest stadiu dureaz pân în jurul vârstei de 25 ani. Pe durata acestui stadiu indivizii încearc s se adapteze posturilor avute în vedere. Op iunile individului în această etap nu se refer exclusiv la stabilirea identit ii profesionale, dar, deseori, această op iune este elementul major al acestui stadiu.

Primul loc de munc , dup terminarea facult ii, are o influen puternic asupra carierei, aceasta este una pozitiv dac :

- se stabile te o re ea de rela ii sociale;
- slujba este una incitant pentru abilit ile avute;
- individul se adapteaz anumitor aspecte emo ionale.

În plus, în această etap un rol important revine mentorului, adic persoana care d sfaturi i creeaz oportunit i tân rului i are urm toarele func ii:

- *Sus inere*. Mentorul î i poate nominaliza discipolul pentru transferuri i promov ri avantajoase;
- *Expunere i vizibilitate*. Mentorul îi d discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie i de a cunoa te alte departamente;
- *Preg tire i feedback*. Mentorul sugereaz strategii de lucru i indic punctele tari/slabe ale performan elor discipolului;
- *Activit i menite s dezvolte capacitatea profesional* .

Stadiul II: Stabilirea (fixarea), respectiv acceptarea unei anumite organiza ii, angajarea într-un anumit post i integrarea în cadrul acesteia. Acest stadiu al carierei reprezint cea mai important perioad a vie ii active i poate fi încadrat în perioada 25-45 ani. Durata acestui stadiu poate fi relativ mare în cazul celor care schimb des un loc de munc cu altul.

Stadiul III: Mijlocul carierei (avansarea și menținerea), respectiv stadiul în care se așteaptă trecerea de la situația celui care învață la statusul omului de acțiune. Este, de asemenea, perioada în care se face evaluarea succeselor și a realizărilor obținute. Acest stadiu este încadrat, de obicei, în perioada 40-55 ani și poate cuprinde dezvoltări ale situației prezente. În acest stadiu indivizii realizează importanța muncii și a carierei lor și pregătesc opțiunile finalului acesteia. De asemenea, în această perioadă se poate manifesta „criza carierei” sub forma unei dezamăgiri prelungite, fapt care generează diminuarea performanțelor profesionale. De aceea, este recomandabilă o analiză a tuturor realizărilor, identificându-se astfel „ancorele carierei” care să permit planificarea și dezvoltarea unei a doua cariere. În acest stadiu, unele persoane își asumă responsabilități de mentor și găsesc satisfacție în instruirea tinerei generații.

Stadiul IV: Eliberarea (finalul carierei). Cercetările în domeniu caracterizează ultimii ani ai vieții active ca fiind o perioadă de declin însoțit de implicarea redusă a individului deoarece pregătirea pentru pensionare poate genera o retragere psihologică sau emoțională din cadrul organizației cu mult timp înainte de separarea propriu-zisă. Deoarece acest stadiu este o perioadă de adaptare la schimbarea stilului de viață și de muncă, este necesară asigurarea consultanței specializate pentru a ajuta angajații să întâmpine pozitiv schimbarea.

1.4.2. Evaluarea performanțelor resurselor umane

O gestionare bună a carierelor nu este posibilă fără existența următoarelor elemente:

- un sistem coerent de apreciere;
- planuri de carieră bine fundamentate;
- o politică de mobilitate și de promovare a personalului;
- o administrare adecvată a fluxului plecărilor din întreprindere.

Orice program de gestiune a carierelor trebuie să aibă la bază evaluarea salariilor care fac obiectul său. Alegerea criteriilor de evaluare a performanțelor are un rol important în stimularea dezvoltării angajaților datorită faptului că le întărește încrederea în forțele proprii, le poate aduce avantaje materiale prin majorări de salarii și premii, le deschide perspective de promovare clarificându-le anumite scopuri în cariera profesională, le sporește ambiția de ridicare a nivelului de pregătire.

Fiind un proces deosebit de complex, evaluarea performanțelor presupune analizarea participării dinamice a tuturor componentelor personalității unui salariat și reflectarea acesteia în rezultatele finale ale activității lui. Această evaluare are o încărcătură emoțională importantă pentru fiecare salariat întrucât îl pune în lumină față de el însuși și față de ceilalți salariați cu care lucrează.

Evaluarea performanțelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin.

Obiectivele evaluării performanțelor au în vedere întreaga organizație și evidențiază cele mai importante activități ale managementului resurselor umane. Tipurile de obiective prioritare ale evaluării performanțelor sunt:

- *determinarea nivelului salariilor convenite resurselor umane;*
- *relevarea feedback-ului performanței;*
- *stabilirea programului de pregătire și promovare a resurselor umane;*
- *motivarea resurselor umane;*
- *efectuarea restructurărilor, reorganizărilor sau concedierilor unor persoane sau departamente din cadrul întreprinderii;*

- *integrarea resurselor umane în organizație potrivit profilurilor specifice.*

Referitor la importanța acordată unui sau mai multor obiective aceasta depinde de obiectivele stabilite în strategia privind resursele umane. Spre exemplificare, dacă obiectivul principal al evaluării performanței resurselor umane îl constituie stabilirea recompenselor, atunci procedura de evaluare trebuie să aibă la bază rezultatele și performanța efectiv obținută, totodată, trebuie să se constituie ca parte componentă a sistemului de recompense al organizației. Însă, dacă obiectivul principal îl constituie promovarea resurselor umane, atunci va fi necesară o evaluare diferită, care să permită proiectarea performanței într-un post aflat superior ierarhic.

1.4.2.1. Criterii de alegere a sistemului de evaluare a performanțelor

Pentru analiza eficienței unei activități, trebuie să se compare rezultatele obținute cu eforturile depuse pentru realizarea lor. Această comparație este valabilă în cazul analizării eficienței activităților managementului resurselor umane, cu atât mai mult cu cât ele reprezintă cea mai importantă investiție a unei organizații.

Performanța reprezintă o realizare deosebită într-un domeniu de activitate.

În acest context, la nivelul unei organizații, performanța reprezintă rezultatele obținute de un salariat, de o echipă, un departament sau chiar de o organizație privită ca o componentă a sistemului economic. Unii specialiști consideră că performanța se poate realiza atât *individual*, cât și *social*, performanța socială reprezentând impactul managementului asupra salariilor organizației, ea fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.

Standardele de performanță reprezintă nivelul dorit al performanței resurselor umane. Ele permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite obiectivele, sarcinile și responsabilitățile atribuite titularului postului.

Criteriile de evaluare a performanței vizează atât rezultatele obținute într-o perioadă trecută, cât și potențialul viitor al resurselor umane. Stabilirea criteriilor de performanță presupune identificarea acelor caracteristici psihosocioprofesionale ale titularului care sunt relevante pentru obținerea rezultatelor viitoare și care asigură posibilitatea exercitării sarcinilor, competențelor și responsabilităților aferente postului.

Criteriile de performanță trebuie să îndeplinească anumite condiții pentru ca resursele umane să obțină rezultate edificatoare, și anume:

- să fie *formulate simplu, clar și concis*;
- numărul lor să fie *limitat*;
- să fie *surabile*;
- să fie *aplicabile tuturor subiecților* care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Acțiunea de evaluare a performanțelor este deosebit de complexă și, în condițiile utilizării unui personal complex ca pregtire și caracteristici, este necesară folosirea unui sistem de evaluare bazat pe diverse metode care să permită obținerea rezultatelor optime.

Evaluarea neformală este întreprinsă ori de câte ori aceasta este necesară. Relațiile zilnice între manager și salariat oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului. Evaluarea neformală, realizată prin conversație sau prin examinare, se utilizează îndeosebi atunci când timpul disponibil fiind limitat, nu permite întreruperea activității celui examinat.

Evaluarea sistematică are un caracter formal și presupune un contact oficial între manager și salariat, consemnarea impresiilor și a observațiilor privind performanța salariilor efectuându-se în scris. În acest caz managerul poate fi asistat de un specialist în evaluarea resurselor umane pentru a se asigura că evaluarea sa este corectă.

De regulă, managerul este cel care efectuează evaluarea salariilor din subordine, folosind metodele dezvoltate de compartimentul de resurse umane.

Este de preferat ca evaluarea sistematică a performanțelor să aibă loc la anumite intervale, o dată sau de două ori pe an.

Având în vedere că fiecare organizație este un sistem integrat cu reguli proprii de existență și conducere, putem considera că fiecare dintre ele poate adopta și folosi un sistem de evaluare a performanțelor propriu adaptat la specificul personalului angajat și la specificul activității desfășurate.

După ce evaluările au fost efectuate, rezultatele urmează să fi comunicate celor în cauză, astfel încât ei să cunoască poziția lor în cadrul organizației. Comunicarea rezultatelor poate înclina eventualele neînțelegeri de ambele părți. În timpul comunicării, managerul va pune accentul pe consultarea salariilor și pe identificarea cauzelor de îmbunătățire a performanțelor evitând să se limiteze la afirmații de genul “iat cum sunteți voi cotați”.

1.4.2.2. Etapele evaluării performanțelor resurselor umane

Evaluarea performanțelor constituie un proces continuu și sistematic care se desfășoară pe decursul următoarelor etape.

Etapa I: Stabilirea standardelor de performanță și a metodologiei de evaluare. În cadrul acestei etape sunt necesare precizări referitoare la obiectivele evaluării și la categoriile de informații necesare realizării acesteia. De asemenea, este necesară realizarea unei analize a posturilor în vederea stabilirii caracteristicilor și a standardelor pentru realizarea și evaluarea performanțelor. Standardele de performanță sau caracteristicile acestora este recomandabil să fie definite în funcție de anumite comportamente observabile sau aspecte ale variabilelor performanței. În această primă etapă a procesului de evaluare a performanțelor trebuie evitate denumirile abstracte ale caracteristicilor respective (credință, loialitate, cinste, sinceritate), deoarece acestea sunt greu de cuantificat.

Etapa a II-a: Comunicarea performanțelor așteptate sau dorite din partea resurselor umane. Comunicarea performanțelor așteptate sau dorite a fi realizate din partea resurselor umane se face atât persoanelor evaluate, cât și evaluatorilor sau echipei de evaluatori. Gradul de transparență a informațiilor și de transmitere a lor către angajați este dependent atât de regulile, normele, tradițiile existente în organizație, cât și de obiectul evaluării. Astfel, dacă există norme clare care stabilesc că angajatul trebuie să cunoască obiectivele pe care le are de îndeplinit, atunci **feedback-ul** rezultatelor obținute va fi benefic atât pentru angajat, cât și pentru organizație. De asemenea, trebuie precizat dacă se stabilește o relație între rezultatele evaluării și salariu.

Etapa a III-a: Măsurarea performanțelor actuale. Această etapă poate cuprinde mai multe sub-etape, respectiv:

- alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare, avându-se în vedere avantajele și dezavantajele acestora;
- pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor atât în vederea folosirii cât mai corecte a metodelor, tehnicilor sau sistemelor de evaluare, cât și pentru aplicarea uniformă a standardelor de performanță;
- evaluarea propriu-zisă a performanțelor, care presupune discuții între persoana evaluată și evaluator, în urma cărora se vor evidenția: care sunt prioritățile în desfășurarea activității persoanei evaluate; în ce măsură activitatea sa contribuie la realizarea performanței echipei și a organizației din cadrul căreia face parte etc.

Etapa a IV-a: Compararea performanțelor actuale cu standardele stabilite se poate face prin compararea punctajului sau performanței totale ale fiecărei persoane evaluate cu intervalul delimitat de punctajul minim și cel maxim al standardelor postului ocupat de aceasta. În funcție de rezultatele obținute, se disting următoarele situații:

- punctajul/performance realizat de angajat se înscrie între limitele stabilite, ceea ce înseamnă că angajatul corespunde cerințelor postului;
- punctajul/performance realizat se situează sub limita minimă, deci angajatul nu corespunde cerințelor postului. În acest caz se recomandă perfecționarea pregătirii angajatului sau repartizarea acestuia în cadrul unui post care să corespundă profilului său psihosocioprofesional;
- punctajul/performance realizat de angajat se situează peste limita maximă, ceea ce determină fie promovarea angajatului, fie trecerea lui pe un post corespunzător caracteristicilor sale psiho-socio-profesionale.
- Etapa a V-a: discutarea rezultatelor evaluării cu persoanele evaluate și inițierea unor acțiuni corective. În cadrul acestei etape se au în vedere următoarele acțiuni:
 - stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor evaluării astfel încât să se preîntâmpine atât unele reacții de adversitate sau de contestare a lor, cât și unele resentimente sau conflicte care pot afecta comportamentul angajaților;
 - identificarea mijloacelor de îmbunătățire a performanțelor și comportamentelor viitoare ale persoanelor evaluate;
 - consilierea și sprijinirea persoanelor care au realizat performanțe slabe, în vederea îmbunătățirii acestora;

1.4.2.3. Erori ale procesului de evaluare a performanțelor

În procesul de evaluare intervin o multitudine de cauze care pot să altereze rezultatele. Aceste erori se datorează, în mare parte, celor care evaluează dar frecvența apariției lor este favorizată de natura metodei utilizate. De aceea, este util ca cei care efectuează evaluările să țină seama de aceste erori, dar și cum pot fi ele prevenite.

Standardele variabile de la un salariat la altul. În evaluarea salariilor, managerul va trebui să evite folosirea unor standarde diferite persoanelor cu funcții similare, deoarece acest lucru poate să le determine o reacție negativă. Această situație apare și atunci când se folosesc criterii subiective sau formulate într-un mod ambiguu.

Chiar dacă un salariat a fost evaluat pe baza aceluiași criterii, percepția acestuia poate fi total diferită. Trebuie ca cel care evaluează să folosească aceleași standarde pentru toți salariații și să aibă suficiente argumente pentru a-și proba corectitudinea evaluării.

Evaluarea de moment. În aprecierea globală a salariatului, cel care evaluează trebuie să realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi. Cercetările efectuate au dus la concluzia că, de regulă, evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală, ele având un impact mai puternic. Pentru prevenirea apariției acestei erori de evaluare se procedează la înregistrarea tuturor incidentelor critice.

Subiectivismul evaluatorului. Acest tip de erori se datorează sistemului de valori și prejudecăților celui care evaluează. Vârsta, etnia, religia, vechimea, sexul, aspectul sau alte elemente arbitrare pot fi cauze ale unor evaluări deformate. Controlul evaluărilor de către superiorii ar putea să elimine această deficiență. Eliminarea subiectivismului este greu de realizat mai ales dacă managerul nu-și dă seama că este subiectiv sau nu recunoaște că acest lucru îi afectează aprecierea.

Severitatea evaluatorului. Unii manageri pot crea imaginea că toți salariații sunt foarte apropiați ca valoare, aceasta numindu-se “eroarea de mediocrizare”.

Efectul de halou. Acest efect apare atunci când managerul își cotează un subordonat ca fiind bun sau necorespunzător prin luarea în considerare numai a unuiu dintre criteriile de evaluare, ignorându-le pe toate celelalte. O evaluare care are aceleași coteții la toate caracteristicile poate fi un exemplu în care se manifestă efectul de halou. Specificarea cât mai corectă a criteriilor de evaluare sau aprecierea tuturor salariilor pe baza unei singure caracteristici poate reduce efectul de halou.

Eroarea de contrast. Evaluarea se efectuează pe baza unor standarde stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă. Eroarea de contrast rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu standardele de performanță. Pentru a obține rezultate concludente, compararea și ierarhizarea persoanelor trebuie să se realizeze prin raportarea performanțelor obținute la cerințele postului.

1.5. Formarea competențelor și perfecționarea resurselor umane

1.5.1. Necesitatea investiției în formarea și perfecționarea profesională

Cunoașterea, având la bază informația, contribuie la creșterea și dezvoltarea economică, la progresul general al societății. Perioada actuală, caracterizată de mari progrese științifice și tehnologice a dus la o accentuare a *decalajului uman*², termen care desemnează distanța dintre complexitatea crescândă a problemelor contemporane și capacitatea oamenilor de a-i face față. Pentru a reduce acest decalaj, omul trebuie să se instruiască permanent, să-și dezvolte continuu capacitățile pe care le are prin procese adecvate de formare și perfecționare.

Formarea profesională este o problemă care trebuie să-și facă față fiecare organizație, ea fiind un instrument destinat să dezvolte și să asigure transmiterea experienței, diverselor cunoștințe și a metodelor specifice.

Formarea profesională a resurselor umane reprezintă procesul planificat de modificare sistematică a competențelor și comportamentului ca rezultat al învățării organizaționale, al dezvoltării și al experienței practice în vederea optimizării raportului dintre caracteristicile și așteptările angajatului și obiectivele organizației.

Calitățile și capacitățile necesare oamenilor pentru a-și realiza corespunzător munca din cadrul unei organizații sunt:

- *tehnice*, adică stăpânirea limbajului adecvat profesiei sau meseriei, cunoașterea metodelor și tehnicilor specifice, competența profesională, experiența;
- *de personalitate*, adică abilitățile de comunicare, capacitatea de lucru în colectiv, spirit de colaborare și cooperare, puterea exemplului personal, dorința de învățare continuă, de autoperfecționare, disciplina în muncă, capacitatea de influențare a subalternilor și colegilor;
- *conceptuale*, spirit analitic/sintetic, de interpretare corectă a informațiilor, inovator, reflexiv, capacitate de examinare critică a problemelor, de discernământ, judiciozitate, realism, adaptabilitate, flexibilitate a gândirii;
- *alte calități*, cum ar fi încrederea în sine, stăpânirea de sine, capacitatea de folosire adecvată a cunoștințelor, spirit organizat, simțul datoriei, corectitudine, integritate morală, curaj, tenacitate.

Formarea profesională a resurselor umane se realizează prin intermediul activităților de instruire și perfecționare, calitatea acestor acțiuni fiind influențată de următorii factori:

- amploarea schimbărilor din mediul exterior (schimbările tehnologice, modificările prevederilor legale etc.);
- schimbările pe plan intern (produse noi, noi piețe etc.);
- existența aptitudinilor și calificărilor corespunzătoare în rândul forței de muncă disponibile;
- gradul de adaptabilitate al forței de muncă;
- măsura în care organizația sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;
- gradul de angajament al conducerii față de ideea că instruirea reprezintă un element esențial pentru succesul economic;

² Ovidiu Nicolescu (coord.), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004, p.155

- m sura în care conducerea consider instruirea ca factor de motivare în munc ;
- cuno tin ele i aptitudinile celor care r spund de efectuarea instruirii.

Formarea const în orice activitate destinat dobândirii de cuno tin e teoretice i aptitudini dar i deprinderi practice, de un anumit gen i nivel specifice exercit rii unei meserii sau realiz rii unei opera iuni. Prin instruire trebuie s se asigure îndeplinirea calificat de c tre indivizi a sarcinilor ce le revin pentru în procesul muncii, a unei profesii sau meserii. Necesit ile de instruire constau în: nevoia de a asigura eficien a i siguran a în operare a anumitor ma ini sau aparate, nevoia de a avea la dispozi ie o for de munc eficient , nevoia de a avea o conducere competent a organiza iei.

Perfec ionarea presupune orice activitate de înv are dirijat cu prec dere spre nevoi viitoare decât imediate i are în vedere mai mult progresul în carier decât performan a curent . Ea se poate desf ura în institu ii de înv mânt sau în organiza ii i are ca obiective l rgirea i actualizarea cuno tin elor, dezvoltarea aptitudinilor i modelarea atitudinilor necesare resurselor umane pentru cre terea nivelului calitativ al activit ii lor profesionale. Cerin ele de perfec ionare sunt determinate de nevoia managerilor de a putea utiliza facilit ile asigurate de calculatoare în desf urarea activit ii, nevoia de înlocuire a persoanelor aflate în pragul pensiei cu persoane din interiorul organiza iei, dar i nevoia de a preg ti angaja ii s accepte schimbarea.

Principala diferen dintre conceptele de formare i perfec ionare este aceea c , în timp ce prin formare se urm re te dobândirea unor capacit i noi, prin procesul de perfec ionare se urm re te îmbun t irea capacit ilor existente.

Organiza iile care recurg la formarea personalului au mari avantaje, de i costul acesteia este destul de mare. Majoritatea organiza iilor prefer s - i asume costul unei form ri profesionale pentru a preîntâmpina apari ia unei manipul ri deficitare în domeniu, care ar putea s se reflecte atât în procesul de produc ie, cât i în sfera comercial .

Formarea profesional poate fi de dou tipuri, a a cum reiese din tabelul urm tor:

Tabel 1.4. Tipuri de formare profesional

Nr. crt.	Forma	Scop
1.	<i>Ini ial</i>	Asigur preg tirea necesar pentru dobândirea competen elor profesionale minime necesare pentru ob inerea unui loc de munc .
2.	<i>Continu</i>	Asigur dezvoltarea competen elor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competen e.

Programele prin intermediul c rora se poate realiza formarea profesional sunt sintetizate în tabelul 1.5.

Tabel 1.5. Tipuri de programe de formare profesional

Nr. crt.	Forma	Ce urm re te
1.	<i>Ini iere</i>	Dobândirea uneia sau mai multor competen e specifice unei calific ri conform standardului ocupa ional sau de preg tire profesional .
2.	<i>Calificare / Recalificare</i>	Conduce la dobândirea unui ansamblu de competen e profesionale care permit unei persoane s desf oare activit i specifice uneia sau mai multor ocupa ii.
3.	<i>Perfec ionare/ Specializare</i>	Conduce la dezvoltarea sau completarea cuno tin elor, deprinderilor sau competen elor profesionale ale unor persoane care de in deja o calificare.

Indiferent îns , de tipul programului de formare pe care îl parcurge o persoan , acesta se bazează pe următoarele **principii**:

1. *Integrării* – care exprimă importanța instruirii pentru organizație, pe de o parte, iar pe de altă parte, nevoile de dezvoltare profesională a angajaților.
2. *Abordării strategice* – exprimă necesitatea corelării strategiei formării cu strategia globală a organizației.
3. *Orientării spre performanță* – exprimă necesitatea relevanței formării în raport cu performanțele așteptate.
4. *Orientării spre acțiune* – exprimă caracterul practic și aplicativ al formării care trebuie să contribuie la eliminarea unor deficiențe în funcționarea organizației generate de lipsa sau insuficiența unor competențe, atitudini, abilități ale angajaților.
5. *Continuității* – formarea nu trebuie limitată la simpla furnizare de cursuri izolate, în momente aleatoare ale carierei.

Condițiile prin care se pot determina cerințele organizației în domeniul formării personalului sunt:

- anchetele;
- indicatorii statistici de alert ;
- analiza paralelă a sarcinilor și a aptitudinilor salariaților.

Anchetele se desfășoară sub forma discuțiilor libere, consultărilor cu personalul de conducere și cu personalul de execuție din organizație, precum și sub forma unor studii sistematice ale comportamentului salariaților de pe toate nivelurile ierarhice. Din experiența organizațiilor se constată că dialogul cu cadrele, direcționat spre definirea a ceea ce ei consideră ca fiind cerințele cele mai presante ale organizației în materie de formare, este calea cea mai utilizată și cea mai eficientă, deoarece ei cunosc cel mai bine nivelul de pregătire al personalului și necesitățile organizației.

Anchetele formale se bazează pe realizarea unor chestionare cu întrebări referitoare la condițiile de lucru, la modalitățile de recrutare și selecție, la securitatea muncii etc. Este recomandabil ca aceste chestionare să conțină întrebări deschise, care să dea posibilitatea salariaților să se exprime liber despre subiecte diverse din viața organizației. Prin prelucrarea sistematică și regruparea după anumite caracteristici, aceste chestionare pot fi utilizate pentru a defini conținutul și tehnicile programelor și acțiunilor de formare.

Utilizarea indicatorilor statistici de alert . Anumite informații pot semnifica existența unor neliniități, unor disconforturi ale salariaților, fără a fi semnificative în ceea ce privește nevoile de formare.

În general, orice degradare - *absolut sau relativ* - a condițiilor de muncă, poate provoca efecte asemănătoare. Printre indicatorii semnificativi în ceea ce privește nevoile de formare, amintim:

- *fluctuațiile ale nivelului producției* în raport cu evoluția costurilor;
- *numărul rebuturilor*, cel al greșelilor și cel al pieselor lipsă ;
- *numărul accidentelor de muncă* ;
- *gradul de absenteism*, de întârzieri de la program;
- *numărul reclamațiilor*;
- *numărul măsurilor disciplinare*.

Analiza paralelă a sarcinilor și a aptitudinilor salariaților. Descompunerea sarcinilor este considerată ca fiind un real sprijin în analiza cerințelor de îmbunătățire a competențelor salariaților. De aceea, este important să se practice un studiu simetric și simultan al competențelor individuale comparativ cu diferite sarcini ce trebuie să fie îndeplinite.

Competențele trebuie să fie estimate prin intermediul testelor individuale, a aprecierii eficientelor ierarhice, a comportamentului în muncă. Compararea cerințelor și a mijloacelor

existente, permite determinarea domeniilor asupra c rora trebuie s se îndrepte formarea competen elor salaria ilor.

Într-o organiza ie, formarea resurselor umane ia forme diverse, cum ar fi:

a) participarea la cursuri organizate de c tre angajator sau de c tre furnizorii de servicii de formare profesional din ar sau din str in tate;

b) stagii de adaptare profesional la cerin ele postului i ale locului de munc ;

c) stagii de practic i specializare în ar i în str in tate;

d) ucenicie organizat la locul de munc ;

e) formare individualizat ;

f) alte forme de preg tire convenite între angajator i salariat.

1.5.2. Metodologia proceselor de formare i perfec ionare

Preg tirea i desf urarea proceselor de formare i perfec ionare a personalului organiza iei necesit parcurgerea succesiv a urm toarelor etape:

1. *Stabilirea necesit ilor imediate i de perspectiv de formare i perfec ionare a personalului.*

Pentru aceasta, trebuie s se desf oare urm toarele activit i, redate în figura 1.3.

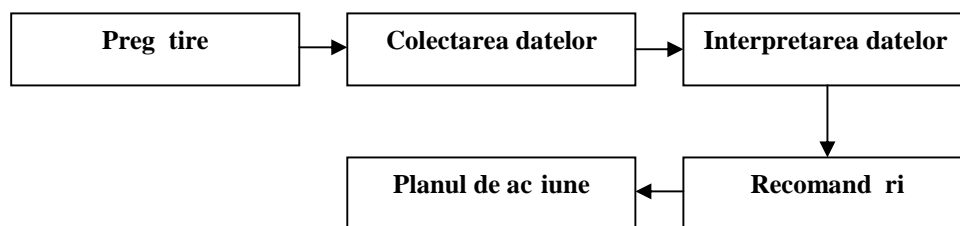


Figura 1.3. Analiza necesit ilor de formare i perfec ionare

Preg tirea înseamn precizarea ariei de acoperire a studiului (dac este vorba de un singur departament func ional sau de întreaga organiza ie), aprobarea obiectivelor studiului, aprobarea graficului de derulare, a bugetului de resurse etc.

Colectarea datelor se realizeaz la nivel de organiza ie, la nivel de grup profesional, la nivel de post sau la nivelul performan ei individuale.

Interpretarea datelor se refer la tipul necesit ilor de instruire depistate, amploarea acestor necesit i i semnalarea unor alte eventuale necesit i, în afara celor de formare i perfec ionare.

Recomand rile constau în programul de instruire propus, resursele necesare, durata de desf urare, procedurile de evaluare necesare, estim rile de cost.

Planul de ac iune presupune identificarea persoanelor responsabile i graficul de derulare în timp.

2. *Elaborarea planului i a programelor de formare i perfec ionare a personalului organiza iei.*

Planul se elaboreaz pe ansamblul organiza iei i reprezint elementul central al procesului de formare i perfec ionare a personalului.

Planul de instruire este documentul prin care se enun sistematizat dezideratele în materie de formare i perfec ionare precum i mijloacele prin care se inten ioneaz realizarea i evaluarea acestora. Indiferent dac el se refer la întreaga organiza ie sau doar la o parte din aceasta, planul trebuie s con in urm toarele elemente:

Obiectivele programului, adic declararea inten iilor urm rite prin instruire.

Grupele int, se refer la definirea grupului sau grupurilor de persoane c rora li se adreseaz programul de instruire.

Conținutul programului, conține detalii privind tematicile ce urmează să fie abordate, obiectivele de învățare ce urmează să fie atinse, activitățile și metodele de învățare propuse.

Administrarea și bugetul, conține detalii privind graficul de derulare în timp al programului, localizarea activităților, eliberarea temporară a angajaților de sarcinile care le revin în mod normal, cheltuielile și costurile.

Personalul de instruire. Aceasta înseamnă că programul trebuie să conțină informații despre persoanele care urmează să fie utilizate pentru derularea activității de instruire.

3. Desfășurarea programelor

Programele prin care poate trece succesiv un salariat al organizației pot fi: de formare pe postul ocupat, de perfecționare pe postul ocupat și de formare în vederea promovării într-un post superior.

4. Controlul și evaluarea programelor

Aceste activități constau în măsurarea abaterilor rezultatelor efective ale parcurgerii programelor la obiectivele stabilite și evaluarea eficacității programelor respective. Controlul trebuie să se desfășoare în trei momente și anume:

- pe parcursul desfășurării programului, când are un caracter corectiv;
- la sfârșitul programului, când are un caracter constatativ. În acest moment, prin control se urmărește determinarea nivelului de cunoștințe dobândite de participanți după parcurgerea programului de instruire;
- în perioada următoare încheierii programului, când are ca obiect evaluarea schimbării la locul de muncă a nivelului de competențe, a aptitudinilor și atitudinilor participanților la program.

5. Evaluarea eficienței activității de formare și perfecționare

Această etapă constă în raportarea efectelor economice ale activității de formare și perfecționare la cheltuielile generate de realizarea ei, la scara organizației. Spre deosebire de determinarea nivelului cheltuielilor care este relativ ușor de făcut, efectele pot fi directe și indirecte, foarte diversificate iar determinarea lor este o operație extrem de dificilă.

Procesele de formare și perfecționare a personalului se pot desfășura fie în interiorul, fie în exteriorul organizației, așa cum reiese din tabelul următor:

Tabelul 1.6. Locul, forma și caracteristicile proceselor de formare și perfecționare a personalului

Nr. crt.	Locul desfășurării proceselor	Forme de realizare	Caracteristici
1.	<i>Organizație</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursuri - Vizite de studii - Stagii de specializare - Instruire la locul de muncă - Participare în colective de muncă - Rotirea pe posturi - Sprijinirea efului direct - Înlocuire temporară a efului direct 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesită cheltuieli mai scumpe - Asigură conectarea mai strânsă la nevoile efective ale organizației - Permite axarea tuturor formelor de realizare pe valorile majore pe care le promovează organizația - Formele de realizare și conținutul proceselor de formare și perfecționare derivă nemijlocit din strategia și politicile privind resursele umane ale organizației - Permite folosirea instructorilor externi și formarea progresivă de instructori interni, din cadrul organizației

2.	<i>Universități</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursuri (de zi, serale, fără frecvență) - Stagii de specializare - Doctorat 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitate cheltuieli reduse - Posibilitatea apariției a distanțelor conținutului cursurilor de nevoile stringente și imediate ale organizației - Asigurarea întreprinderii legăturilor industrie – universitate - Permite realizarea formei elevate de pregătire – doctoratul
3.	<i>Instituții specializate de training, naționale și internaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursuri - Seminarii 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desfășoară sub formă de convocări periodice - Permite aprofundarea unor teme particulare, de interes deosebit - Se desfășoară în regim rezidențial
4.	<i>Organizații – instituții specializate de training</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prelegeri - Consultații - Reuniuni – dezbateri 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite organizarea de programe flexibile, focalizate pe teme de interes deosebit pentru organizație - Specialități din organizație în prelegeri în cadrul instituțiilor specializate - Instructorii și consultanții din instituții specializate în prelegeri în cadrul organizației
5.		<ul style="list-style-type: none"> - Studiu individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanent, prin instruire continuă - Permite concentrarea asupra temelor de interes personal - Permite organizarea flexibilă a timpului de studiu, potrivit disponibilităților personale

1.5.3. Metode și tehnici de formare

Pentru a asigura o calitate corespunzătoare programelor de formare și perfecționare trebuie să se folosească cele mai potrivite metode, tehnici și mijloace de instruire. Cunoașterea caracteristicilor distinctive și valențelor de instruire ale acestora este deosebit de important pentru a asigura organizarea și desfășurarea unor programe interesante, atractive și eficiente. Principalele caracteristici ale metodelor și tehnicilor de instruire sunt:

- ✓ pot fi adaptate la diferite categorii de participanți la cursuri, stabilite pe vârste, niveluri de pregătire, niveluri ierarhice;
- ✓ au la bază principiile pedagogiei active: învățământul concret, activ, progresiv, repetitiv, variat, individualizat, stimulativ, cooperativ, dirijat, precum și autoeducarea;
- ✓ sunt explicative și se concretizează în progresele obținute de participanții la programe;
- ✓ sunt participative, se bazează pe implicarea profundă și motivată a participanților în folosirea lor;
- ✓ sunt aplicative, deoarece se finalizează, pe lângă însușirea și consolidarea unor cunoștințe teoretice, cu dobândirea unor abilități, atitudini și comportamente noi, adecvate gamei largi de situații concrete din viața organizației.

În tabelul următor sunt prezentate metodele și tehnicile active utilizate în cadrul programelor de formare și perfecționare organizate sub formă de cursuri și dezbateri.

Tabel 1.7. Metode utilizate în programe de formare și perfecționare organizate sub formă de cursuri și dezbateri

Nr. crt.	Metoda	Caracterizare
1	2	3
1.	<i>Prelegerea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tradițional • Permite transmiterea de cunoștințe, experiențe și concluzii verificate • Atitudine pasivă, de recepționare a mesajelor transmise, din parte celor care participă
2.	<i>Dezbaterea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tradițional și în același timp activ • Creează posibilitatea participării active a membrilor grupului. Se poate desfășura pe o temă la care se face o prezentare de principiu sau tema dezbaterii apare pe parcurs
3.	<i>Panelul</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Activ • Permite efectuarea unui schimb de idei între specialiști care animă dezbaterile și participanții • Creează posibilitatea participării active a membrilor grupului într-o atmosferă relaxată, generatoare de idei
4.	<i>Incidentul</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Activ • Oferă participanților spre dezbateri o situație reală, prezentată deliberat fără multe detalii semnificative care ar servi în elegerii ei depline • Incită la comunicare • Dezvolt: perspicacitatea, capacitatea de sesizare a detaliilor necesare în elegerii situației și reconstituirii acesteia, discernământul în tratarea situațiilor complexe
5.	<i>Formarea sensibilității (sensitivity training)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constă în prezentarea unei situații complexe cu multe determinări, participanții trebuind să sesizeze probleme din „planul secundar” și din „planul terțiar” al situației • Dezvolt: capacitatea de sesizare a problemelor, discernământul în aprecierea importanței reale a problemelor
6.	<i>Rezolvarea corespondenței (in basket)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constă în punerea individuală a rezoluțiilor, precizarea indicațiilor de rezolvare a problemelor, solicitarea informațiilor necesare pentru înțelegerea de fond a unei situații complexe etc., pe documente care provin din mapa de corespondență a unui manager și comentarea apoi în cadrul grupei a înscrisurilor pe documente • Dezvolt: capacitatea de analiză, discernământul, capacitatea de a redacta concis detaliile și indicațiile scrise, capacitatea de practicare a delegărilor de autoritate
7.	<i>Jocul rolurilor (role playing)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constă în asumarea de către participanți a unor roluri (director general, director comercial, director tehnic etc.) în rezolvarea unor situații complexe generate într-o organizație de apariția unor probleme • Dezvolt: capacitatea de comunicare, capacitatea de sesizare a problemelor și de găsire a soluțiilor pentru rezolvarea acestora, abilități manageriale • Contribuie la formarea progresivă a comportamentelor manageriale

8.	<i>Studiul de caz (case study)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofer participanilor spre dezbateri o situație reală, abordabilă din diferite unghiuri • Dezvolt: capacitatea de comunicare, capacitatea de analiză, de formulare concisă a diferitelor posibilități de rezolvare și de argumentare a acestora, discernământul în selecționarea și interpretarea celor mai semnificative aspecte ale situației, facultatea de exprimare
9.	<i>Jocul de întreprindere (proiectul economic)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Surprinde situații reale complexe din organizațiile economice, pe care le modelează economic-matematic (modelul de simulare a conducerii). Are ca obiect ansamblul activităților organizației economice, relațiile sale exterioare, una sau mai multe activități sau probleme, urmărind detalierea până la nivelul operațional a soluțiilor preconizate • Ofer participanților exerciții de tip decizii complexe, care pot fi rezolvate manual sau cu ajutorul calculatorului în regim conversațional • Are un pronunțat caracter proiectiv • Dezvolt: capacitatea de analiză multicriterială, imaginația, capacitatea proiectivă de găsire și detaliere a soluțiilor de rezolvare a unor situații complexe, spiritul riguros indispensabil detalierei ordonate a soluțiilor • Evidențiază realismul și raționalitatea deciziilor luate de participanți

Responsabilitatea pentru activitatea de formare și perfecționare a personalului revine, în final conducerii organizației.

1.6. Motivația și performanța profesională

1.6.1. Motivația

În managementul firmei, sensul adevărat al acțiunilor și comportamentului angajaților nu poate fi descoperit fără cunoașterea motivelor care le-au generat. Aceasta justifică frecvența cu care ne întrebăm și suntem întrebați aproape zilnic asupra motivelor deciziilor noastre și a celorlalți. Cunoașterea motivelor nu ajută doar la mărirea eficienței acțiunilor, la creșterea posibilității de explicare și predicție a capitalului uman, ci și la descifrarea valorii morale a acestuia.

Motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care odată atins va determina satisfacerea unei necesități.

Principalele **caracteristici ale motivației** sunt următoarele:

- reprezintă un *proces individual*, datorită unicității fiecărui individ;
- *ea nu poate fi observată direct* și nici nu poate fi separată de celelalte caracteristici ale individului;
- este un *factor determinant al comportamentului*, deoarece generează activități menite să satisfacă anumite nevoi;
- este un *proces complex*, pentru că determină indivizii să acționeze, cu un anumit tip de comportament ales;

- *comportamentele determinate de motive sunt direcționate spre îndeplinirea unor obiective.* În funcție de necesitățile de la un anumit moment, pot apărea situații de conflict motivațional, atunci când trebuie ales între mai multe obiective cu valențe diferite;
- *obiectivele nu controlează comportamentele, ci le influențează*, deoarece nu sunt atractive în cazul în care nu satisfac anumite nevoi;
- *după ce o nevoie este satisfăcută, ea este imediat înlocuită cu alta.*

1.6.2. Structuri ale motivației

Principalele structuri motivaționale sunt:

- *Treburile sau nevoile*, sunt structuri motivaționale de bază, fundamentale ale personalității umane, reflectând în modul cel mai pregnant echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern.

În funcție de geneza și de conținutul lor, nevoile pot fi *primare* (înnscute, cu rol de asigurare a integrității fizice a organismului) și *secundare* (formate în decursul vieții, având rolul de a asigura integritatea psihică și socială a individului).

- *Motivele*, ca structuri motivaționale, reprezintă reactualizări și transpuneri în plan subiectiv ale stărilor de necesitate. Diferența dintre nevoi și motive constă în faptul că, nevoia nu reușește întotdeauna să declanșeze acțiunea, în timp ce motivul este cel care provoacă, susține energetic și orientează acțiunea.

- *Interesele* sunt orientări selective, relativ stabilite și active spre anumite domenii de activitate. Nu pot fi considerate interese orientările globale, nediferențiate, facultative. Acestea pot fi doar cristalizări ale intereselor, deoarece ele reprezintă tendințe, preferințe sau atracții ale individului, centrate pe un obiect, o persoană sau o activitate, fără a viza avantaje sau foloase materiale.

Interesele sunt structuri motivaționale mai complexe decât nevoile și motivele, deoarece presupun o organizare constantă și eficientă. În structura lor sunt cuprinse și elemente cognitive, afective și volitive.

- *Convingerile*, ca structuri motivaționale, reprezintă idei adânc implantate în structura personalității, puternic trinite afectiv, care împing spre acțiune. Convingerile sunt importante și au influență asupra individului în situații de alegere sau conflict valoric. Dacă ele sunt foarte puternice, pot acționa împotriva instinctului de conservare.

- *Idealurile și concepția despre lume* sunt structuri motivaționale care se formează pe baza experienței semenilor și sunt influențate de cultură și educație. Între ele este o strânsă interdependență, constituind un complex motivațional foarte important.

În practică, fenomenul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul forței motivației. Acesta este factorul psiho-social ce determină realizarea performanței.

A motivația oamenilor în munca lor înseamnă a le răsplăti contribuția la progresul firmei – inițiativă, efortul și reușita – dar mai ales, de a dezvolta pentru ei înșiși utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii. Și pentru aceasta nu este suficient să îmbunătățim câteva caracteristici vizibile ale muncii și recompensei sale, ci trebuie făcute unele progrese în reprezentările mentale cu privire la muncă, la firma în care ea se desfășoară și la produsele sale.

1.6.3. Surse motiva ionale

În func ie de profil, strategia i cultura sa, firma i poate crea un sistem de salarizare i avantaje materiale motivante, f r a se abate de la regulile competi iei i echit ii manageriale.

Organiza ia poate face fa schimb rilor cerute de competitivitate i progres numai prin orientarea eforturilor managerilor spre motiva ie i satisfac ia angaja ilor.

În literatura de specialitate pot fi identifica i factori de motiva ie care genereaz sentimente pozitive referitoare la postul ocupat i factori care genereaz sentimente negative.

Ca factori/surse ce genereaz *insatisfac ie* în rândul angaja ilor pot fi men iona i:

- politica, administrarea i managementul companiei;
- procedurile de control;
- rela iile interumane;
- statutul individual pe care îl confer o anumit pozi ie în companie;
- venitul angajatului (salariul i alte avantaje materiale);
- siguran a postului;
- impactul serviciului asupra vie ii personale (timp liber versus timp ocupat).

Se poate constata, c uneori, chiar dac elementele de însatisfac ie prezentate mai sus nu apar, acest lucru nu genereaz în mod implicit satisfac ie profesional . Factorii care pot determina satisfac ie profesional sunt diferi i de cei care genereaz reac iile negative i aici pot fi men ionate:

- realizarea profesional (dimensiune psihologic interioar);
- recunoa terea realiz rii profesionale (dimensiune social);
- nivelul de r spundere conferit de natura postului;
- posibilit ile de promovare (managementul carierei);
- munca interesant ;
- posibilitatea dezvolt rii personale (autoperfec ionarea).

Având în vedere cele dou categorii de factori motiva ionali prezenta i mai sus, posturile trebuie structurate în mod realist, astfel încât s se in seama i de nevoile motiva ionale ale angajatului. Acest lucru se poate realiza fie în timpul procesului de recrutare, fie prin modificarea structural a posturilor existente, fie pe ambele c i.

În acest sens, se poate apela la urm toarele variante:

1. *Extinderea postului* (expansiunea postului) prin:

- cre terea num rului de atribu ii aferente postului;
- cre terea nivelului de r spundere;
- pe ambele c i;

2. *Îmbog irea postului*, indic faptul c nivelul de r spundere asociat unui post a fost majorat prin:

- modificarea structurii r spunderilor;
- ad ugarea unor noi nivele de r spundere;
- pe ambele c i;

3. *Rota ia posturilor*, apare atunci când gama de atribu ii este schimbat , ceea ce ofer individului ocazia unei mai mari variet i a sarcinilor, f r o cre tere a nivelului de r spundere.

De i nu este u or de armonizat rela ia post - angajat iar gradul de implicare al salarii ilor la realizarea obiectivelor organiza iei este greu de evaluat, totu i, oamenii tind s r spund pozitiv la stimulii motiva ionali. Aceasta doar dac apreciaz c exist anse reale de a ob ine o recompens semnificativ pentru un anumit comportament. Deci, este absolut necesar ca sistemul de recompense al organiza iei s existe i s func ioneze. De exemplu, nu se poate oferi pentru performan e deosebite sporuri la salarii i promov ri, dac acestea sunt condi ionate de vechime.

Bibliografie

1. Căprărescu, G., Stancu, D.G., Anghel, G., *Managementul resurselor umane*, Editura Universitară, București, 2009
2. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 1997
3. Gavriliuță, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, Editura Economică, București, 2004
4. Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007
5. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Ediția a patra, Editura Economică, București, 2003
6. Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
7. Nicolescu, O. (coord.), *Managerii și Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2005
8. Popescu, L. *Managementul resurselor umane*, Manual pentru învățământul la distanță, Editura Universitaria, Craiova, 2010

CAPITOLUL 2

TEHNICI PROMO IONALE

2.1. Comunicarea de marketing

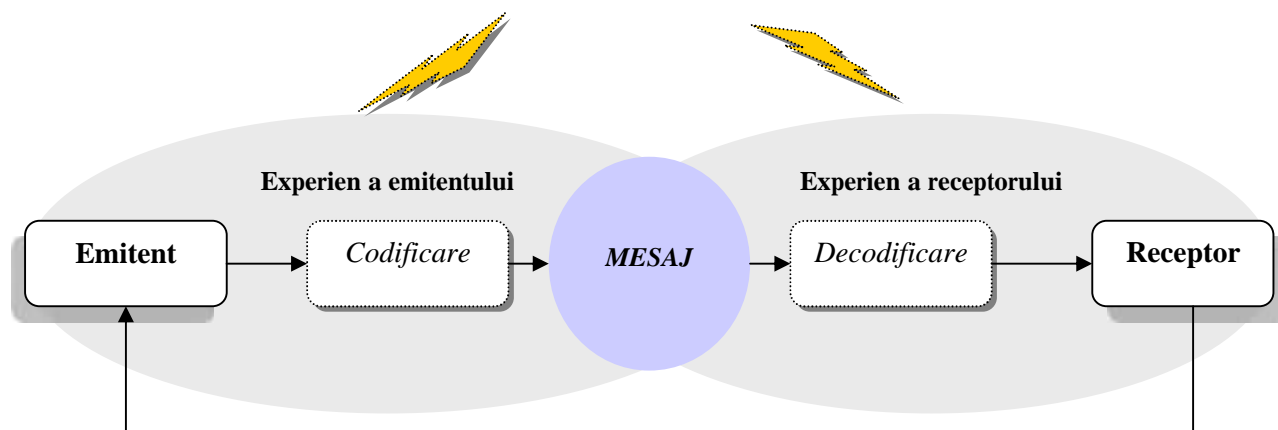
2.1.1. Con inutul procesului de comunicare

Desf urarea unei activit i eficiente presupune nu doar realizarea unor produse de calitate, la cele mai bune pre uri i distribuite într-un mod atractiv, dar i o comunicare permanent cu mediul extern, cu pia a, cu consumatorii actual i poten iali. Pentru aceasta, speciali tii de marketing trebuie s realizeze cea mai eficient combina ie de mijloace promo ionale: reclam i publicitate, promovarea vânz rilor, rela iile publice, vânz rile personale, în condi iile respect rii unui anumit buget i urm rind atingerea unor obiective specifice.

Comunicarea este indispensabil pentru buna desf urare a activit ii oric rei întreprinderi, indiferent de natura i dimensiunea acesteia.

Procesul de comunicare presupune existen a unui mecanism care s asigure schimbul de informa ii între emi tor i receptor, i s permit , în acela i timp, ob inerea feed-back-ului de la segmentul - înt .

Principalele elemente ale procesului de comunicare sunt: sursa; mesajul; codificarea; canalul de comunicare; decodificarea; receptorul; r spunsul; feedback-ul; interferen ele.



Sursa: adaptat dup Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W., „Marketing”, 2nd Edition, Irwin-McGrawHill, Boston, 1989

Figura 2.1. Procesul de comunicare

Sursa (emi tor) poate fi o persoan , un grup sau o organiza ie care dore te s transmit un mesaj altei persoane sau grup de persoane.

Mesajul cuprinde ansamblul cuvintelor, imaginilor i simbolurilor transmise de surs i destinate receptorului.

Codificarea presupune transformarea mesajului de c tre surs într-un mod care s exprime simbolic ideea sau conceptul ce se dore te s ajung la cump r tor.

Canalul de comunicare îl constituie mijlocul prin care mesajul codificat urmeaz s ajung la receptor -ziar, revist , televiziune, radio, panou stradal, Internet etc.

Decodificarea reprezint interpretarea de c tre receptor a mesajului codificat transmis de surs .

Receptorul este persoana sau grupul de persoane c ruia i se adreseaz mesajul. Acesta nu coincide întotdeauna cu receptorul vizat de surs dac nu se realizeaz o combina ie optim între mesaj-canal-codificare.

R spunsul include reac iile receptorului dup expunerea la mesaj, respectiv cump rarea produsului, schimbarea atitudinii fa de acesta sau amânarea i chiar anularea deciziei de cump rare.

Feedback-ul asigur rolul activ al receptorului în procesul de comunicare, fiind partea din r spuns care se întoarce la emitent.

Interferen ele împiedic circula ia în bune condi ii a informa iilor între surs i receptor, diminuând eficacitatea procesului de comunicare.

Interferen ele pot interveni în oricare etap a procesului de comunicare, în una din urm toarele forme:

- bariere (distan a; bariere culturale i de limbaj etc.) ;
- filtre (cenzurarea anumitor secven e ale mesajului);
- distorsiuni (gre eli de tipar ce pot schimba semnifica ia mesajului, exprimare ambigu);
- zgomote (orice alt mesaj sau informa ie care perturb recep ionarea mesajului în bune condi ii).

Cele mai cunoscute fenomene petrecute în timpul pauzelor de reclam televizat sunt:

- *zipping* – derularea rapid a unei emisiuni înregistrate pe timpul pauzelor comerciale;
- *zapping* – schimbarea succesiv a canalelor în timpul reclamelor;
- *muting* – renun area la sonor pe timpul afectat reclamelor.

Cu ajutorul politicii sale de comunicare, întreprinderea urm re te captarea aten iei unor largi categorii de public (clien i, furnizori, intermediari, salaria i i ac ionari, concuren i, administra ie, media i publicul general).

2.1.2. Planificarea activit ii de promovare

Politica de comunicare cuprinde toate m surile interne i externe întreprinderii care ac ioneaz asupra cuno tin elor, concep iilor i atitudinilor participan ilor la pia fa de performan ele întreprinderii.

Component distinct a a procesului de comunicare desf urat între întreprinere i publicul s u, politica de promovare are drept obiectiv transmiterea de informa ii referitoare la produsele destinate vânz rii

Elaborarea politicii de comunicare trebuie s aib în vedere enun area punctelor-cheie ale ac iunilor comunicative ale întreprinderii i pe aceast baz structurarea bugetului promo ional pe fiecare instrument utilizat. Controlul efectelor comunic rii concluzioneaz asupra activit ii desf urate i ia m suri corective dac aceasta se impune.

Procesul de planificare promo ional se desf oar pe parcursul urm toarelor etape:

- stabilirea obiectivelor;
- determinarea bugetului promo ional;
- dezvoltarea mixului promo ional.

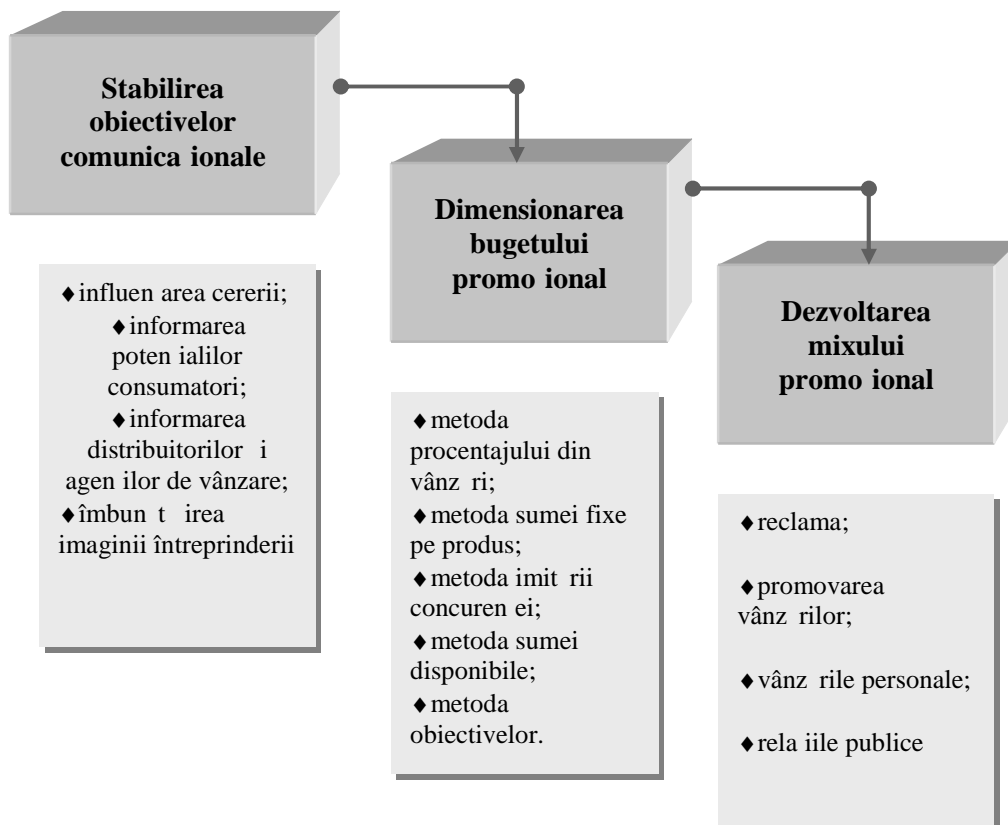


Figura 2.2 Etapele planificării promoționale

Mecanismul comunicării promoționale începe cu *evaluarea situației interne și externe* relevant din punctul de vedere al politicii de promovare, o analiză *SWOT* care să fixeze punctele de reper pentru acțiunile promoționale.

Obiectivele comunicării, economice și psihologice, sunt subordonate obiectivelor de marketing ale întreprinderii, și sunt stabilite în funcție de segmentele-țintă desemnate (actualii utilizatori, consumatorii potențiali, formatorii de opinie sau cei ce iau decizia de cumpărare).

Principalele obiective ale politicii de promovare sunt:

- influențarea cererii;
- informarea potențialilor consumatori;
- informarea distribuitorilor și agenților de vânzare;
- promovarea imaginii întreprinderii.

Obiectivele de comunicare urmăresc atât aspectul informativ (atrăgerea atenției asupra ofertei întreprinderii, cunoașterea marilor și produselor, prezentarea avantajelor produselor), cât și aspectul afectiv (captarea interesului față de oferta întreprinderii, îmbunătățirea imaginii produsului/întreprinderii, câștigarea unei poziții mai bune în ierarhia consumatorilor) și au drept scop final realizarea obiectivelor de natură economică ale organizației: creșterea cifrei de afaceri, mărirea cotei de piață, rentabilitatea etc.

Calitatea activității de promovare depinde în mare măsură de resursele financiare destinate activităților promoționale, adică de *bugetul promoțional*.

Mărirea bugetului promoțional poate fi determinată cu una din următoarele metode:

- metoda procentajului din vânzări;
- metoda imitării concurenței;
- metoda sumei disponibile;
- metoda sumei fixe pe unitate de produs;
- metoda obiectivelor.

Tabel 2.1. Metode de stabilire a bugetului promo ional

METODA	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Procentului din vânz ri	Simplu de utilizat; permite cre terea bugetului în perioadele cu vânz ri ridicate;	Nu ofer i o modalitate de distribuire a resurselor pe instrumente promo ionale; nu asigur posibilitatea cre terii vânz rilor în perioadele cu activitate slab ;
Imit rii concuren ei	ine cont de activitatea concuren ei; determin o stabilizare a concuren ei;	Poate conduce la situa ia ca nici un concurent s nu- i îmbun t easc pozi ia pe pia ; presupune ca i concuren a s aib acelea i obiective;
Sumei disponibile	Presupune fonduri limitate; stimuleaz creativitate, urm rindu-se rezultate maxime cu resursele disponibile;	Nu ine cont de obiectivele de marketing;
Sumei fixe pe unitate de produs	Simplu de utilizat, recomandat pentru produsele cu valoare ridicat ;	Consider efectul comunica iilor asupra vânz rilor ca fiind constant;
Obiectivelor	Se bazeaz pe realizarea obiectivelor de comunicare; concentrarea asupra acestor obiective determin utilizarea fondurilor cu eficien maxim .	Presupune c toate obiectivele prezint aceea i importan în distribuirea fondurilor; dificult i în estimarea costurilor necesare atingerii diferitelor obiective.

Metoda procentajului din vânz ri este metod foarte r spândit ce presupune aplicarea unui procent la volumul vânz rilor (actual sau anticipat) sau la pre ul de vânzare. Aceast metod este agreat în primul rând de managerii financiari deoarece determin cheltuielile promo ionale s varieze în func ie de vânz ri i deci se cunoa te exact suma destinat promov rii.

Dezavantajul acestei metode provine din faptul c nu vânz rile ar trebui s determine amploarea activit ii promo ionale, ci promovarea s determine nivelul vânz rilor. Aceast metod face ca activitatea promo ional s fie influen at nu de oportunit ile de pe pia ci de nivelul vânz rilor. Iar uneori, cea mai bun ocazie a întreprinderii de a lansa o campanie agresiv pentru cucerirea unei pozi ii pe pia , este chiar atunci când vânz rile sunt mici iar concuren a nu cheltuie te prea mult pentru promovarea produselor proprii.

Metoda imit rii concuren ei este o metod curent utilizat i presupune ca întreprinderea s aloce pentru activitatea promo ional o sum apropiat de cea a concuren ilor s i. Argumentul c bugetul promo ional al concuren ei exprim tendin a din ramura respectiv nu este suficient pentru a utiliza aceast metod deoarece situa ia din dou întreprinderi nu poate fi niciodat la fel, dup cum i produsele oferite, resursele, ocaziile pe pia sunt diferite.

Metoda sumei disponibile este o metod utilizat în special de micile întreprinderi i presupune stabilirea resurselor disponibile activit ii de comunicare r mase dup acoperirea celorlalte cheltuieli ale întreprinderii.

Metoda sumei fixe pe unitate de produs porne te de la premisa c efectul comunica iilor promo ionale asupra vânz rilor este constant. Este o metod utilizat în special pentru produsele de valoare mare i prezint acelea i avantaje, respectiv dezavantaje ca i metoda procentului din vânz ri.

Metoda obiectivelor presupune ca marketerul să stabilească clar ce dorește să fac promovarea pentru întreprindere. Pentru aceasta, se stabilesc principalele obiective urmăriți, modalitățile de atingere a acestor sarcini și costul întregii activități. Totalul acestor costuri determină tocmai bugetul promoțional.

Între mărimea bugetului promoțional și strategia de promovare adoptată de întreprindere există o legătură de intercondiționare, respectiv mărimea bugetului promoțional determină tipul de strategie de promovare accesibilă întreprinderii (bugetul este calculat prin metoda sumei disponibile) sau dacă marketerii consideră o anumită strategie de piață este mai eficientă în situația dată, în funcție de aceasta se determină bugetul promoțional (folosind metoda obiectivelor).

După stabilirea metodei de determinare a mărimum bugetului promoțional, sarcina marketerului este de a stabili modul și proporția în care se vor afla diferitele instrumente promoționale în funcție de etapa din ciclul de viață al produsului și în funcție de celelalte variabile ale mixului de marketing.

Mixul promoțional constă în selectarea și combinarea principalelor instrumente promoționale - publicitatea, promovarea vânzărilor, relațiile publice și vânzarea personală - în vederea stimulării dorinței de cumpărare pentru un anumit produs sau serviciu, sau pentru a impune pe piață imaginea întreprinderii.

El este format din următoarele instrumente: reclama; promovarea vânzărilor; relațiile publice; vânzările personale.

Structura mixului promoțional depinde de o serie de factori:

- trăsăturile pieței-țintă ;
- caracteristicile produsului și etapa ciclului său de viață ;
- strategia de comunicare adoptată ;
- resursele disponibile.

Există o serie de criterii de selecție a mixului promoțional, cum sunt: consumatorii potențiali, bugetul disponibil, mediul concurențial, atributele produsului etc.

Succesul comunicării promoționale depinde, între altele, de cunoașterea caracteristicilor pieței-țintă : mărimea, distribuția teritorială, trăsăturile clientelei (venitul, educația, valorile culturale etc.).

Construirea mixului promoțional optim, care să răspundă cel mai bine obiectivelor comunicării promoționale, este în același timp și în cont de factorii specifici enunțați, constituie una dintre cele mai dificile sarcini ale marketerului. Marketerul trebuie să țină cont de interdependența existentă între instrumentele promoționale în vederea dezvoltării unui mix optim de promovare. El trebuie să evalueze, de asemenea, contribuția fiecărui instrument la realizarea obiectivelor politicii de comunicare și a obiectivelor de marketing în ansamblu.

2.2. Publicitatea

2.2.1. Publicitatea – delimitări conceptuale

Publicitatea reprezintă orice formă impersonală de promovare și prezentare a unor idei, bunuri, servicii sau chiar întreprinderi, prin intermediul cuvintelor, imaginilor sau sunetelor, care este plătită de un sponsor precis identificat.

Pentru acuratețea și complexitatea conținutului său, am fi preferat utilizarea termenului original în limba engleză – **advertising**- față de cel de publicitate, mult mai apropiat de înțelesul unui alt termen din domeniu (**publicity**) greșit tradus și acesta tot prin *publicitate*.

Autorii americani recunosc reclama și publicitatea ca instrumente promoționale distincte, cu mare influență în atingerea obiectivelor globale ale întreprinderii. În limba

englez este folosit conceptul de advertising pentru a descrie acțiunile de promovare publicitară și conceptul de publicity pentru comunicarea gratuită cu publicul. Diferența dintre advertising și publicity este și mai clară în ceea ce privește costurile și gradul de control asupra procesului. Cei care plasează reclame (publicitorii) plătesc pentru spațiu sau timp media, iar proprietarii acestora au obligația de a nu modifica deloc mesajele și imaginile. În cazul publicity, atât costurile cât și controlul asupra mesajelor sunt scăzute, proprietarii de media putând modifica mesajele fără a fi acuzați de aceasta.

Specialiștii francezi, însă, au folosit doar conceptul de publicité pentru comunicarea publicitară și acțiunile gratuite de promovare au fost incluse în tehnicile utilizate în relațiile cu publicul. În această formă a intrat și în limbajul comun în țara noastră. Totuși, deoarece în terminologia românească s-a impus termenul de publicitate pentru publicitatea publicitară, ne vom alinia acestui curs al lucrurilor, fiind când însă precizăm rile de publicitate (advertising) și publicitate gratuită atunci când clarificăm rile conceptuale o fac necesar.

Advertising-ul (publicitatea) este „procesul plasării unor reclame identificabile, în media bine definite, contra unor costuri cunoscute ale spațiilor sau timpilor folosiți pentru aceasta”.³

Două dintre trăsăturile sale trebuie subliniate:

- caracterul *impersonal* (deosebindu-se prin aceasta de relațiile publice);

- faptul că este o formă publicitară de promovare (prin aceasta distingându-se de publicitate).

În această accepțiune, *publicitatea gratuită*, spre deosebire de reclamă, este o formă impersonală de comunicare prin care se menționează favorabil un produs, serviciu sau întreprindere în mod gratuit. Publicitatea *gratuită* poate fi o simplă mențiune sau țire în mass-media, scopul său fiind să ofere informații publicului larg, să creeze și să mențină o imagine favorabilă (aceste țiri pot să conțină unele referiri negative și de aceea necesită atenție sporită). „Publicitatea furnizează datele care construiesc credibilitatea pentru advertising. Până când un brand nu are o serie de acreditări în mintea ta, vei ignora orice advertising pentru acel brand”⁴.

Publicitatea (advertising) oferă întreprinderii posibilitatea de a se adresa atât unei audiențe foarte largi cât și posibilitatea de concentrare pe un segment de piață îngust. Întreprinderea (sponsorul) poate controla conținutul mesajului transmis și locul de transmitere. Obiectivul principal este să se ajungă la o audiență cât mai mare, cu un cost rezonabil, pentru a informa publicul de existența întreprinderii sau produsului și pentru a crea atitudini favorabile.

Principalele avantaje oferite de publicitate (advertising) sunt:

- ajunge simultan la un număr semnificativ de consumatori potențiali;

- costul redus pe fiecare contact;

- prezintă eficiență în crearea unei imagini favorabile;

- sponsorul poate controla ce se transmite, unde și cui este transmis mesajul;

- poate fi difuzat printr-o mare varietate de canale de comunicare.

Publicitatea (advertising), ca și instrumentul promoțional, se află în centrul unor puternice controverse, datorită deficiențelor pe care le prezintă, și anume: accentuează materialismul consumatorilor, este lipsită de sinceritate, ridică prețurile produselor, accentuează importanța simbolurilor și statutului oferit de posesiuni și creează teptări exagerate legate de satisfacția oferită de un bun etc.

Principalele dezavantaje recunoscute de marketerii noștri:

- costul total foarte ridicat;

- timpul de expunere a mesajului este redus;

³ Baker Michael J., *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*, ed. Macmillan Business, London, 1998, p. 6

⁴ Ries Al & Laura Ries, *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului*, Editura Brandbuilders, București, 2005, p. 18.

- reacția receptorului nu poate fi urmărită ;
- tendința de evitare a mesajelor promoționale (zipping, zapping, muting).

Etapele derulării unei campanii de publicitate (advertising) sunt:

- desemnarea obiectivelor;
- stabilirea bugetului;
- dezvoltarea temei centrale;
- selectarea canalelor de comunicare;
- crearea mesajului;
- evaluarea efectelor.

Obiectivele unei campanii de reclamă pot fi de influențare a cererii pentru un produs sau serviciu, sau de creare a unei imagini dorite.

Bugetul afectat publicității depinde de cuantumul stabilit pentru aceasta din bugetul total alocat activității de promovare. Dimensiunea bugetului este direct legată de obiectivele stabilite și de amploarea campaniei desfășurate. Sarcina marketerului trebuie să fie realizarea unei campanii eficiente în vederea atingerii obiectivelor propuse, și nu utilizarea unor resurse cât mai reduse.

Următorul pas îl constituie dezvoltarea unei teme centrale, respectiv a atacului de bază a acțiunilor promoționale.

Tema reclamei poate fi concentrată pe:

- produs (avantaje, performanțe, preț, funcționalitate);
- consumator (calitatea vieții, îmbunătățirea imaginii, statut etc.);
- instituție (atrăgerea investitorilor, implicarea în viața comunității etc.).

În alegerea mijlocului de comunicare, marketerul are la dispoziție o largă varietate de canale, respectiv ziare, reviste, radio, televiziune, poșta directă, panouri stradale etc.

Alegerea alternativelor media depinde de următorii factori:

- costul (pe total și pe fiecare receptor);
- natura produsului;
- caracteristicile audienței-țintă ;
- rețeaua de difuzare;
- impactul mesajului;
- eficiența în atingerea pieței-țintă .

În condițiile unui buget limitat, marketerul este obligat să pună un accent mai mare pe creativitate în transmiterea mesajului către consumatori. O variantă frecvent utilizată este expunerea numelui întreprinderii pe echipamentele sportivilor.

Crearea mesajului este un moment esențial în derularea oricărei campanii de reclamă . Mesajul are menirea să informeze și să convingă consumatorii de necesitatea cumpărării, și pentru aceasta trebuie să fie cât mai atractiv pentru segmentul-țintă .

Atracția mesajului poate avea la bază diferite sentimente, cum sunt:

- *fric* (teama de moarte prematură în cazul asigurărilor de viață ; teama de respingere pentru produsele de igienă corporală etc.)
- *erotism* (*sex appeal*-ul este utilizat în reclama oricărui produs, începând de la parfumuri, autoturisme, buturi ricoritoare etc.);
- *amuzament* (se induce ideea că este mult mai plăcut, mai amuzant de folosit un anumit produs decât alte produse similare).

Marketerul trebuie să se asigure că reclama este mai mult decât un simplu slogan cu priză la public, dar gol de conținut. Consumatorii apreciază reclamele care transmit un mesaj, oferă informații considerate utile, prin aceasta reușind să construiască o relație de încredere pe termen lung cu compania respectivă

Ultima etapă a unei campanii de reclamă presupune evaluarea eficacității acesteia. Pentru aceasta se procedează la o comparare a rezultatelor obținute cu obiectivele stabilite.

Măsurarea efectelor reclamei presupune măsurători de pretestare și post-testare.

Pretestarea presupune testarea uneia sau mai multor versiuni ale reclamei înainte de lansarea campaniei promo ionale.

Post-testarea este testarea care permite evaluarea succesului sau e ecului reclamei dup derularea campaniei.

Tehnicile de testare includ testarea nivelului de con tientizare, testarea gradului de aducere aminte, analiza atitudinilor, evaluarea psihologic , teste de vânzare etc.

Marketerul trebuie s utilizeze rezultatele post-test rii pentru a fundamenta deciziile necesare unor eventuale schimb ri într-o campanie promo ionale, atunci când acestea se impun.

Nu trebuie neglijat faptul c , reclama nu urm re te doar atragerea de noi clien i ci i men inerea st rii de satisfac ie în rândul clien ilor existen i prin reamintirea avantajelor de care se bucur o dat cu procurarea produsului întreprinderii.

2.2.2. Tipuri de publicitate

A. În func ie de *obiect* publicitatea poate fi:

a) **Publicitate de produs** - este cea mai familiar i mai frecvent utilizat form de publicitate prin care se urm re te stimularea cererii de consum pentru produsele respective. În practic se disting câteva forme particulare ale acestui gen de publicitate:

- *publicitatea de informare* - este deosebit de util la începutul ciclului de via al unui produs i poate avea ca obiective: stimularea cererii a unui nou produs (serviciu), sugerarea de noi utilit i ale produsului, anun area unei schimb ri de pre , explicarea func ion rii unui produs, descrierea serviciilor oferite etc.

- *publicitatea de condi ionare* - este folosit în perioada de cre tere i de maturitate a ciclului de via al produselor, precum i în condi iile în care pe pia exist produse similare, substituibile sau concurente. Acest tip de publicitate are ca principal obiectiv stimularea cererii pentru un produs sau marc i pune accentul pe condi iile de prezentare care pot facilita identificarea unui anumit produs între produsele concurente.

- *publicitatea comparativ* - prin care se compar direct unele produse sau servicii aflate în rela ii de concuren . Deseori această form de publicitate este interzis , îns la ea se recurge în mod subtil i sugestiv destul de frecvent de c tre multe companii.

- *publicitatea de reamintire* - este utilizat mai ales în faza de maturitate a produsului i este folosit în scopul înt ririi efectului unor ac iuni publicitare anterioare i al men inerii interesului pentru un produs, marc sau companie în rândul consumatorilor.

b) **Publicitate de marc** - este axat pe eviden ierea m rcii sub care produsul este oferit pe o pia .

c) **Publicitate institu ional** - are drept obiectiv crearea i men inerea în rândul publicului a unei atitudini favorabile i de ata ament fa de companie i de oferta sa.

B. În func ie de natura obiectivelor urm rite⁵:

a) **Publicitate comercial** , care vizeaz obiective de natur comercial - în principal cre terea volumului vânz rilor promovate;

b) **Publicitate corporativ** , care are ca obiectiv principal cre terea valorii sociale a organiza iei, în vederea preg tirii pie ei pe termen lung;

c) **Publicitate social-umanitar** , ce urm re te promovarea ideilor ce dep esc sfera economic , a cauzelor social-umanitare sus inute de asocia iile nonprofit.

C. Dup *aria geografic* de r spândire a mesajului, publicitatea poate fi:

a) **Publicitate local**

b) **Publicitatea regional**

⁵ Popescu I.C., Tehnici promo ionale, Suport de curs, Editura ASE, Bucure ti, 2008

- c) **Publicitatea națională**
- d) **Publicitatea internă națională**

D. După *natura publicului*-int se poate delimita:

- a) **Publicitatea destinat consumatorilor** – forma cel mai frecvent întâlnită în practică.
- b) **Publicitatea destinat mediilor profesionale și de afaceri** - respectiv distribuitorilor, companiilor, prescripților și altor categorii de influențatori.

E.. După *tipul mesajului difuzat*, publicitatea poate fi:

- a) **Publicitate de natură rațională (factual)** - pune accentul pe prezentarea caracteristicilor obiective ale produsului.
- b) **Publicitate de natură emoțională** – vizează exploatarea unor trăsături și resorturi psihologice ale individului, pentru stimularea cererii utilizându-se mesaje simbolice, metaforice

F. În funcție de mijlocul de transmitere al mesajelor publicitare, acesta poate fi

- a) publicitate ATL (above the line – “deasupra de linie”) – se referă la publicitatea care folosește mijloacele tradiționale de transmitere a mesajelor: presa, televiziunea, radioul, cinema și afișaj stradal.
- b) publicitate BTL (below the line - “sub linie”) – se referă la mijloace de comunicare neconvenționale, inedite: promoțiile, comunicarea prin eveniment,
- c) TTL (through the line) - semnifică toate mijloacele promoționale utilizate în campaniile promoționale.

2.2.3. Funcții și obiective

Principalele funcții ale publicității sunt⁶:

-*funcția de comunicare, de informare și de transmitere de informații* - este funcția fundamentală a publicității, de facilitare a relației dintre sursă și consumator și răspunde obiectivului principal al reclamei de a face cunoscut un produs/serviciu.

-*funcția economică* – indiferent de justificarea oferită de marketerii politici de promovare desigur, în final obiectivele următoare sunt cele de natură economică: asigurarea rentabilității afacerii ca urmare a stimulării deciziei de cumpărare în rândul clientelei potențiale. De asemenea, trebuie neglijat un alt aspect economic al influenței publicității și anume asupra nivelului prețurilor produselor/serviciilor.

- *funcția socială* – publicitatea ajunge să influențeze vizibil (atât pozitiv cât și negativ) atât indivizii, cât și instituțiile sociale. Această influență se concretizează în promovarea unor reguli sociale, unor modele comportamentale și de valori.

- *funcția politică* - se manifestă în special în campaniile electorale, dar și la nivelul cumpărătorilor obișnuiți, care prin acțiunile lor de alegere a unui anumit produs sau a unei anumite mărci pot influența politica unui stat și pot realiza presiuni legislative.

- *funcția persuasivă* - este considerată principala funcție a publicității, de a influența opinii și a modifica comportamente. Puterea de persuasiune a publicității este evidentă după cum marketerii își abordează segmente diferite de clienți cu mesaje particularizate în funcție de așteptările acestora.

⁶ Nicola M., Petre D., *Introducere în publicitate*. Ed. SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București, 2001, p. 29-30

Obiectivele publicității

Obiectivele acțiunilor de publicitate nu trebuie confundate cu obiectivele de marketing ale unei companii, deși decurg din acestea. Ele trebuie să fie stabilite de comun acord cu anunciatorul (sursa), să fie adaptate la segmentul de piață și la produsul care face obiectul publicității, de asemenea, să fie măsurabile.

Cel mai des întâlnite obiective de publicitate (advertising) sunt⁷:

- Susținerea și stimularea vânzătorilor prin crearea unei imagini favorabile pentru companie și produsele/ serviciile sale;
- Facilitarea penetrării unui produs/serviciu pe o piață nouă sau atragerea de noi segmente de consumatori
- Lansarea pe piață a unui nou produs/serviciu
- Informarea clienților potențiali asupra produselor/serviciilor companiei (caracteristici, calitate, preț etc.)
- Modificarea volumului și structurii consumului, a obiceiurilor de cumpărare și consum prin influențarea și modelarea comportamentului consumatorilor potențiali

Alte obiective ale publicității pot fi creșterea notorietății produsului/serviciului, stimularea preferinței de marcă, construirea încrederii într-un brand, schimbarea imaginii unui produs (repoziționare) etc.

2.2.4. Publicitatea și principalele medii promoționale

Marketingii au la dispoziție o largă varietate de canale de transmitere a mesajelor promoționale, selectarea acestora realizându-se în funcție de mai multe criterii⁸:

- natura produsului pentru care se realizează publicitatea (destinația produsului, sezonabilitatea, competitivitatea etc.);
- obiectivele urmărite prin intermediul publicității;
- costurile pentru difuzarea mesajului;
- posibilitățile mediului de a transmite un anumit mesaj;
- zona geografică pe care o acoperă;
- audiența lui de către următorii.

Mediile publicitare sunt canale de comunicare cu ajutorul cărora sunt transmise mesajele publicitare. Principalele medii de transmitere a mesajelor publicitare sunt:

- presa, radioul, televiziunea, cinematograful, Internetul (publicitatea media)
- tipurile (cataloage, broșuri, pliante etc.)
- afișele, panourile și însemnele luminoase (publicitatea exterioară).

Publicitatea media

Presa – atât cotidian cât și cea periodică, reprezintă încă una din mediile majore de transmitere a mesajelor publicitare.

Ziarele - se situează pe locul doi, după televiziune, în privința încasărilor din publicitate fiind considerate și astăzi unul dintre cele mai importante vehicule media.

Avantajele utilizării ziarelor drept suport media:

- asigură o acoperire largă, adresându-se, în special, unui public format din adulți de peste 35 de ani;
- asigură informații în timp util și sunt tot timpul la dispoziția cititorilor
- credibilitate ridicată printre celelalte canale media utilizate pentru difuzarea publicității;
- permit o fidelizare a publicului întreg (cititorii de ziare de obicei citesc același ziar);

⁷Papuc M., *Tehnici promoționale*, Editura Universitară, București, 2004, pp. 57-58

⁸Anghel, L.D. – *Modalități de măsurare a eficienței activităților promoționale*, Editura ASE, București, 1999, pg.94

-varietate nelimitată de dimensiuni și prețuri pentru reclame, ziarele fiind mai accesibile din punct de vedere financiar.

-ofer grad ridicat de flexibilitate, cu posibilități nelimitate privind realizarea unor reclame alb-negru sau color de diverse dimensiuni, privind posibilitatea atașării diferitelor cupoane etc.

Dezavantaje:

- fenomenul de evitare a reclamelor, în parte datorat în parte prezenței masive a reclamelor în paginile ziarelor;
- grad de difuzare inegal pe anumite segmente de piață, atât după criteriile geografice (prezență slabă în mediul rural) dar și după criteriile demografice (tinerii și adolescenții preferă alte suporturi media);
- criza financiară prelungită a afectat atât costul publicității prin ziare, cât și tirajele principalelor cotidiene;
- numărul prea mare de cotidiene, multe cu poziționare îndoielnică, crează confuzie în rândul potențialilor clienți (în aceste condiții mesajul publicitar nu-și mai atinge înta);
- posibilități limitate de expresie în comparație cu o reclamă TV, radio sau Internet.

Revistele au, de obicei, un tiraj mult mai redus decât al ziarelor și se adresează unor segmente din public mult mai înguste fiind de asemenea mult mai strict specializate.

Avantajele utilizării revistelor drept suport media:

- calitate deosebită de prezentare a mesajului publicitar
- specializarea relativ ridicată oferă posibilitatea anunciatorilor să transmită mesajul publicitar către trei categorii înguste și precise de public;
- prestigiul ridicat printre celelalte mijloace de comunicare în masă, aceasta reflectându-se favorabil atât pentru companii cât și pentru produsele lor;
- revistele, de obicei sunt cumpărate de o persoană anumită, sunt citite de obicei de mai multe persoane; mai mult, frecvent sunt colecționate și pe strate perioade îndelungate de timp.

Dezavantaje:

- sunt un mijloc de comunicare scump, cu o audiență relativ scăzută;
- revistele sunt deseori inaccesibile anumitor categorii de public, atât datorită prețului ridicat cât și difuzării reduse în mediul rural;
- periodicitatea apariției lor face ca mesajul să ajungă la intervale mari de timp la publicul vizat;
- pentru a asigura eficiența unei campanii publicitare, anunciatorul trebuie să utilizeze și alte canale și suporturi media în transmiterea mesajelor sale.

Televiziunea reprezintă, fără îndoială, principala sursă de informare pentru omul contemporan devenind, în același timp, și principalul canal pentru difuzarea mesajelor publicitare.

Avantajele utilizării televiziunii drept suport media:

- este mijlocul de informare cu cea mai mare acoperire națională - audiență de peste 90 la sută în totalul gospodăriilor din România și o rată de urmărire zilnică medie de 8 ore;
- mijlocul de informare cu cel mai mare impact în gospodării;
- disponibilitate maximă (24 de ore pe zi) și capacitate de difuzare în rândul celor mai diverse segmente de clienți;
- un mediu extrem de permisiv și flexibil, ce poate fi utilizat pentru realizarea de mesaje privind aproape orice gen de produs;
- mesajul publicitar televizat poate avea un puternic efect demonstrativ (exemplu, programele tip teleshopping);
- publicitatea televizată permite cele mai ingenioase și inedite combinații de imagine, sunet, culoare și mișcare;
- de obicei poate fi extrem de costisitoare, televiziunea rămâne cel mai eficient suport publicitar datorită acoperirii de masă pe care o asigură;

- în majoritatea gospodăriilor există mai multe receptoare TV, astfel încât membri unei familii pot urmări programe diferite iar mesajele publicitare ajung la publicul țintit;
- televiziunea poate oferi companiilor și produselor acestora prestigiu, influență și notorietate.

Dezavantajele utilizării televiziunii în publicitate:

- cel mai costisitor suport publicitar;
- asigurarea eficienței mesajului publicitar este condiționată de redifuzarea de un anumit număr de ori, cu o anumită frecvență;
- efectul de „*tapet publicitar*”: o reclamă nouă poate ajunge foarte greu de sesizat în noianul de reclame difuzate;
- durata scurtă a mesajului, de regulă chiar sub 15 – 30 secunde, contribuie la creșterea haosului publicitar, la imposibilitatea de a prezenta clar avantajele unui produs/serviciu; de asemenea, pentru spoturile publicitare care au o durată mai mare, se practică reducerea timpului de emisie după un anumit interval în care se consideră că spotul respectiv a devenit suficient de cunoscut de public (o formă de „cenzură” care distorsionează mesajul inițial);
- existența telecomenzilor facilitează tendința consumatorilor de a evita prezentarea calupurilor publicitare (zipping, zapping, muting).

Radioul este unul dintre cele mai directe și comode mijloace de informare putând fi ascultat acasă, în magazine, în mașină sau pe stradă în timpul unei plimbări. În publicitate, utilizarea radioului prezintă mai multe avantaje, dar și unele dezavantaje.⁹

Avantaje:

- alături de publicitatea cu scris direct, radioul reprezintă cel mai important mijloc pentru transmiterea mesajelor către unele segmente înguste de public, în special către consumatorii potențiali care nu utilizează prea frecvent alte mass-media; de pildă, anumite posturi de radio sunt extrem de populare în rândul adolescenților etc.
- radioul este un mijloc de comunicare mobil care îi poate însoți pe potențialii consumatori pe stradă și în magazine, oferindu-le companiilor care își fac publicitate un mijloc de a-și transmite mesajul chiar în momentul în care cumpărătorul încearcă să se decidă pentru o marcă sau alta; cu alte cuvinte, este un canal media cu mare putere de penetrare;
- radioul este un canal mediatic ce poate antrena o anumită obișnuință, permițând instaurarea unui „ritual” în rândul auditoriului; fidelizarea unui segment important al ascultătorilor poate favoriza opțiunea pentru radio drept vehicul al mesajelor publicitare.
- radioul poate stabili o relație personală cu ascultătorii și prin intrarea neproblematică în direct; de aici, încrederea mai mare în radio și, implicit, în publicitatea difuzată pe acest canal și în produsele cărora li se face publicitate.
- publicitatea prin radio are costuri relativ scăzute, posibilități mari de modelare a mesajului transmis în funcție de publicul țintit, în combinație cu alte canale, conduce totdeauna la rezultate semnificative.

Dezavantajele utilizării radioului în publicitate:

- lipsit de o componentă vizuală, radioul nu posedă impactul pe care îl poate realiza, de pildă, televiziunea. Mai mult, emisiunile radio sunt folosite de multe ori drept „zgomot de fundal”, fără a li se acorda o atenție sporită;
- deoarece emisiunile radio sunt folosite de multe ori drept „zgomot de fundal”, mesajul publicitar difuzat prin radio are un accentuat caracter efemer;
- audiența medie relativ scăzută a majorității posturilor de radio necesită o difuzare cu o frecvență ridicată a mesajului publicitar pentru realizarea unui grad de penetrare acceptabil;
- multe posturi mici sunt lipsite de mijloace pentru a realiza studii privind audiența; din acest motiv, nu poate exista o imagine clară privind eficiența mesajelor publicitare difuzate pe un astfel de canal.

Internetul este mijlocul de comunicare cu potențialul cel mai vast, asigurând avantaje ca mediu de marketing ce nu pot fi egale nici de televiziune.

⁹ www.royalmediagroup.ro

Avantaje:

- reprezintă un mijloc rapid și ușor accesibil, utilizat pentru informare de un număr din ce în ce mai mare de persoane;
- este un instrument perfect de cercetare, oferind posibilitatea “contorizării” persoanelor ce au accesat o anumită pagină web sau un magazin virtual și câte dintre ele au cumpărat un produs anumit;
- reprezintă un mijloc de comunicare extrem de flexibil, ce are capacitatea de a modifica imediat conținutul mesajului, putând reacționa imediat sub impulsul presiunii concurențiale;
- Internetul este singurul mediu care oferă posibilitatea prezentei unor reclame vii, pline de culoare, însoțite de sunet (asemeni canalelor clasice de comunicare) dar, în plus, oferă posibilitatea utilizatorilor de a interacționa cu personajele dezvoltând o relație particulară cu acestea
- în timp ce reclamele televizate sunt reglementate și monitorizate, nu există reglementări clare cu privire la acțiunile de marketing pe Internet
- este mijlocul ideal de a ajunge la segmentele de clienți neinteresate de canalele tradiționale de comunicare; Internetul este parte a culturii noii generații - orice adolescent are acces la internet, fie de la școală, fie de acasă, internet-ul a devenit un mediu de comunicare de masă, gradul de penetrare depășind deja 60% în mediul urban, tinerii petrec în medie între 1 și 3 ore zilnic pe Internet
- costurile publicității pe internet sunt scăzute;
- internetul reprezintă canalul cu cel mai mare potențial ce poate fi utilizat pentru realizarea unor campanii de publicitate globale.

Dezavantaje:

- un număr încă redus de consumatori potențiali posedă PC-uri și au acces la internet;
- reticența în a utiliza internetul pentru achiziții datorită lipsei siguranței tranzacțiilor;
- necesitatea integrării comunicărilor de marketing – pentru a fi siguri că ating grupul țintă, marketerii trebuie să conceapă mesaje atât pentru media tradițională (dacă specificul produsului o cere) dar și pentru Internet, telefon mobil (SMS sau MMS), buzz marketing, WOM etc.
- numărul mare de oferte și imposibilitatea de a intra în contact direct cu produsul îi determină pe mulți consumatori să preferă mijloacele clasice de informare și achiziție.

Publicitatea prin poștă (prin tipuri)

Publicitatea prin poștă cuprinde acele forme de publicitate (scrisori, cataloage, liste de prețuri, calendare, broșuri, cupoane, cărți poștale, e-mail-uri) expediate direct clienților prin serviciile poștale sau prin curieri independenți. Publicitatea prin poștă este un mediu eficient și economic de vânzare și promovare a afacerii. Ea are câteva *avantaje* specifice¹⁰:

- *selectivitatea ridicată* - reclama prin poștă oferă posibilitatea de a alege clienții potențiali în funcție de existența bazelor de clienți.
- *acoperire intensivă și atingere extensivă* - poșta directă atinge pe toți cei cărora li s-a adresat mesajul.
- *flexibilitate ridicată* - marea varietate a materialelor ce poate fi expediată prin poștă oferă posibilitatea creării unor modele unice de reclamă limitate doar de originalitatea creatorului reclamei, mărimea bugetului de reclamă și reglementările poștale. Prin poștă se pot spune doar câteva cuvinte despre produs/serviciu sau se pot da toate detaliile necesare în alegerea produselor.
- *control ridicat* - se poate atinge audiența dorită și se cunoaște numărul de adresați, domiciliul lor, vârsta, sexul și alți factori. De asemenea, se poate controla calitatea reproducerii reclamei.
- *impact personal* - mesajul prin poștă poate fi conceput și individualizat potrivit nevoilor, dorințelor și cerințelor clienților potențiali.

¹⁰ Cristache N., *Tehnici promoționale, Suport de curs*, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 2008

- *exclusivitate* - clientul potențial nu este distras de alte reclame, ca în cazul celorlalte medii de reclamă.
- *grad de r spuns ridicat* - poarta are un grad de r spuns la mia de persoane atinse mai mare decât oricare mediu.
- motivații subiective – plătirea de arșfii cataloage, curiozitatea față de tendințele modei și ale piețelor; găsirea unor idei inedite etc.

Deși poarta direct are unele avantaje unice, ea are și anumite *dezavantaje* în raport cu celelalte medii de reclamă :

- *cost ridicat de expunere* - cel mai ridicat cost pe mia de clienți potențiali-de cca. 15 ori mai mult decât în cazul ziarelor și revistelor (costurile de producție și imprimare foarte ridicate, taxele portuale, prețul hârtiei în creștere etc.).
- *probleme cu selectivitatea* - unele grupe de clienți potențiali satureți de materialele expediate prin poartă vor r spunde foarte greu sau nu vor r spunde deloc.
- *atitudinea negativă* - Mulți clienți au o atitudine față de ceea ce ei numesc „fleacuri portuale” și în consecință le aruncă automat sau sunt cel puțin în suspicioși la solicitările prin poartă.

În lăturarea acestor dezavantaje se face prin diferite procedee: convingerea clienților potențiali că oferta este corectă; oferirea de eantioane; folosirea plicului pentru a expedia mesajul; ademenirea cititorului prin scrisori ce atrag atenția, interesul, dorința de a i acționa; oferirea unor materiale cât mai detaliate; oferirea unei oferte speciale pentru atragerea clientului potențial.

Publicitatea exterioară (out-door) ca mediu promoțional

Publicitatea exterioară mai este cunoscută în literatura de specialitate ca și panotaj stradal sau outdoor și cuprinde diferitele panouri stradale, exteriorul și interiorul mijloacelor de transport în comun etc.

*Avantaje*¹¹:

- acoperire ridicată ;
- frecvență de expunere ridicată ;
- cost scăzut;
- impact destul de mare datorită designului;
- expunere 24 de ore din 24;
- este o prezență ce nu poate fi evitată ;
- oferă selectivitate geografică putând fi folosită pentru a transmite mesajul către populația dintr-o anumită zonă geografică .

Dezavantaje:

- nivel scăzut al atenției acordată de public;
- timp de expunere foarte scăzut;
- posibilități limitate de segmentare a audienței (limitate în general doar la caracteristici geografice);
- există probleme legate de disponibilitatea spațiilor;
- costurile înregistrează o tendință crescătoare;
- limite în ceea ce privește conceperea mesajului. Acesta trebuie să îndeplinească mai multe condiții: să fie succint, să poată fi recepționat corect de la distanță, de către oameni aflați în general în mișcare;

¹¹ Chișu, I.B., *Tehnici promoționale*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2008

2.3. Promovarea vânz rilor

2.3.1. Con inut, caracteristici i obiective

Promovarea vânz rilor este definit ca fiind instrumentul promo ional ce const în acordarea de stimulente pe termen scurt, cu scopul de a încuraja clien ii s încerce i s achizi ioneze un anumit produs sau serviciu.

Defini ii:

- aspectele de marketing altele decât vânzarea personal sau publicitatea (ac iunea personal a vânz torului), care incit consumatorul s cumpere i care stimuleaz eficien a în rândul distribuitorilor sau vânz torilor (Asocia ia American de Marketing);
- un ansamblu divers de instrumente specifice, majoritatea pe termen scurt, destinate s stimuleze achizi ionarea mai rapid sau într-un volum mai mare a unor produse sau servicii de c tre consumatori sau de c tre clien ii industriali;¹²
- un demers complex parte a strategiei comunica ilor promo ionale ale unei m rci, prin care anun torul urm re te influen area comportamentului consumatorului i orientarea atitudinii acestuia fa de marc într-un sens favorabil, astfel încât s ob in o cre tere a cererii i realizarea obiectivelor de marketing stabilite pr termen scurt, mediu sau lung. Acest demers presupune utilizarea unor tehnici specifice care permit, pe o perioad limitat de timp îmbog irea ofertei prin ad ugarea unei valori suplimentare la nivelul produsului, al pre ului sau al distribu iei i câ tigarea unui avantaj temporar fa de concuren .¹³

De i promovarea vânz rilor urm re te cre terea vânz rilor pe termen scurt prin stimularea impulsului de cump rare, ea se asociaz strategiei pe termen lung a întreprinderii. Astfel, chiar dac obiectivul este cre terea vânz rilor imediate, se urm re te transformarea clien ilor ocazionali care încearc produsul în timpul perioadei de promovare într-o baz de clien i fideli.

Avantajele oferite de promovarea vânz rilor constau în:

- cre terea vânz rilor pe termen scurt ;
- costul moderat pe consumator;
- eficien în schimbarea comportamentului de cump rare pe termen scurt;
- posibilitatea control rii mesajului i a locului de plasare de c tre sponsor;
- oferirea unei game variate de instrumente promo ionale;
- dezvoltarea loialit ii consumatorilor.

Dezavantajele promov rii vânz rilor sunt:

- impact doar pe termen scurt;
- reducerile de pre pot afecta imaginea m rcii;
- modalitate u or de imitat de concuren ;
- poate determina stocarea produsului în rândul clien ilor fideli, f r a influen a nonconsumatorii relativi;
- determin amânarea deciziei de cump rare.

Marketerul trebuie s aib permanent în vedere faptul c promovarea vânz rilor poate doar accentua succesul unei campanii promo ionale, dar nu poate înlocui reclama, rela iile publice i vânz rile personale. Pentru a fi eficace, promovarea vânz rilor trebuie s fie deosebit de atractiv i s se realizeze pe o perioad limitat de timp.

Destinatarii ac iunilor de promovare a vânz rilor pot fi:

- consumatorii;

¹² Kotler Ph., *managementul Marketingului*, Editura Teora, Bucure ti, 1997, p.845

¹³ Popescu C. I. - *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2002, pg.113

- intermediarii de marketing;
- personalul de vânzare.

Promovarea vânz rilor poate avea urm toarele obiective:

- cre terea cantit ii cump rate i a frecven ei de cump rare;
- atragerea de noi cump r tori;
- l rgirea distribu iei;
- atragerea aten iei asupra unei oferte noi;
- îmbun t irea oportunit ilor de prezentare;
- sporirea eficien ei for elor de vânzare;
- revigorarea vânz rilor unei m rci mature
- cre terea spa iului de expunere pe raft sau în spa ii special amenajate
- neutralizarea activit ilor de publicitate sau promo ie ale competi ei
- încurajarea consumatorului spre a încerca marca promovat
- men inerea consumatorilor existen i prin încurajarea cump r rilor
- contracararea ac iunilor concuren ei
- sus inerea unei campanii publicitare

Aceast modalitate promo ional utilizeaz o larg diversitate de tehnici i câ tig o popularitate tot mai mare printre consumatori.

2.3.2. Tehnici de promovare a vânz rilor

În func ie de elementele ce constituie punctul de sprijin al opera iunii promo ionale, tehnicile de promovare a vânz rilor se pot grupa în dou mari categorii¹⁴:

1. Tehnici sus inute de marc - reducerile de pre ; cadourile promo ionale; jocuri i concursuri; încerc ri gratuite;
2. Tehnici de punere în valoare a produselor la locul vânz rii - publicitatea la locul vânz rii i merchandisingul.

2.3.2.1. Tehnicile sus inute de marc

a) Reducerile temporare de pre uri reprezint cea mai simpl i eficient modalitate de promovare a vânz rilor i constituie un ansamblu de tehnici de promovare a vânz rilor ce presupun reducerea, pe o perioad limitat de timp, a pre ului de vânzare al unor produse, cu scopul de a stimula cump rarea acestora de c tre consumatori.

În general se apreciaz c numai reducerile temporare sunt de natur promo ional , întrucât, în cazul în care sc derea de pre dureaz o perioad mai lung de timp, ea î i pierde caracterul promo ional, cump r torii încep s se obi nuiasc cu noul pre i nu-l mai percep ca pe un avantaj ce le-a fost oferit în mod excep ional¹⁵.

Efectele urm rite prin practicarea reducerilor de pre sunt¹⁶:

- eliminarea re inerilor consumatorilor de la cump rare;
- sc derea/lichidarea stocurilor de produse lent sau greu vandabile;
- normalizarea vânz rilor pentru produsele cu accentuat caracter de sezonalitate;
- contracararea ac iunilor concuren ei.

Reducerile de pre au un efect psihologic garantat asupra consumatorilor dar, utilizate în exces, pot compromite imaginea întreprinderii i pot, de asemenea, afecta pre urile întregului sector de activitate.

¹⁴ Cruceru A. F., *Tehnici promo ionale*, Editura Uranus, Bucure ti, 2009

¹⁵ Popescu C. I. - *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2002

¹⁶ Balaure V., (coordonator), *Marketing*, Editura Uranus, Bucure ti, 2000

Întreprinderile care optează pentru utilizarea reducerilor de preuri în scopuri promoționale au posibilitatea de a alege dintr-o gamă foarte variată de tehnici, între care: oferta specială, preul bară, reducerea imediată, oferta gratuită, oferta *produs în plus*, preul de încercare, formatul de încercare, formatul special, seria specială, lotul promoțional, bonul de reducere, oferta de rambursare, preluarea produselor uzate.

Oferta specială

Oferta specială reprezintă o reducere directă a preului de vânzare către consumator, realizată pe o perioadă de timp determinată. O astfel de ofertă promoțională este, de regulă, de scurtă durată, și presupune comercializarea produsului sau serviciului promovat la un pre inferior celui practicat în mod obișnuit, fără să se precizeze însă nivelul reducerii.

O ofertă specială poate fi practicată fie la inițiativa producătorului, fie la inițiativa comerciantului:

- Dacă inițiatorul acțiunii este producătorul, atunci pot beneficia de reducerea respectiv atât intermediarii, cât și consumatorii finali; astfel, fabricantul poate acorda distribuitorului, în mod excepțional, preuri mai avantajoase, urmând ca diminuarea respectiv a preului să ajungă până la consumator. Uneori, pentru a avea siguranță că produsul va fi comercializat în rețeaua de vânzare cu amănuntul la preul dorit, producătorii înscriu acest pre pe ambalaj, folosind mențiunea “ofertă specială” și “pre recomandat”.

- Dacă inițiativa aparține distribuitorului, acesta fixează preul special în funcție de remizele acordate de producător și de propriile constrângeri. Oferta promoțională va fi prezentată cât mai atrăgător posibil, cu ajutorul unor instrumente specifice merchandisingului și publicității la locul vânzării.

În privința organizării unei operațiuni de reducere directă a preului de vânzare, trebuie precizat faptul că, indiferent dacă inițiativa aparține producătorului sau distribuitorului, este important să se aibă în vedere atât situația în care se află concurența, cât și poziționarea produsului. Poziția pe care o deține concurența pe piață nu este de neglijat. Demersurile promoționale ale concurenților pot influența în bună măsură eficiența unei acțiuni promoționale, cu atât mai mult cu cât ofertele speciale ridică întotdeauna probleme deosebite de rentabilitate.

Datorită costului destul de ridicat al unei asemenea operațiuni, reducerile de pre trebuie să aibă drept rezultat o creștere considerabilă a volumului vânzărilor, concretizat în sporirea cifrei de afaceri. În această privință, studiile efectuate arată că, în condițiile în care se urmărește menținerea, de exemplu, a unei marje brute de 25%, pentru o reducere a preului cu numai 10%, este necesară o creștere a cifrei de afaceri cu 50%. Prin urmare, elasticitatea foarte puternică a vânzărilor în raport cu preul reprezintă o condiție esențială în fundamentarea unei acțiuni promoționale bazată pe o reducere de pre.¹⁷

Preul bară

Preul bară este, ca și oferta specială, o reducere directă a preului de vânzare către consumator, cu deosebirea că, de această dată, preul promoțional este prezentat alături de vechiul pre, care este ținut cu o linie (bară). Formulări de genul *-10% sau 10% reducere* sunt interzise, deoarece nu se raportează la preul de referință.

Avantajul acestei tehnici este acela că permite evidențierea faptului că este vorba de o reducere de pre în favoarea cumpărătorului; în schimb, utilizarea sa poate afecta imaginea marci (uneori, reducerea preului poate fi percepută ca o formă de soldare sau de lichidare a stocurilor).

Preul bară este utilizat în special de societățile de distribuție.

¹⁷ Popescu C. I. - *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2002

Reducerea imediat

Reducerea imediat reprezintă tot o scădere directă a preului de vânzare către consumator, practicat însă la inițiativa producătorului, care indică pe ambalaj nivelul reducerii (în mărime absolută sau procentuală).

Această tehnică este agreată de producători, întrucât, pe de o parte, are un impact considerabil asupra consumatorilor, iar pe de altă parte, permite un mai bun control al operațiunii în punctele de vânzare.

Din punctul de vedere al distribuitorului, tehnica nu este foarte atractivă. Motivele pentru care reducerea imediată nu se numără printre preferințele distribuitorilor sunt legate de gestionarea unei operațiuni de acest gen; ei nu pot interveni în fixarea preului, nu pot controla durata operațiunii, fiind nevoiți, în schimb, să modifice codul articolului promovat.

Oferta gratuit

Oferta gratuită este o reducere directă a preului unui produs, asemănătoare cu reducerea imediată prin faptul că pe ambalaj este indicat avantajul propus consumatorului. Diferența dintre cele două tehnici constă în faptul că, în cazul ofertei gratuite, avantajul apare nu ca o reducere de pre propriu-zis, ci ca o gratuitate.

Oferta gratuită are efecte mai bune asupra imaginii mărcii, comparativ cu reducerea imediată, deoarece consumatorul percepe gratuitatea ca pe un cadou.

Oferta "Produs în plus"

Această tehnică presupune oferirea unei cantități de produs în plus la același pre, peste gramajul obișnuit oferit consumatorilor. Asemănătoare cu oferta gratuită prin faptul că avantajul propus consumatorului este de tipul unei gratuități, oferta *produs în plus* prezintă o particularitate prin care se deosebește de cea dintâi: cantitatea de produs oferit în mod gratuit nu este inclusă în cantitatea de produs comercializat în mod obișnuit, ci este adăugată acesteia.

Realizarea unei oferte *produs în plus* implică modificarea ambalajului și adoptarea unui format promoțional care să permită includerea unei cantități suplimentare de produs (de regulă, cantitatea suplimentară oferită gratuit este cuprinsă între 20 și 50%). Din acest motiv, în literatura de specialitate, oferta *produs în plus* mai este întâlnită sub denumirea de ofertă *girafă*.

Impactul unui asemenea tip de ofertă este destul de puternic și permite menținerea și chiar sporirea fidelității clienților. Tehnica prezintă însă un dezavantaj important: fabricarea unui produs *girafă* este costisitoare, deoarece presupune o modificare a ambalajului. Unii producători, pentru a evita de la bun început o astfel de problemă, concep ambalaje capabile să suporte eventuale operațiuni de acest tip.

Preul de încercare (preul de lansare) - se practică în cazul lansării pe piață a unui produs cu scopul de a încuraja cumpărarea de încercare, de probă. De regulă, această ofertă se utilizează pe o perioadă mai îndelungată de timp pentru a se asigura că numărul consumatorilor care au încercat produsul să fie cât mai mare. În plus, pentru a spori atractivitatea produsului, avantajul oferit consumatorului este mult mai important decât în cazul unei reduceri obișnuite de pre.

Formatul de încercare (formatul de lansare)

Formatul de încercare reprezintă tot o formă de reducere a preului, utilizată, ca și preul de încercare, cu ocazia lansării unui produs pe piață. De această dată, se propune consumatorului un produs într-un format de dimensiuni reduse, la un pre scăzut. Această tehnică este extrem de eficientă, întrucât permite producătorului să stimuleze încercarea produsului de consumatorii vizati, fără a antrena cheltuieli suplimentare. Dezavantajul formatului de lansare este dat de faptul că, în general, distribuitorii nu acceptă să comercializeze un asemenea format de produs fără o recompensă financiară.

Formatul special

În cazul utilizării acestei tehnici de promovare, produsul este oferit într-un format promoțional diferit de cel obișnuit și la un preț avantajos. Realizat la inițiativa producătorului, formatul special este apreciat atât de distribuitori, cât și de consumatori, fiind mai bine perceput decât reducerile de preț clasice.

Seria special - schimbarea aspectului exterior al produsului general cunoscut pentru o operațiune promoțională și propunerea acestuia la un preț avantajos. În general, promoțiile de acest fel vizează numai schimbarea aspectului ambalajului, produsul rămânând același sub aspectul caracteristicilor. Acest tehnic este utilizat destul de frecvent de producătorii de bunuri de folosință îndelungată.

Reduceri flash – se referă la o reducere de preț imediată și de scurtă durată, făcută oral în interiorul spațiului de vânzare (exemplu, “5 minute reduceri la raionul de cosmetice”).

Lotul promoțional (vânzările în loturi sau vânzările grupate)

Vânzările în loturi presupun comercializarea grupată a două, trei, sau chiar a mai multor unități ale aceluiași produs, sau ale unor produse diferite, la un preț global inferior sumei prețurilor articolelor vândute separat. În principal, se disting trei tipuri de loturi promoționale: *lotul omogen*, *lotul mixt* și *lotul cu prim*.

Lotul omogen presupune comercializarea a două sau a mai multor produse identice la un preț promoțional, reducerea fiind, de regulă, mai mare, comparativ cu cea practică în cazul ofertelor pentru produsele vândute individual. În cazul acestei scheme promoționale produsele care constituie lotul omogen trebuie să se găsească separat în cadrul aceleiași suprafețe de vânzare.

O variantă a lotului omogen este *lotul omogen cu gratuitate*. De acest dat, reducerea de preț este calculată în așa fel încât consumatorul să primească gratuit unul din cele două, trei, sau mai multe produse care compun lotul. În practică, această ofertă apare sub mai multe forme: “2 la preț de una”; “3 la preț de 2”; “1+1 gratuit”; “2+1 gratuit”

Lotul mixt presupune comercializarea grupată a două, trei sau a mai multor produse diferite ale aceluiași fabricant, la un preț promoțional. O formă particulară a lotului mixt este *lotul mixt cu gratuitate*. În acest caz, unul din produsele care alcătuiesc lotul este oferit gratuit.

Lotul cu prim constă în comercializarea grupată, la un preț promoțional, a două, trei sau a mai multor produse identice sau diferite, împreună cu un produs oferit consumatorului ca prim. De regulă, obiectul prim nu este fabricat de inițiatorul acțiunii promoționale.

Utilizarea tehnicii vânzării în loturi are anumite limite, fiind mai puțin eficientă în cazul produselor a căror cerere este inelastică. În contextul în care consumatorul își stabilește anumite limite în privința cheltuielilor sale pentru bunuri de consum, este posibil ca ofertele de acest tip să nu găsească o foarte largă audiență. În plus, trebuie precizat faptul că, în mod normal, cel care inițiază o astfel de ofertă promoțională, trebuie să ofere consumatorului posibilitatea de a cumpăra separat fiecare dintre articolele care alcătuiesc lotul.

Bonul de reducere (cuponul de reducere)

Acest metod de reducere temporară a prețului constă în distribuirea unor bonuri (cupoane) prin intermediul cărora consumatorii obțin dreptul de a cumpăra produsul promovat la un preț redus în toate punctele de vânzare în care este comercializat. Reducerea se înscrie pe bon și poate fi exprimată fie procentual, fie în valoare absolută.

Cuponul este un certificat ce facilitează procurarea unui produs oferind o reducere de preț de înțeles. Cupoanele pot fi introduse în tipurile expediate prin poștă, pot fi publicate în diverse ziare sau reviste sau pot fi tipărite pe ambalajul produselor. Dezavantajul utilizării cupoanelor este că determină întârzierea cumpărării.

În practic există mai multe tipuri de bonuri de reducere de pre: bonul de reducere gratuit, bonul de reducere pentru o cumpărare viitoare și bonul de reducere încrucișat.

Bonul de reducere gratuit/liber este oferit consumatorului fiindcă acesta să efectueze o cumpărare prealabil. Cei care urmează să beneficieze de reducerea de pre intră în posesia bonului fără nici o cheltuială, cuponul fiind distribuit fie la domiciliul consumatorului, din afară în magazin, fie în interiorul sau în afara spațiului comercial de către animatori. Deoarece pentru obținerea bonului nu este necesară achiziționarea prealabilă a produsului promovat, cupoanele de reducere de pre gratuite sunt considerate eficiente când se urmărește stimularea primei cumpărări.

Bonul de reducere pentru o cumpărare viitoare (sau "la valoare") este oferit consumatorului odată cu produsul promovat, în interiorul sau exteriorul ambalajului produsului; produsul este achiziționat la un pre normal, cuponul putând fi utilizat cu ocazia cumpărării ulterioare a aceluiași produs.

Bonul de reducere de pre încrucișat (cross cuponing) poate fi obținut de consumator prin intermediul unui produs diferit de cel care face obiectul promovării. Achiziționând un produs, cumpărătorul intră în posesia unui bon de reducere de pre care vizează un alt produs.

Oferta de rambursare

Oferta de rambursare este o altă formă de reducere temporară a preului, ce creează posibilitatea ca, după un anumit interval de timp de la efectuarea cumpărării, cumpărătorul să recupereze o parte din suma reprezentând contravaloarea produsului. Pentru a beneficia de o asemenea ofertă, consumatorul trebuie să expedieze una sau mai multe probe care să dovedească achiziționarea produsului.

În practic pot fi întâlnite următoarele tipuri de oferte de rambursare: oferta de rambursare integrală, oferta de rambursare parțială, oferta de rambursare prin acumulare, oferta de rambursare pentru produsele din gamă, oferta de rambursare încrucișată și oferta "satisfăcut sau despăgubit".

Preluarea produselor vechi

Această formă de reducere temporară a preului este utilizată în mod frecvent în sectorul bunurilor de folosință îndelungată (automobile, electrocasnice, mobilier etc.), de distribuitorii sau de producătorii care dispun de o rețea proprie de distribuție.

b) Primele și cadourile promoționale. Ca și în cazul celorlalte tehnici de promovare a vânzărilor, oferirea de prime sau de cadouri constă în a asocia un avantaj temporar unui produs. Spre deosebire de reducerile de preuri, de această dată avantajul se referă la un obiect.

Referitor la obiectele oferite ca primă sau cadou promoțional, în prezent există tendința de a se renunța la articolele de tip jucărie în favoarea celor care, reprezentând mai mult decât un simbol, contribuie în mod real la creșterea valorii produsului promovat. Alege astfel încât să corespundă cu imaginea și poziționarea produsului, obiectele respective au rolul de a susține și de a reflecta calitatea acestuia.¹⁸

Asemănătoare prin faptul că sunt oferite consumatorului cu titlu de gratuitate, primele și cadourile promoționale se deosebesc totuși în funcție de premisa fiecărui tip de operațiune. Astfel, pentru a intra în posesia unei prime, consumatorul trebuie să cumpere produsul promovat, în timp ce cadoul promoțional poate fi primit fără efectuarea unei cumpărări.

Primele promoționale pot fi de mai multe tipuri:

- *prima direct*, când articolul-primă însoțește produsul promovat, fiind oferit gratuit în momentul vânzării (prima obiect, prima imprimată, prima ambalaj și prima acțiune);

¹⁸ Popescu C. I. - *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2002

- *prima ulterioar* , când articolul-prim este oferit după un anumit timp de la cumpărarea produsului promovat, în schimbul prezentei unor probe care să dovedească efectuarea achiziției respective (*prima ulterioar simplă* , *prima ulterioar prin acumulare*, *prima colecție prin acumulare*);

- *prima auto-plătitoare* (*prima excepțional la preț redus*), când consumatorului îi se oferă posibilitatea de a achiziționa concomitent sau după cumpărarea produsului promovat, un alt produs sau serviciu, la un preț foarte avantajos.

Cadourile promoționale sunt acestea de mai multe feluri:

- *cadoul direct*, care se caracterizează prin faptul că obiectul-cadou este oferit publicului-țintă direct, fără o solicitare prealabilă din partea acestuia;

- *cadoul ulterior*, oferit consumatorului la solicitarea acestuia;

- *cadoul pentru recomandare*, oferit aceluia care, chiar dacă nu cumpără produsul promovat, îl recomandă unor terțe persoane.

c) Jocurile și concursurile promoționale. *Jocurile și concursurile* sunt o modalitate ofensivă de popularizare a ofertei produselor sau comercianților prin crearea în jurul lor a unei atmosfere de interes în rândul publicului, care să favorizeze procesul de vânzare¹⁹. Organizarea acestora este, de obicei, reglementată prin lege, urmărindu-se ca desfășurarea concursurilor să fie corectă, ansele consumatorilor de câștig să fie egale și asigurând oferirea efectivă a premiilor.

Promovarea prin intermediul jocurilor și concursurilor urmărește ruperea consumatorului de realitatea cotidiană și plasarea lui într-un univers ludic. Astfel, o marcă va patrona un concurs sau un joc dotate cu premii, de regulă numeroase și de mare valoare.

În literatura de specialitate se subliniază necesitatea tratării distincte a concursurilor, pe de o parte, și a jocurilor, pe de altă parte, argumentat prin următoarele aspecte:

➤ În cazul concursurilor este exclusă intervenția hazardului în desemnarea câștigătorilor. Selectarea concurenților se efectuează numai pe baza cunoștințelor și a perspicacității acestora.

➤ În cazul jocurilor, ansa participanților de a se regăsi printre câștigători este legată de hazard.

Această diferențiere prezintă o importanță deosebită din punct de vedere practic, în numeroase cazuri aflându-se la baza unor reglementări stricte, prin legi specifice, a organizării și desfășurării concursurilor și jocurilor promoționale.

Concursurile promoționale

Concursurile promoționale sunt acele operațiuni caracterizate prin implicarea personală a participanților într-o competiție, pe parcursul căreia trebuie să-și dovedească inteligența, îndemânarea, spiritul de observație, creativitatea sau subtilitatea. La finalul concursului, câștigătorii obțin premii importante ca valoare.

În general, desfășurarea unui concurs promoțional se dovedește a fi eficientă în cazul produselor care se bucură deja de o anumită notorietate, câștigat în urma unui efort publicitar anterior.

Organizatorii unei operațiuni de acest fel trebuie să țină seama de aspectele ce decurg din următoarele probleme:

- a. stabilirea perioadei și fixarea duratei de desfășurare a concursului;
- b. alegerea temei și formularea întrebărilor;
- c. deciziile cu privire la importanța și natura premiilor.

Concursurile promoționale au câteva dezavantaje: necesită o pregătire îndelungată și o organizare riguroasă, solicită fonduri bănești însemnate și se pot transforma foarte ușor într-un eșec atunci când nu trezesc interesul scontat din partea publicului. De asemenea, prin

¹⁹ Balaure V., (coordonator), *Marketing*, Editura Uranus, București, 2000

specificul lor, concursurile pot fi uneori considerate elitiste și pot da naștere la contestații și nemulțumiri din partea învingătorilor.

Jocurile promoționale

Jocurile cu caracter promoțional sunt acele operațiuni, organizate de producători sau comercianți, ce presupun acordarea de premii participanților care, datorită ansei, se regăsesc printre câștigătorii. Această tehnică se distinge prin existența a trei elemente caracteristice:

- Speranța într-un câștig important – acesta reprezentând principalul element de atracție al unei asemenea operațiuni;
- Intervenția hazardului în desemnarea câștigătorilor;
- Implicarea minimă a participanților, atât din punct de vedere financiar, cât și intelectual.

În practică pot fi întâlnite mai multe tipuri de jocuri promoționale:

Loteria este o operațiune promoțională bazată în exclusivitate pe hazard. Mecanismul unei asemenea operațiuni este simplu, atractiv și implicativ, fiind vorba, în principal, despre o tragere la sorți. De regulă, buletinele de participare sunt distribuite în spațiul de vânzare, pentru a fi completate și introduse în urnă de cei dornici să ia parte la operațiune. Selecția urmează să se facă prin extragerea aleatoare a taloanelor câștigătoare.

Loteria cu pretragere presupune extragerea numerelor câștigătoare înainte de distribuirea taloanelor de participare. De obicei, sunt extrase mai multe numere (de exemplu 50 de numere formate din 6 cifre), câștigător fiind desemnat fiecare participant care a ghicit unul dintre numerele câștigătoare. Deoarece probabilitatea ca participanții să ghicească toate numerele câștigătoare este destul de redusă, de cele mai multe ori se atribuie doar o parte din premiile cu care este dotată operațiunea.

Loteria de tipul “un câștigător în fiecare magazin” este organizată, de regulă, de un producător, în fiecare dintre magazinele în care sunt comercializate produsele sale. Desemnarea câștigătorului din cadrul fiecărui magazin se face prin tragere la sorți, pe baza taloanelor de participare completate de vizitatorii magazinului.

Jocul cu rezultat imediat este o tehnică de promovare ce permite participanților să afle imediat dacă se numără printre câștigătorii. Pentru aceasta, firma se recurge la o tragere la sorți propriu-zisă, pot fi distribuite buletine de participare de tip “loz” (sigilate sau de răzuit) și/sau alte suporturi materiale care să indice un eventual câștig.

Jocul-concurs este o operațiune în cadrul căreia desemnarea câștigătorilor nu se realizează numai pe baza hazardului. Ea presupune implicarea participanților, apelându-se la competența, intuiția, atenția sau capacitatea de judecată a acestora. Se îmbină astfel modul de organizare propriu concursurilor cu specificitatea loteriilor în ceea ce privește desemnarea câștigătorilor.

Jocul “identificare” (“recunoaștere”) este o formă de joc-concurs ce are la bază cerința ca participanții să descopere două sau mai multe elemente care să le permit să recunoască premiul câștigat.

d) Operațiunile vizând încercarea gratuită a produselor presupun ca producătorul sau comerciantul să ofere potențialului cumpărător posibilitatea de a încerca produsul, pentru a-l convinge de calitățile reale ale acestuia. Premisa care stă la baza operațiunilor de acest tip este aceea că, satisfăcuți de produsul testat, consumatorii potențiali vor proceda la achiziționarea lui. Din această categorie fac parte degustările, distribuirea de eșantioane, demonstrațiile și încercările gratuite.

Punerea în practică a unei acțiuni promoționale cu caracter gratuit poate îmbrăca forme diferite, distingându-se mai ales următoarele:

- distribuirea de eșantioane - constând în a oferi cumpărătorului potențial o unitate de produs pe care acesta o va putea examina sau utiliza în afara spațiului de cumpărare; de asemenea, distribuirea acestor eșantioane nu este condiționată de vreo cumpărare efectuată de cumpărător;

- degustările - organizate de obicei în punctele de vânzare sau în cadrul unor manifestări expoziționale la care participă firma producătoare;
- demonstrațiile - au drept scop explicarea și prezentarea modului în care produsul funcționează sau poate fi utilizat;
- încercările gratuite - prin intermediul acestora clienții pot avea și posibilitatea de a testa un produs pe care intenționează să-l cumpere, sub rezerva rambursării acestuia în cazul în care, în cele din urmă, renunță la ideea de a-l achiziționa.

2.3.2.2. Tehnici de punere în valoare a produselor la locul vânzării

Aceste tehnici se referă la ansamblul manifestărilor de natură promoțională, desfășurate în spațiul comercial, prin care se urmărește atragerea atenției consumatorilor asupra unei mărci. Se utilizează în acest scop: merchandisingul și publicitatea la locul vânzării. Aceste tehnici nu urmăresc neapărat sporirea notorietății mărcii ci au ca principal scop prezentarea produsului într-o manieră mai atrăgătoare, care să înceteze cumpăratorului.

Publicitatea la locul vânzării constă în utilizarea unor tehnici de atragere a atenției, informare și orientare a consumatorilor în interiorul unităților comerciale. Studiile arată că două treimi din deciziile de cumpărare sunt luate în magazine, ceea ce face această modalitate promoțională deosebit de eficientă.

Pentru cumpărator publicitatea la locul vânzării are rol de informare, indicând calitățile și avantajele produsului promovat, dar și de reamintire. În cadrul suprafețelor comerciale putem întâlni ca forme de manifestare: afișe, panouri, amenajarea unor vitrine speciale, a unor standuri speciale, etc.

Merchandisingul cuprinde totalitatea tehnicilor utilizate în procesul de comercializare în vederea asigurării celor mai bune condiții materiale și psihologice de prezentare a produselor.

Tehnicile de merchandising se împart în:

- tehnici privind amplasarea magazinului (localitatea magazinului, distanțele parcurse de consumatori până la magazin, suprafața ocupată etc.);
- tehnici de amenajare a magazinului (suprafața de vânzare, dispunerea raioanelor, designul mobilierului, condiții de acces, locuri de parcare etc.);
- tehnici de amplasare și prezentare a produselor și mărcilor în interiorul magazinului (asortiment, aranjarea mărfurilor în rafturi, vizibilitatea produselor etc.)²⁰.

Prin utilizarea tehnicilor de merchandising, marketerul trebuie să se asigure că:

- fiecare produs este dispus în locul optim de prezentare;
- mărfurile ajung în imediată apropiere a segmentului-intinț de clienți;
- se asigură o marjă corespunzătoare de profit și distribuitorilor și comercianților implicați în procesul de vânzare;
- mărfurile sunt asamblate, aranjate și dispuse astfel încât să faciliteze vizitarea spațiilor comerciale, selectarea mărfurilor, transportul și plata acestora²¹.

Practica marilor companii a scos în evidență o serie de principii universale valabile în acest domeniu, respectiv:²²

- marfa care nu este disponibilă nu se vinde – astfel, marfa trebuie să fie în permanență disponibilă atât pentru vânzarea imediată cât și în stoc. Spre exemplu, s-a constatat că în cazul în care consumatorii nu găscă produsul la raft, 50% vor căuta în altă parte, 35% vor cumpăra alt produs și doar 15% vor încerca mai târziu.

²⁰ Maxim E., Gherasim T., *Marketing*, Editura Economică, București, 2000

²¹ Morden A.R., *Elements of Marketing*, 3rd Edition, DP Publication, Londra, 1993

²² Cristache N., *Tehnici promoționale*, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 2008

- clientul alege marfa „cu ochii” – pe aceasta se bazează și reclama tv., reclama tip rit , panotajul stradal și ambalajul produselor. Cu cât stimulii sunt mai numeroși cu atât și percepția cumpărătorului va fi mai selectivă. Astfel, un afiș bine realizat va atrage cumpărătorul în magazin, indicatoarele de raft, posterele, panourile vor atrage cumpărătorul spre raftul care trebuie să fie, în sfârșit, aranjarea în raft, ambalajele, ornamentele mobile, accesoriile vor determina cumpărarea pe loc.

- concentrarea în spațiul a produselor aceluiași ofertant va avea un impact mai puternic asupra consumatorului. Se preferă mai ales pentru cosmetice. - folosirea unor rafturi proiectate special, funcție de particularitățile produselor crește eficiența expunerii acestora și „atentează” mai mult spre buzunarul clientului.

- plasarea elementelor de atracție pe axa vizuală a cumpărătorului (la o înălțime de 1.40-1.70m față de nivelul solului) va spori vânzările, conform statisticilor cu 60%.

- alocarea spațiului pe raft trebuie făcută astfel încât să se realizeze toate avantajele, atât ca expunere cât și ca pondere.

În merchandisingul unui produs la un punct de vânzare poate interveni atât producătorul cât și comerciantul. Ambii sunt implicați, cu atât mai mult cu cât tehnicile de merchandising exercită influență asupra vânzătorilor și rentabilității fiecăruia. Uneori obiectivele lor pot fi divergente.

2.4. Relațiile publice

2.4.1. Conținutul activităților de relații publice

Relațiile publice sunt definite ca fiind acea funcție de conducere care evaluează atitudinile publicului, apropie politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului, planifică și execută un program de acțiune pentru a câștiga în alegerea și acceptarea publicului.²³

Relațiile publice includ planificarea, organizarea și controlul tuturor acțiunilor desfășurate de o întreprindere pentru a atinge obiectivele de comunicare stabilite și pentru a dezvolta o relație de încredere și în alegere cu piața.

Obiectivele relațiilor publice pot fi atât de menținere a unor relații publice pozitive cu toți colaboratorii, concurenții și cu publicul, asigurând astfel și o imagine favorabilă întreprinderii, cât și de neutralizare și contracarare a informațiilor și atitudinilor negative.

Prin activitățile specifice de relații publice, organizațiile urmăresc, în principal, următoarele obiective specifice:

- de a conferi credibilitate organizației;
- de a-i face înțelese și cunoscute demersurile;
- de a instaura un climat de încredere între organizație și între demersurile sale comunicabile, de a stabili între acestea relații privilegiate, bazate pe loialitate;
- de a declina un mesaj publicitar, conferindu-i mai mult vigoare și credibilitate în rândul unor întreprinderi specifice;
- de a oficializa anumite informații cu privire la organizație.²⁴

Activitățile de relații publice cuprind, în principal:

- *colaborarea cu presa* (conferințe și declarații de presă, rapoarte despre produse destinate mass-media etc.);
- *mesajele de dialog personal* (cultivarea relațiilor cu liderii de opinie, reprezentanții presei, prelegeri în universități etc.);

²³ Coman C., *Relațiile publice și mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2000

²⁴ Popescu, I.C., *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2003

- *activități cu grupele-înt* (prezentarea întreprinderii vizitatorilor, sponsorizarea activităților sportive și social-culturale ale comunității, expoziții etc.);
- *reuniuni interne ale întreprinderii* etc.

Astfel, pentru publicul intern, tehnicile utilizate mai frecvent sunt:

- ◆ Convenția de vânzări, ce presupune informarea colectivă, în cadrul unei reuniuni festive, cu privire la rezultatele obținute în anul care a trecut și recompensarea celor mai buni angajați;
- ◆ Seminariile de informare, de motivare sau de pregătire cu privire la un produs nou;
- ◆ Călătorii de studiu, vizând un schimb de experiență cu specialiștii din țară sau din străinătate;
- ◆ Crearea unui jurnal intern.

Atunci când relațiile publice sunt orientate prioritar în direcția publicului extern, tehnicile de comunicare la care întreprinderea recurge în mod obișnuit sunt următoarele:²⁵

- ◆ Intervenițiile, realizate fie din inițiativa conducerii firmei, atunci când se dorește lansarea unui anunț, fie la solicitarea unui reporter care urmează să se informeze cu privire la un anumit eveniment sau aspect legat de viața organizației;
- ◆ Lansarea de țiri, care se realizează de obicei prin intermediul unei singure pagini dactilografiate, ce conține mai puțin de 300 de cuvinte;
- ◆ Articolul de importanță caracteristică, ce conține mai puțin de 3000 de cuvinte, destinat unei publicații de profil;
- ◆ Conferința de presă, utilizată atunci când se dorește comunicarea unor țiri de maximă importanță;
- ◆ Articolul de profil, scris de o persoană din cadrul firmei și oferit spre difuzare unei publicații cunoscute publicului-înt. Fiind o modalitate prin care întreprinderea, prin specialiștii săi, își afirmă competența în domeniul în care funcționează, articolul de profil are un impact pozitiv asupra publicului;
- ◆ Discursurile, ce urmăresc atât prezentarea unui punct de vedere propriu al întreprinderii, cât și experiențele sale pozitive. Discursurile pot avea loc în cadrul unor conferințe, la dineurile de afaceri, la reuniunile profesioniștilor din domeniu sau în fața unor grupuri civice;
- ◆ Dejunurile oficiale, organizate pentru a crea posibilitatea stabilirii unor relații personale între reprezentanții întreprinderii și diferite medii, cu scopul lansării de informații privind activitatea organizației;
- ◆ Întâlnirile de genul seminariilor, simpozioanelor sau teleconferințelor, organizate pentru a transmite informații despre tendințele de dezvoltare a întreprinderii, pentru a prezenta rezultatele unor cercetări proprii, sau pentru a stimula schimbul de idei cu privire la întreprinderea și clienții săi;
- ◆ Jurnalul întreprinderii, considerat instrument de relații publice numai în măsura în care este conceput și realizat cu scopul de a menține relațiile dintre întreprindere și clienții săi;
- ◆ Edițiile speciale, având rolul de a marca un eveniment important în viața întreprinderii (aniversarea unui număr de ani de la înființare, cotarea la bursă, inaugurarea unei noi sucursale etc.);
- ◆ Tehnicile de comunicare prin eveniment, a căror complexitate deosebită impune adesea tratarea lor în mod distinct.

²⁵ Popescu, I.C., *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus, București, 2003

Sarcina marketerului, este de a asigura interdependența relațiilor publice cu celelalte instrumente promoționale, realizând campanii de promovare unitare care să corespundă în același timp, atât misiunii întreprinderi, cât și obiectivelor ei generale de marketing.

Activitățile specifice solicită de obicei o a treia parte ca intermediar între întreprindere și publicul său, de obicei un jurnalist. Prezența acestor intermediari conferă, de cele mai multe ori, o mai mare credibilitate acțiunilor de relații publice decât reclamelor realizate de aceleași întreprinderi.

În concluzie, relațiile publice au rolul de a crea un mediu optim în interiorul și exteriorul unei întreprinderi, în vederea asigurării succesului activității acesteia.

2.4.2. Tehnici specifice activității de relații publice

Corespunzător specificului fiecărei categorii de public în parte, și apelând la mijloacele moderne de comunicație, organizațiile au la dispoziție, pentru desfășurarea activității de relații publice, un întreg ansamblu de tehnici și instrumente de acțiune.

La baza activităților de relații publice stau câteva metode de comunicare în care sunt înscrise în mod obligatoriu²⁶:

- *negocierea* – prin care se realizează consensul într-o afacere, toți participanții având de câștigat;

- *interviul* – cu ajutorul căruia se difuzează informații care să creeze o imagine favorabilă companiei;

- *tehnicele audio-vizuale* – comunicate, conferințe de presă, buletine informative, articole de profil etc.

- *tehnicele legate de evenimente speciale* – aniversări, inaugurări etc.

- *inscripționarea produselor*.

2.4.2.1. Tehnici de comunicare în relațiile cu mass-media²⁷

Articolul de importanță caracteristic este un material mai lung, ce poate conține până la 3000 de cuvinte, fiind destinat unei publicații de profil. El conține informații specifice despre un anumit domeniu de activitate, un produs, o companie.

Articolul de profil este scris de obicei de către o persoană din cadrul firmei și oferit spre tipărire unei publicații cunoscute publicului. Are la bază materiale interne ale firmei, discursuri, programe de pregătire organizate de către întreprindere sau rezultate ale unor activități proprii de cercetare. Articolul de profil propagă un anumit punct de vedere și prezintă totodată experiența firmei în diferite domenii.

Conferința de presă este rareori utilizată în activitatea de afaceri, la ea apelându-se, de obicei, pentru comunicarea unor țiri extrem de importante sau în cazurile de urgență (de pildă, pentru anunțarea unor evenimente tragice). Momentul desfășurării unei conferințe de presă trebuie ales în așa fel încât să coincidă cu cel al închiderii edițiilor de țiri ale diverselor suporturi media.

Dineurile oficiale sunt organizate pentru a oferi posibilitatea stabilirii de relații personale între reprezentanții firmelor cu diversele media și de a lansa cu astfel de ocazii noi informații despre activitatea acestora.

Dineurile oficiale sunt organizate pentru a oferi posibilitatea stabilirii de relații personale între reprezentanții firmelor cu diversele media și de a lansa cu astfel de ocazii noi informații despre activitatea acestora.

²⁶ Papuc M., *Tehnici promoționale*, editura Universitară, București, 2004, p.132

²⁷ Balaure V., Popescu I.C., Erbănic D., *Tehnici promoționale*, Editura Metropol, București, 1994, pp.99-100

Discursurile, la fel ca și articolele de profil, urmăresc prezentarea unui punct de vedere propriu al firmei, precum și a experiențelor sale pozitive. Există numeroase și diverse posibilități de a se vorbi pe această cale despre o firmă: la reuniunile industriașilor, la dineurile de afaceri, la conferințe, în cadrul unor universități sau în fața unor grupuri civice. În asemenea ocazii reprezentanții firmei pot răspunde unor întrebări, pot clarifica probleme specifice firmei sau pot solicita unele angajamente din partea auditoriului. În multe cazuri o astfel de prezentare a firmei poate fi folosită chiar dacă timpul necesar de pregătire este extrem de scurt.

Efectuarea de studii, anchete sau cercetări nu numai că asigură celor care le realizează o sursă apreciată de informații privind consumul, dar poate oferi programelor de relații publice materiale ce generează noi titluri media. Anchetele privind moda, preferințele alimentare și stilul de viață sunt intens mediatizate și prestează numele firmelor în atenția publicului.

Folosirea unor purtători de cuvânt specializați este o practică utilizată tot mai mult în prezent. Acestora li se cere să spună adevărul despre imperfecțiunile companiilor și să separe adevărul de ficțiune. Ei creează, totodată, idei noi care pot ajuta la creșterea productivității, motivându-i pe angajați în obținerea de profit. Iar un purtător de cuvânt celebru poate spori audiența unei întâlniri sau poate atrage cât mai mulți reprezentanți media.

Fotografia însoțită de text reprezintă o modalitate simplă de a presta atenția și interesul publicului față de numele firmei și de a întări moralul personalului propriu. Este o cale efectivă pentru a ilustra o țintă sau a lansa un produs și ajută la prestarea prestigiului întreprinderii. De obicei, este folosită cu ocazia unor aniversări importante, acordării unor premii sau a unor evenimente speciale.

Interviurile, care au scopul de a atrage atenția asupra unui produs, a unei mărci sau a unei întreprinderi, sunt de două tipuri. În primul caz, firma care dorește să lanseze un anunț invită un ziarist de la o publicație cunoscută, cu mare audiență la public, pentru a lua un interviu unui factor de conducere din cadrul firmei. În timpul interviului există posibilitatea oferirii ziaristului de mostre de produse sau materiale publicitare ale firmei. În cel de-al doilea caz un reporter se adresează unei firme pentru a se informa despre un anumit eveniment, solicitând acordarea unui interviu. De regulă, acest tip de interviu are loc la telefon, fiind prezentate faptele și date ce vor fi incluse în materialul publicat.

Lansarea de titluri se realizează, în mod uzual, prin intermediul unei singure pagini ce conține până la 300 de cuvinte. Denumită uneori *informație pentru presă* sau *comunicat de presă*, ea conține numele agenției sau firmei, adresa și numărul de telefon, precum și persoana ce poate fi contactată pentru informații suplimentare.

Întâlnirile, de genul seminariilor, simpozioanelor sau teleconferințelor, sunt organizate pentru a vehicula informații despre tendințele de dezvoltare ale firmei, a releva rezultatele unor cercetări proprii și pentru a stimula schimbul de idei referitoare la relațiile dintre produsele firmei și clientela sa.

2.4.2.2. Tehnici specifice relațiilor cu consumatorii

Buletinele informative sunt utilizate în domeniul relațiilor publice pentru a comunica ultimele noutăți și a presta permanent în mintea consumatorilor produsele, piețele sau personalitățile. Companiile își întocmesc liste proprii cu persoane cărora le sunt expediate buletinele, formate din numele celor care completează chestionare de consum, a vizitatorilor târgurilor și expozițiilor, a celor care solicită broșuri publicitare sau a celor care telefonează la numerele de telefon puse de dispoziție de firme.

Demonstrațiile practice sunt efectuate în magazine, zone comerciale sau oriunde este posibil, de către reprezentanții firmei. Obiectul acestora este foarte divers, de la produse necesare în bucătărie până la jucării pentru adulți.

Demonstrațiile practice sunt efectuate în magazine, zone comerciale sau oriunde este posibil, de către reprezentanții firmei. Obiectul acestora este foarte divers, de la produse necesare în bucătărie până la jucării pentru adulți.

Fan cluburile, create inițial în scopul destinderii, cuprind în prezent admiratori ai unei game largi de produse, mergând de la mașini până la alune sau pisici de mare. Aceștia primesc, în mod uzual, cărți de membru, diplome, certificate, mostre de produse, buletine informative sau broșuri. Întâlnirile periodice ale fanilor prezintă un interes permanent pentru diversele mărci de produse și oferă ocazii pentru tirile media.

Liniile telefonice directe s-au dezvoltat extrem de mult în ultimii ani; Prin intermediul mesajelor înregistrate se fac cunoscute publicului evenimentele sponsorizate de firme, de genul concertelor, a spectacolelor televizate sau a manifestărilor sportive. În cazul în care cel care sună dorește, poate fi pus în contact cu un reprezentant al firmei, care răspunde la eventualele reclamații ale clienților.

Listele cu noți și pot ajuta la consolidarea încrederii consumatorilor în produsele unor firme, atunci când acestea demonstrează că cei care vând se gândesc la binele clienților

2.4.2.3. Tehnici specifice poziționării produselor

Acordarea de premii de notorietate este folosită de sponsori pentru a atrage interesul publicului spre anumite domenii de activitate.

Imprimarea unor produse este pe larg utilizată în domeniul relațiilor publice pentru a atrage simpatia presei și a publicului. Miliarde de tricouri, bluze, banderole, epci, orturi, umbrele, sacouri și multe altele promovează mărci sau sponsori. Aceste lucruri sunt atât de populare în rândul consumatorilor, încât vânzarea produselor ce au imprimate denumirile unor mărci sau firme a devenit o sursă de profit pentru unele companii.

Obținerea recunoașterii oficiale din partea departamentelor guvernamentale sau a unor asociații și organizații respectate generează încrederea în produs și sprijin poziționarea acestuia pe piață. Declarațiile primarilor, ale membrilor guvernului sau chiar cele prezidențiale atrag atenția asupra întreprinderilor, a sponsorilor acestora și întresc imaginea unei firme.

Oferirea de mostre este o practică utilizată de mult timp cadrul arsenalului de marketing. În activitatea de relații publice oferirea de mostre are însă un scop diferit.

Oferirea de produse pentru concursurile radio generează menționări frecvente ale mărcilor sau firmelor ale căror produse se constituie ca premii. Oferite la început doar reporterilor, mostrele sunt din ce în ce mai mult expediate și altor lideri de opinie, de la cadre de conducere până la gospodine celebre, pentru a obține simpatia acestora.

Plasarea de produse în filme și seriale pentru televiziune a devenit o activitate extrem de benefică în arsenalul relațiilor publice

Utilizarea de vehicule, de la baloanele cu aer cald până la vapoare, avioane, trenuri sau mașini de curse, reprezintă o modalitate la care apelează multe companii pentru a atrage atenția asupra produselor pe care le realizează sau comercializează.

2.4.2.4. Evenimente sportive, artistice și de destindere

Expozițiile pot atrage o permanentă diversitate de vizitatori, fie prin amplasarea lor în zone de mare trafic, fie prin utilizarea unor expoziții itinerante.

Festivaluri și spectacole itinerante – pot ocaziona tirii și atrage sponsori care urmăresc notorietatea produselor și companiilor lor.

Organizarea de întreceri sportive - oferă organizațiilor posibilitatea de a fi asociate unor cauze juste, generează o prezentare media pozitivă și stimulează încrederea și loialitatea față de produs.

Sprijinirea acțiunilor culturale și umanitare oferă reprezentanților organizațiilor o serie de oportunități pentru a-și identifica interesele proprii cu cele ale consumatorilor vizate și în acest fel au un impact deosebit atunci când sunt asociate acestor demersuri personalitate și lideri de opinie cu mare vizibilitate.

2.5. For a de vânzare

2.5.1. For a de vânzare – component a comunicării promoționale

Vânzările personale reprezintă acel instrument promoțional prin intermediul căruia se asigură comunicarea directă, nemijlocită cu unul sau mai mulți clienți potențiali pentru a-i informa și convinge să cumpere un produs sau serviciu.

Marile companii alocă pentru vânzările personale mult mai mulți bani decât pentru oricare alt element al mixului promoțional. Datorită faptului că pune în contact direct agenții de vânzare cu cumpărătorii, vânzările personale pot constitui un instrument promoțional mult mai convingător decât reclama, dar mesajul promoțional are dezavantajul că ajunge la un număr mult mai mic de posibili cumpărători. Costul este mare pe consumator, dar mesajul este specific în funcție de consumatorul vizat, flexibilitatea acestui instrument fiind foarte ridicată. Obiectivul principal este de a intra în contact direct cu consumatorii, de a rezolva problemele și întrebările puse de aceștia pentru ca, în final, să se încheie vânzarea.

Avantajele utilizării forțelor de vânzare sunt:

- personalul de vânzare are putere de convingere și de influență;
- mesajul ajunge la clientela-int;
- personalul de vânzare culege informații cu privire la evoluția cerințelor și dorințelor consumatorilor;
- procesul de comunicare se realizează direct cu consumatorii, fără interferențe;
- flexibilitate și capacitate de adaptare la nevoile individuale ale consumatorilor.

Multe dintre aceste avantaje se pot întoarce, însă, împotriva întreprinderii dacă nu sunt conduse cu inteligență de top-management.

Dintre dezavantajele generate de utilizarea forțelor de vânzare, se pot enumera:

- costul ridicat pe consumator;
- dificultatea instruirii și motivării personalului;
- audiența limitată;
- personalul de vânzare nu se bucură întotdeauna de o imagine favorabilă în rândul consumatorilor.

În condițiile în care reprezentanții forțelor de vânzare creează imaginea unei întreprinderi sau unui produs pentru consumatori, marketerul trebuie să fie puternic implicat în instruirea, pregătirea și, nu în ultimul rând, în motivarea acestora.

Vânzările personale pot avea loc prin contact direct (față în față), prin intermediul telefonului și chiar cu ajutorul faxului sau computerelor.

Personalul de vânzare nu urmărește doar încheierea unei simple tranzacții de vânzare-cumpărare, ci are un rol activ în întreaga activitate desfășurată de întreprindere. Personalul de vânzare furnizează informații întreprinderii cu privire la evoluția pieței, la schimbările intervenite în comportamentul de cumpărare și de consum, reacțiile concurenților etc.

Sarcina marketerului în procesul de monitorizare a forțelor de vânzare este de a:

- stabili obiectivele forțelor de vânzare (cifra de afaceri, cota de piață, acoperire teritorială, profit etc.);

- stabili dimensiunea optim a for elor de vânzare;
- g si modalit i de motivare a personalului de vânzare;
- preg ti continuu personalul de vânzare;
- stabili sistemul de plat i recompens utilizat.

În ultimul timp, sunt întâlnite noi tendin e în organizarea i desf urarea activit ilor personalului de vânzare, cum sunt vânzarea în echip , vânzarea destinat nu consumatorilor individuali ci unor consor ii organizate de cump rare care concentreaz astfel putere de cump rare etc.

For ei de vânzare privit ca i ca instrument al politicii de comunica ie promo ional a întreprinderii, prezint câteva caracteristici ce pot fi considerate avantaje în raport cu celelalte componente ale submixului comunica ional i, în special, cu publicitatea:²⁸

- for ele de vânzare sunt *mai suple i mai flexibile* decât celelalte mijloace promo ionale. Contactul direct cu consumatorii le permite adaptarea mai rapid la nevoile i la reac iile clientului.
- utilizarea for elor de vânzare este una dintre cele mai *selective* formule promo ionale, mesajul difuzat ajungând în mod direct numai la inte le vizate. Pierderile datorate atingerii unei audien e ne intite sunt, practic, nule.
- for ele de vânzare *pot urm ri procesul de comunica ie pân la finalizarea vânz rii*. Celelalte componente ale sistemului comunica ional al întreprinderii într în ac iune cu mult timp înaintea efectu rii cump r rii, în acest interval existând posibilitatea ca inta mesajului, chiar convins de necesitatea achizi ion rii produsului respectiv, s se r zgândeasc . For ele de vânzare, prin caracterul interactiv al rela iei cu cump r torul,por r spunde la întreb rile acestuia, îi pot oferi informa ii suplimentare,pot negocia condi ii mai favorabile,ceea ce faciliteaz finalizarea vânz rii.
- for ele de vânzare îndeplinesc i alte atribu ii, pe care nici una din celelalte forme de comunica ie promo ional nu le pot îndeplini: culegerea de informa ii de pia , prospectarea pie ei, etc.

Trebuie subliniat i faptul c , în realitate, for ele de vânzare, publicitatea i celelalte componente ale sistemului comunica ional al întreprinderii au atribu ii complementare,completându-se reciproc în procesul de formare i îmbun t ire a imaginii întreprinderii.

2.5.2. Managementul for ei de vânzare

Costul ridicat al utiliz rii for e de vânzare impune desf urarea unei *activit i de conducere* eficiente a acesteia, constând în urm toarele ase componente:

- *stabilirea obiectivelor for ei de vânzare;*
- *determinarea strategiei ,structurii, m rimii i modului de retribuire a cesteia;*
- *recrutarea i selectarea;*
- *preg tirea;controlul;*
- *evaluarea for ei de vânzare.*

O dat stabilite obiectivele for ei de vânzare, strategia trebuie s ofere r spunsuri la urm toarele necunoscute:

- ce form de vânzare este cea mai potrivit (pe cont propriu, în echip);
- ce structur va avea for a de vânzare (teritorial , pe produse, pe clien i);
- cât de mare va fi aceast for de vânzare;
- cum va fi retribuit (salariu, comisioane, prime, indemniza ii, avantaje suplimentare).

²⁸ Niculescu,Elena (coordonator)- "Marketing modern. Concepte,tehnici,strategii", Editura Polirom, Ia i,2000, p. 303.

În organizarea for ei de vânzare pot fi utilizate mai multe criterii, printre cele mai uzuale num rându-se criteriul geografic, cel al produselor, cel al clien ilor i cel al func iilor îndeplinite.

Procesul de organizare opera ional a activit ii din zonele (teritoriile) de vânzare presupune rezolvarea urm toarelor **probleme**:

1. *determinarea num rului de zone* (i, implicit, a num rului de agen i comerciali necesar);
2. *determinarea conturului acestor zone*;
3. *repartizarea sarcinilor* pe fiecare agent comercial;
4. *stabilirea calendarului i itinerariului vizitelor* efectuate de agen ii comerciali.

Zona (teritoriul) de vânz ri este reprezentat de un grup de clien i actuali sau poten iali ai întreprinderii, care sunt atribui i unui agent comercial pentru o perioad de timp. Cel mai adesea, aceste teritorii sunt specificate din punct de vedere al limitelor geografice.

Prima i una dintre cele mai importante probleme care trebuie rezolvate este cea a determin rii num rului de zone i a dimensiunilor for ei de vânzare. Pentru aceasta, în practic por fi utilizate mai multe metode.

Astfel, *pentru o for de vânz ri deja existent* , necesarul de personal este dat de plec rile înregistrate i de nevoile de dezvoltare. În cazul unei for e de vânzare nou înfiin ate, cea mai simpl metod de determinare a dimensiunilor acesteia se bazeaz pe *estimarea productivit ii vânz torilor*. O a doua posibilitate, ceva mai sofisticat , este *analiza sarcinilor de munc* .

Etapele care trebuie parcurse sunt:

- a. clien ii poten iali sunt segmenta i în func ie de diferite criterii;
- b. se estimeaz num rul anual de vizite necesare pentru fiecare client poten ial din fiecare segment;
- c. se define te num rul de vizite pe care un agent comercial trebuie s le efectueze la fiecare client;
- d. se determin num rul necesar de agen i comerciali.

Factorii ce trebuie lua i în considerare în **determinarea conturului zonelor** sunt:²⁹

- **natura sarcinilor** ce trebuie îndeplinite de c tre agen ii comerciali;

- **natura produsului** - aceasta influen eaz frecven a cump r rii, iar, cu cât cump rarea este mai frecvent , cu atât teritoriul trebuie s fie mai mic;

- **canalele de distribu ie** utilizate - dac agentul comercial se adreseaz unor angrosi ti, teritoriul poate s fie mai mare decât atunci când se adreseaz detaili tilor sau cump r torilor finali;

- **nivelul de penetrare a pie ei** - de regul , o firm nou pe o anumit pia le solicit agen ilor s i acoperirea unor teritorii mai mari.

- **intensitatea acoperirii pie ei** - dac se urm re te o distribu ie de mas , extensiv , a produselor sale, pia a se împarte de obicei în mai multe teritorii mici, în timp ce, dac distribu ia dorit este una selectiv , teritoriile pot fi de mai mari dimensiuni;

- **intensitatea concuren ei** - existen a unei concuren e mai puternice presupune o sc dere a dimensiunilor teritoriului, întreprinderea punând accentual pe satisfacerea clien ilor în condi ii superioare concuren ei.

- **vânz rile poten iale** - dac se estimeaz un poten ial mai ridicat al vânz rilor, atunci teritoriul ce va fi acoperit de c tre un agent comercial va fi mai restrâns ca suprafa .

- **capacitatea vânz torului**

În leg tur cu **repartizarea sarcinilor unui agent comercial** trebuie amintit c principala sarcin a acestuia este reprezentat de efectuarea vizitelor la clien i i prospec i.

²⁹Cunningham C. - „Selling-the Personal Force in Marketing”, Wiley Publication,Santa Barbara, New York, 1977, p. 429

Aceste vizite, în funcție de obiectivul următor, se împart în mai multe categorii. O posibilitate de clasificare a vizitelor la clienți este oferită de aplicarea “modelului PEDROS”:³⁰

P = prospectare (abordarea clienților potențiali);

E = evidențierea problemelor clientului;

D = înmânarea devizului privind produsele și serviciile ce corespund clientului;

R = relansare (după un timp de gândire solicitat de client);

O = obținerea unei comenzi;

S = servicii post-vânzare și urmărirea comportării produsului în utilizare.

Pentru **determinarea numărului de vizite** afectate fiecărui tip de clienți, întreprinderile utilizează, adesea, *metoda coeficienților*, care constă în împărțirea clienților în mai multe categorii, în funcție de importanța acestora, în a stabili elementele de care se va ține cont în fixarea numărului de vizite necesare și ponderea fiecărui element în decizia finală, în a acorda note de la 1 la 10 fiecărei categorii de clienți în privința fiecărui element și în fine, în a calcula suma ponderată a notelor pentru fiecare categorie de clienți.

Elementele de care se ține cont în stabilirea numărului de vizite pot fi următoarele:³¹ cifra de afaceri actuală; potențialul pieței; amplasarea geografică; dorința clientului; dinamismul clientului.

În legătură cu **stabilirea calendarului și itinerariilor** vizitelor efectuate de agenții comerciale, trebuie amintit că o mare importanță are determinarea corectă a *itinerariilor deplasărilor*, dată fiind ponderea cheltuielilor de deplasare în totalul cheltuielilor și influența acestora asupra rentabilității.

Factorii de care se ține cont în stabilirea rutei ce va fi parcursă sunt, în principal, următorii: localizarea clienților actuali și potențiali; timpul de deplasare între clienți; frecvența și durata medie a vizitelor; amplasarea punctului de plecare în deplasare (locuința agentului comercial, sediul întreprinderii); durata totală a deplasării (o zi, o săptămână).

Pentru a evita angajarea unor agenți de vânzări necorespunzători, acestuia trebuie *recrutată și selecționată* cu atenție.

Programele de pregătire contribuie la familiarizarea noilor agenți de vânzări nu numai cu arta de a vinde, ci și cu trecutul firmei, cu produsele și politica sa, cu aspectele și fie coordonată, mulți agenți având nevoie de o permanentă încurajare, ca urmare a faptului că iau numeroase decizii importante și se confruntă cu multe piedici în activitatea lor. Periodic, conducerea firmei trebuie să le evalueze activitatea, în încercarea de a-i ajuta să i-o îmbunătățească.

În practică, **sursele de recrutare** a forței de vânzări pe care trebuie să le ia în considerare o întreprindere sunt:

-*personalul propriu al companiei*, unii angajați din producție sau din structura funcțională putând fi promovați în cadrul forței de vânzări;

-*alte organizații* (concurenți, clienți, alții);

instituții de învățământ (licee, universități, institute de calificare);

-*anunțuri de mică și mare publicitate* în mass media;

-*candidaturile spontane*;

-*agenții de recrutare*;

-*oficiile de plasare a forței de muncă*.

-*agenții specializate în asigurarea personalului de înlocuire sau a lucrătorilor cu timp parțial*

Necesitatea recrutării apare atât la începutul activității firmei, cât și în momentele de extindere a activității sau, adesea, ca urmare a plecării unora dintre membrii forței de vânzări.

³⁰ Zeil, Alfred, Dayan, Armand- „Animation et controle de la force de vente”, Les Editions d’Organization, Paris, 1987, p. 134.

³¹ Vairez, R., - „La Vente. Pour réussir ses actions commerciales”, Technipus, Paris, 1995, p.11

Aceste plecări pot avea mai multe explicații³²: *plecări voluntare (turnover clasic); concedieri; promovări în alte compartimente; plecări naturale (deces, îmbolnăviri, pensionare, etc.).*

Procesul de recrutare, selecționare și angajare a membrilor forței de vânzare este un proces relativ lung, destul de anevoios și, în orice caz, costisitor. De aceea orice agent comercial care părăsește întreprinderea reprezintă o pierdere importantă dacă se iau în considerare numai sumele cheltuite pentru angajarea și formarea sa. Problema limitării turnover-ului se poate rezolva prin următoarele măsuri:

- acordarea unei atenții sporite cauzelor turnover-ului (interviuri cu agenții când își depun demisia, anchete privind atitudinea, motivele și așteptările acestora);
- luarea în considerare a costului total al turnover-ului;
- adoptarea unui stil de management „Porți deschise”, pentru a-i încuraja pe agenții comerciali să spun ce gândesc și să manifeste insatisfacțiile: Pe lângă faptul că se obțin informații și se dezamorsează posibilele surse conflictuale, o astfel de atitudine deschisă reprezintă ea însăși o contribuție la reducerea turnover-ului, agenții comerciali apreciind atmosfera degajată fără stres și tensiuni suplimentare, în raportul cu superiorii;
- sensibilitate la toate problemele de muncă, nu doar la cele legate de remunerare;
- organizarea sistematică de audituri, realizate de persoane din afara întreprinderii sau chiar de firme specializate pentru identificarea cauzelor, insatisfacțiilor;
- stabilirea cu grijă a standardelor de recrutare;
- reevaluarea periodică a strategiilor de formare a noilor angajați.

În formarea membrilor forței de vânzare se utilizează o gamă diversificată de metode și instrumente de pregătire. Metodele de formare cel mai des utilizate sunt:

Studiul individual. Agenților comerciali li se solicită să parcurgă un anumit material urmând a fi testați cu privire la cunoștințele acumulate. Este o formulă simplă și ieftină, dar destul de puțin utilizată datorită, aparentei lipse de finalitate a demersului.

Cursurile și seminarile. Sunt metode de pregătire tradiționale, larg aplicate și în domeniul vânzărilor. În special, seminarile permit utilizarea unei largi game de instrumente educaționale moderne, în multe cazuri interactive, ceea ce conduce la sporirea gradului de atractivitate și a interesului participanților. În cele mai multe cazuri, cursurile și seminarile se finalizează cu o testare care conduce la obținerea unui certificat sau a unui atestat.

Formarea în situația reală de muncă. Este metoda de instruire cu cel mai practic conținut, menită să cizuleze în mod eficient cunoștințele și aptitudinile dobândite în cadrul cursurilor, seminarilor sau studiului individual. Ea presupune însă irea noului angajat sau chiar a unui agent comercial mai experimentat, dar care se confruntă cu o problemă specifică, de către un instructor specializat, de către unul din efii compartimentului de vânzări sau de către unul dintre cei mai buni agenți comerciali de care dispune întreprinderea.

Ca și în cazul oricărui alt tip de angajare, și în privința forței de vânzare, **motivarea** îmbracă forma unui set coerent de recompense și sancțiuni, de natură financiară sau morală.

De regulă, se utilizează termenul de remunerare (sau remunerare) pentru a desemna recompensa financiară și cel de stimulare (sau animare) în cazul altor mijloace, preponderent nefinanciare, susceptibile să genereze în rândul membrilor forței de vânzare o creștere a volumului de activitate sau o îmbunătățire a acesteia.

De regulă, sistemul de remunerare a forței de vânzare cuprinde următoarele elemente: salariul fix; comision; bonusuri; prime; acoperirea cheltuielilor.

În unele cazuri, dintre două elemente menționate mai sus se utilizează doar salariul fix, în altele, doar comisionul, dar, în cele mai multe situații se preferă un sistem mixt care le cuprinde pe amândouă.

Un astfel de sistem mixt prezintă o mai mare suplețe, în sensul unei mai bune adaptări la obiectivele întreprinderii: când se urmărește creșterea cifrei de afaceri sau a cotei de piață se va opta pentru un salariu fix mai mic și un comision mai mare, iar când se urmăresc obiective

³² Churchill Jr., Ford, N. M., Walker Jr., O.C. – Op. cit., p. 292

calitative (serviciile aduse clienței, munca în echipă, etc.) ponderea salariului fix va fi mai mare și comisionul mai mic.

Salariul fix prezintă avantajul de a asigura agentului comercial un minim de siguranță financiară și îi dă posibilitatea întreprinderii să îndeplinească cererile solicitate pe acesta și la îndeplinirea altor sarcini decât vânzarea. În același timp, vânzătorii sunt mai legați de întreprindere, iar aceasta beneficiază și de avantajul că atunci când vânzările cresc, costurile salariale rămân constante.

Inconvenientul principal este că un sistem bazat doar pe salariul fix este foarte puțin motivant. În general, firmele au tendința de a utiliza comisionul ca mijloc de remunerare, acceptând salariul fix numai atunci când nu au altă posibilitate.

Comisionul, reprezintă din perspectiva avantajelor și a inconvenientelor pentru întreprindere și pentru agentul comercial, exact inversul salariului fix. Principalele avantaje sunt legate de faptul că este lipsit de riscuri (firma plătește doar dacă există vânzări și numai în funcție de acestea) și simplu de calculat decât pentru întreprindere și motivant pentru vânzător. În plus, întreprinderea are avantajul de a-i îndepărta pe agenții comerciali incompetenți iar vânzătorul se bucură de o mai mare libertate în organizarea activității sale.

Pe de altă parte, dezavantajele nu sunt nici puțin și nici neglijabile. Astfel, pentru întreprindere comisionul se poate dovedi mai costisitor decât salariul fix, în condițiile unei conjuncturi favorabile a pieței și în plus această formă de remunerare nu permite solicitarea agenților comerciali să îndeplinească și alte sarcini decât vânzarea imediată. De asemenea această formă de remunerare conduce la o loialitate mai mică față de firmă, crescând riscul ca vânzătorii să plece la altă firmă. Când privește agentul comercial, comisionul îl privează de siguranța unui venit stabil, ceea ce conduce la sporirea stresului, iar comparațiile cu veniturile colegilor, relevă adesea injustiții, vânzarea nefiind în multe cazuri rodul exclusiv al eforturilor agentului comercial.

Bonusurile reprezintă sume de bani acordate periodic (cel mai adesea trimestrial) în condițiile îndeplinirii anumitor obiective comerciale. Acordarea prea frecventă face ca bonusurile să creeze o stare de concurență exagerată între vânzătorii și să sporească stresul acestora, în timp ce o acordare prea rară conduce la eforturi pompieristice. Cuantumul acestora poate ajunge la 10-15% din venitul total anual al agentului comercial, sau chiar mai mult, în cazul în care întreprinderea beneficiază de avantaje fiscale în urma utilizării acestei forme de remunerare.

Bonusurile pot fi individuale sau de grup. Cele mai utilizate criterii de acordare a bonusurilor sunt următoarele:

- a. volumul vânzărilor;
- b. rata profitului brut;
- c. atragerea de noi clienți;
- d. vânzări diversificate;
- e. vânzarea de produse noi;
- f. plafonarea cheltuielilor;
- g. reducerea cheltuielilor;
- h. încasări.

Primele reprezintă acea componentă a sistemului de remunerare care se acordă cu ocazia desfășurării unor activități speciale sau cu ocazia unor evenimente deosebite. De regulă primele reprezintă 5-10% din venitul anual al unui agent comercial. Cele mai frecvente situații în care se acordă prime sunt următoarele:

- participarea la târguri și expoziții;
- participarea la cursuri de instruire profesională;
- încheierea unui contract deosebit;
- diferite evenimente: Craciun, Paște, concediu, zi de naștere, etc.

Stimularea forței de vânzare are ca scop creșterea „combativității” acesteia, acționând asupra membrilor acesteia pentru a-i face mai performanți și mai eficienți. Principalele sarcini ce revin responsabilului activității forței de vânzare în această direcție sunt legate de:

- supervizarea activității agenților comerciali;
- consilierea agenților comerciali în special cu ocazia diferitelor reuniuni ale acestora;
- coordonarea sarcinilor întregii echipe de vânzare;
- aducerea la cunoștință a fiecărui membru a echipei a tuturor informațiilor susceptibile să-i îmbunătățească performanțele;
- fixarea, de comun acord cu agenții comerciali a sarcinilor ce trebuie îndeplinite și a felului în care vor fi duse la bun sfârșit, inclusiv prin participarea la elaborarea cotelor de vânzări când acest lucru este posibil;
- strângerea și întărirea legăturilor cu celelalte compartimente ale întreprinderii, nelegate în mod direct de activitatea comercială;
- integrarea activității forței de vânzări în activitatea de marketing a întreprinderii ce va servi drept cadrul general al activității concrete a agenților comerciali și care va privilegia rolul acestora în cadrul sistemului de marketing al întreprinderii.

Pentru a rezolva aceste probleme, responsabilul compartimentului de vânzări trebuie să dispună atât de o autoritate formală dată de funcția pe care o deține cât și de una informal constând în recunoașterea și acceptarea poziției sale de către agenții comerciali. Pentru ca acest lucru să se întâmple, șeful echipei de agenți comerciali trebuie, înainte de orice să fie capabil de a da un excelent exemplu personal și să fi dovedit performanțe foarte bune în acest domeniu.

Concursul de vânzări. Este o metodă concurențială care, dincolo de efectele favorabile asupra volumului vânzărilor, poate să conducă la efecte negative în privința coeziunii forței de vânzare și a spiritului de echipă al acesteia.

Concursul de vânzări este unul dintre cele mai utilizate tehnici de stimulare a agenților comerciali.

Convenția anuală a agenților comerciali. Această reuniune anuală a membrilor forței de vânzare se poate desfășura la nivel local, regional sau național, ea fiind asociată cu ieșiri cu caracter turistic sau cu un spectacol special organizat, ceea ce îi conferă un caracter festiv.

Bibliografie:

1. Anghel, L.D. – *Modalități de măsurare a eficienței activității promoționale*, Editura ASE, București, 1999,
2. Balaure V., (coordonator), *Marketing*, Editura Uranus, București, 2000
3. Balaure, Virgil; Popescu, Ioana Cecilia; Șerbănic Daniel; Vegheș, Călin – *Tehnici promoționale – probleme, analize, studii de caz*, Editura Uranus, București, 2000
4. Baker M. J., *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*, ed. Macmillan Business, London, 1998
5. Chișu, I.B., *Tehnici promoționale*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2008
6. Coman C., *Relațiile publice și mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2000
7. Cristache N., *Tehnici promoționale, Suport de curs*, Universitatea Dunărea de Jos, Galați, 2008
8. Cruțeru A. F., *Tehnici promoționale*, Editura Uranus, București, 2009
9. Kotler Ph., *managementul Marketingului*, Editura Teora, București, 1997, p.845
10. Maxim E., Gherasim T., *Marketing*, Editura Economică, București, 2000
11. Morden A.R., *Elements of Marketing*, 3rd Edition, DP Publication, Londra, 1993

12. Nicola M., Petre D., *Introcucere în publicitate*. Ed. SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București, 2001, p. 29-30
13. Niculescu, E. (coordonator)- “Marketing modern. Concepte, tehnici, strategii”, Editura Polirom, Iași, 2000
14. Papuc M., *Tehnici promoționale*, Editura Universitară, București, 2004, pp. 57-58
15. Ries Al & Laura Ries, *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului*, Editura Brandbuilders, București, 2005, p. 18.
16. Popescu I.C., *Tehnici promoționale*, Suport de curs, Editura ASE, București, 2008
17. Popescu, Ioana Cecilia – *Comunicarea în marketing*, ediția a II-a revizuită și actualizată, Editura Uranus, București, 2003
18. Puiu C. (coordonator), *Marketing*, Editura Universitaria, Craiova, 2008
19. www.royalmediagroup.ro

CAPITOLUL 3

COMUNICARE I NEGOCIERE

3.1. Concepte i fundamente ale procesului comunica ional

În prezent, nu exist o defini ie universal valabil pentru *comunicare*, datorit abunden ei sensurilor atribuite acestui concept, de-a lungul timpului, de diversele domenii ale tiin ei.

Conform Dic ionarului Explicativ al Limbii Române cuvântul *comunicarea* înseamn în tiin are, *informare, aducere la cuno tin* , etc. La rândul s u, Webster define te în dic ionarul s u termenul de comunicare, ca fiind un act/situa ie de transmitere; un mesaj verbal sau scris; un schimb de informa ii; un sistem de comunicare; un proces prin care se realizeaz un schimb de sensuri între indivizi cu ajutorul unui sistem comun de simboluri”.

Autori, precum Himstreet i Batsy definesc comunicarea men ionând: „ca manager, principala preocupare o reprezint procesul de transmitere i fluxul informa iei. Ca scriitor i vorbitor, principala preocupare o reprezint construirea/prezentarea mesajului. Ca emi tor i receptor al mesajului e ti obligat s fii preocupat de sens. Aceste trei abord ri diferite referitoare la definirea comunic rii î i propun doar s izoleze diferitele aspecte ale procesului de comunicare în scopul realiz rii unei cât mai precise în elegeri”.

O defini ie, remarcabil prin amploare sa, se poate identifica în cea oferit de Ana Bogdan Tucicov atunci când comunicarea este considerat ca „un proces, activitate uman ce const în transmiterea i schimbul de informa ie (mesaje) între persoane, în împ rt irea unor st ri afective, decizii ra ionale, judec i de valoare, cu finalitatea expres de a ob ine efecte în reprezent rile i opiniile indivizilor”.

Abraham A. Moles propune o defini ie a comunic rii ca fiind „ac iunea prin care un individ sau sistem situat într-un punct dat este f cut s participe la stimuli i la experien e ale mediului de c tre un alt individ sau sistem situat într-un alt loc sau epoc , utilizând elemente ale cunoa terii pe care le posed deopotriv ambii parteneri”. Se stabile te astfel o coresponden univoc între un anumit univers spa io-temporal i un altul dat.

R. Adler i G. Rodman consider comunicarea „un proces ce implic r spunsul fiin elor umane la comportamentul simbolic (inter-personal) al altor indivizi”. Defini ia introduce rela ia „proces-interac iune comportamental ” ca fiind prezent în actul de comunicare.

Dup François Gondrand: "Comunicarea este fie un proces prin care o informa ie este transmis de un emi tor unui receptor, fie o rela ie interuman prin care dou sau mai multe persoane se pot în elege.

Majoritatea defini iilor încercate variaza în func ie de punctele de referin luate în considerare i de aten ia acordat anumitor aspecte ale procesului de comunicare, în mod implicit, toate acestea, admit existen a a cinci elemente sau factori fundamentali: ini iatorul (emi torul (E)), receptorul (destinatarul (R)), canalul (vehicul - utilizat în acest caz în sens larg), mesajul i efectul.

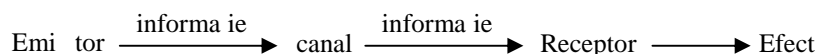


Figura 3.1. Modelul elementar al comunic rii

Pe lângă modelul elementar al comunicării, există un model mai complex, aparținând lui Cuilenburg & co., la elementele din figura 3.1 se mai adaugă trei componente noi: codarea, decodarea și "zgomotul de fond".

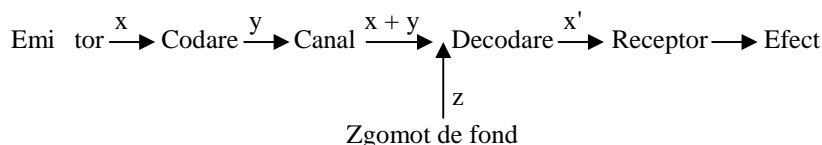


Figura 3.2. Modelul extins al comunicării

O definiție care aparține lui Charles Horton Cooley este una dintre cele mai complexe enunțate vreodată: "Prin comunicare înțelegem mecanismul prin care relațiile umane există și se dezvoltă; ea include toate simbolurile spiritului și mijloacele de transmitere care traversează spațiul și le păstrează vii în timp. Ea include expresia feței, atitudini, gesturi, tonuri ale vocii, cuvinte, imprimări, și de comunicare, telegraful, telefonul și tot ceea ce va fi până la cucerirea finală a spațiului și timpului".

3.2. Comunicarea în afaceri

3.2.1. Conținutul comunicării în afaceri

A face afaceri înseamnă a comunica. "Știința afacerilor" reprezintă o specializare care oricât de înaltă, dar este mai dură, complicată, controversată, multidisciplinară și destul de nouă.

Comparând afacerile cu matematica, putem afirma că afacerile sunt ca un sistem de ecuații, în care întotdeauna numărul de necunoscute este mai mare decât numărul de ecuații. Nu există soluție unică. Dacă totuși, ar exista o astfel de soluție, toți competitorii ar găsi-o mai devreme sau mai târziu și astfel orice avantaj real ar dispărea. În plus, orice agent se raportează, mai mult sau mai puțin, voluntar sau involuntar, la acțiunile celorlalți agenți. O problemă a unuia dintre aceștia poate deveni foarte ușor o problemă pentru ceilalți, în mod similar, o problemă de-a noastră poate deveni o problemă pentru ceilalți. În concluzie, în general, o soluție identificată poate reprezenta rezolvarea unor probleme pentru unii, dar apariția unor probleme pentru alții. Persoana care are responsabilitatea desfășurării unei afaceri trebuie să fixeze anumii parametri pentru a rezolva "sistemul de ecuații". Stabilirea parametrilor o face din intuiție, din curiozitate (prin educație), inspirându-se din experiența altora, din deducții. Dacă parametrii sunt greșit fixați (chiar și unul singur), afacerile pot intra în zona de pierdere, care este foarte mare, spre deosebire de zona de profit, care este de obicei redusă. Intuiția și talentul sunt native: le avem sau nu. Nici o școală nu poate forma talentul sau dezvolta intuiția în afaceri. În schimb, luarea în considerare numai a uneia dintre acestea sau chiar a ambelor nu garantează niciodată succesul în afaceri. Acestea sunt doar două "ingrediente" de bază, necesare, dar insuficiente.

Riscul și incertitudinea fac parte din viață și ne însoțesc în toate acțiunile întreprinse sau activitățile desfășurate, atât la nivel individual cât și la cel organizațional. Capacitatea de a înțelege situații, persoane și probleme reprezintă și ea, la rândul ei, un punct de referință. Schema logică a înțelegerii poate fi reprezentată de o scară:

- prima treaptă este cea a *datelor și faptelor simple*, neprelucrate și neorganizate;
- cea de-a doua treaptă este cea a informațiilor;
- treapta a treia este cea a *cunoașterii*;
- cea de-a patra treaptă este aceea a *înțelegerii*.

O altă caracteristică necesară este aceea a adaptabilității la orice situație a mediilor. Este important ca în orice situație, o persoană implicată într-o activitate și care lucrează cu alți indivizi, să "împrumute", cât mai mult, din caracteristicile pozitive ale indivizilor respectivi și să se raporteze într-o măsură adecvată la mediul respectiv. Numai în acel moment indivizii respectivi îl vor accepta în rândul lor, comunicând într-o manieră constructivă cu noul venit. Astfel, integrarea lui în mediul nou creat (prin venirea lui) este mult mai rapidă și mai lină.

Comunicarea are una dintre cele mai mari influențe asupra agenților, grupurilor, comunităților sau mediilor. Principalul scop al comunicării este stabilirea unor relații interpersonale sau interinstituționale care să permită definirea și atingerea obiectivelor unei firme. Prin intermediul comunicării, dezvoltându-se planuri și scheme, astfel încât, obiectivele să fie atinse, resursele umane și materiale vor fi organizate pentru îndeplinirea obiectivelor, se va crea un climat comportamental favorabil conducerii, sprijinirii și motivării oamenilor. Comunicarea este un mijloc prin care oamenii sunt uniți într-o organizație pentru a realiza un scop comun. Nici o activitate de grup, comună, nu se poate desfășura fără comunicare. Există totuși o serie de probleme care apar în momentul inițierii, transmiterii și primirii unor informații prin intermediul procesului de comunicare. Comunicarea determină implicarea angajaților în cadrul organizației, crește motivarea și angajamentul pentru soluționarea problemelor. Managerii trebuie să comunice în interiorul firmei la diferite niveluri ierarhice, atât cu indivizi cât și cu grupuri și departamente, iar în exterior cu furnizori, clienți, bnci, etc. Pentru evaluarea și interpretarea informațiilor sunt necesare sistemele de comunicare oficială și neoficială. Aptitudinile comunicabile reprezintă nucleul competențelor de conducere. Obiectivul general al comunicării într-o organizație este acela de a determina o anumită schimbare interioară și de a facilita adaptarea, atât interioară cât și exterioară, la această schimbare. Sensul acestui obiectiv este acela de a influența activitățile într-o manieră care să afecteze pozitiv situația firmei.

În funcție de relațiile cu exteriorul, pot exista următoarele tipuri de comunicare:

- comunicare internă verticală, orizontală, oblică, intra sau interdepartamentală;
- comunicare externă: cu parteneri economici și financiari (cu furnizorii de materii prime, de servicii, capitaluri - băncile, clienții, concurenții, societățile de asigurări etc.); cu parteneri sociali (sindicatul, asociațiile și diferite organizații, comunitățile locale și opinia publică); cu parteneri politici (administrația locală, partidele politice, puterea centrală).

Comunicarea externă și comunicarea internă nu pot fi tratate separat, ele influențându-se reciproc.

Comunicarea în afaceri depinde de mediul sau mediile cu care firma își intersectează activitățile. Mediul de afaceri depinde de definiția și de activitatea regimului politic.

Pornind de la definiție, comunicarea reprezintă "schimbul de informații dintre două sau mai multe părți (persoane, întreprinderi, organizații, etc.), comunicarea în afaceri este o formă particulară de comunicare, prin care întreprinderea adresează mesaje, care conțin diverse informații, unor interese dorite: salarii proprii, parteneri de afaceri, clienți, etc.

Dacă pentru o persoană fizică comunicarea eficientă presupune exprimarea corectă (în scris și oral), prezentarea corespunzătoare, capacitatea de a asculta pe alții, cunoașterea grupurilor, etc., pentru o firmă comunicarea trebuie realizată într-o manieră organizată, sub formă sistemică. Procesul de comunicare a întreprinderii urmărește ca aceasta să fie receptivă, în eleași să accepte pentru a provoca o reacție a interesei vizate. Comunicarea se poate face despre un produs, o marcă sau întreprindere.

3.2.2. Componen a sistemului de comunicare a întreprinderii

Sistemul de comunicare al întreprinderii, ca orice proces de comunicare, presupune existența:

- a) unui emitent – în acest caz este întreprinderea;
- b) a unuia sau mai multor receptori (utilizatori, consumatori potențiali, proprii angajați, alte categorii de public vizate, etc.), care trebuie să decodifice mesajul și să-l retransmită eventual emitentului, permițându-i astfel o reglare a comunicării;
- c) a unui mesaj de comunicat, al cărui conținut este funcție de obiectivele de comunicare de atins;
- d) canalelor (vectorilor) de comunicare, prin care este vehiculat mesajul (medii publicitare, foruri de vânzare, distribuitori, etc.).

3.2.3. Etapele și obiectivele comunicării în afaceri

Comunicarea în afaceri, în funcție de valoarea sa, trece prin mai multe etape până când mesajul întreprinderii este perceput și anume:

- etapa cognitivă : constă în furnizarea unor informații asupra caracteristicilor produselor, despre utilizarea produsului sau serviciului, etc.;
- etapa afectivă : urmărește dezvoltarea unei atitudini favorabile față de întreprindere, de marci sau produsele sale;
- etapa comportamentală (conativă) : are ca scop incitarea la cumpărare și cumpărarea propriu-zisă.

În alegerea acțiunilor de comunicare care trebuie să se țină în calcul de aceste etape. Cu toate că granița dintre ele este destul de neclară, se poate considera că relațiile publice și publicitatea sunt mai bine adaptate pentru informații și dezvoltarea atitudinilor favorabile, atât față de întreprindere, cât și față de marci și produsele sale și promovarea vânzărilor acționează mai ales asupra comportamentelor, incitând la cumpărare imediată.

Comunicarea poate să se realizeze în legătură cu mai multe aspecte ale imaginii de marcă, ale imaginii produsului sau a imaginii de întreprindere. De exemplu, imaginea de produs pe care vrem să o dăm imaginii produsului "cafea solubilă" se poate baza pe un conținut pozitiv, care sugerează gospodinelor că timpul economisit cu pregătirea cafelei poate fi utilizat pentru sarcini mai deosebite, de ordin superior. Ca atare, imaginea de construit este aceea a unui produs aparte în interiorul gamei fabricate de întreprindere. Imaginea de marcă poate fi ilustrată prin exemplul aparatelor fotografice, în care diferențele marci nu au aceeași imagine în ochii utilizatorilor. Diferențele dintre ele fac din fiecare din ele o marcă destinată marelui public (de exemplu, marcă specializată în aparate automate) sau profesioniștilor (specialiști).

Imaginea de întreprindere este formată din ansamblul produselor pe care aceasta le oferă clienților săi. Prin aptitudinea de a satisface durabil nevoile clienților, întreprinderea stabilește și menține notorietatea sa. Dintre acestea, cea care ar trebui să capete o importanță mai mare, în situația firmelor românești, este imaginea de marcă. Acest fapt se întâmplă datorită faptului că, în general, consumatorul român este fidel unui produs și nu unei marci. El indică mai ușor un produs și nu o marcă (mâncă iaurt, nu Danone; se spală cu ampon, nu cu Clear, se spală cu s-pun, nu cu Dave, etc.).

În întreprinderi, utilitatea fizică a produsului este implicită, însă maniera de utilizare, ideea pe care am putea să o avem în legătură cu această manieră de utilizare vor fi cauza determinantă a acțiunii. Deci, consumatorul alege între mai multe satisfacții care corespund obiectelor sau serviciilor specifice. Alegerea se va face pornind de la reprezentările pe care consumatorul le-a acumulat. Aceste reprezentări se construiesc pornind de la ideile primite, credințele, rațiunile, analogiile, simbolurile fiecare din ele fiind, mai mult sau mai puțin valorizate,

mai mult sau mai pu în influente, mai mult sau mai pu în structurate. Aceste reprezentări calitative, caracterizează, specific, determină produsul și marca în mintea consumatorului. Ele formează o imagine.

Imaginea poate fi definită ca ansamblul trăsăturilor afective sau morale pe care o marcă o are în rândul publicului și care constituie personalitatea sa. Ea se caracterizează prin:

- proximitate – care arată cât de ușor este menționată o marcă, considerată ca favorit de către un consumator;
- claritate – care se referă la personalitatea pe care marca o are în rândul consumatorilor;
- conținut – care este determinat de trăsăturile particulare ale mărcii;
- valorizare – care urmărește, ca prin conținut, să se confere mărcii o personalitate afirmată, care trebuie să-i fie favorabil;
- asocierile pe care le produce evocarea sa, de exemplu, cuibul este un simbol al maternității, al copilăriei și cătăre poate fi asociat unei mărci de produse pentru bebeluși.

3.3. Abordarea sistemică a comunicării întreprinderii

3.3.1. Necesitatea abordării sistemice a comunicării întreprinderii

Clasificarea comunicării are la bază o multitudine de criterii. Dintre acestea, două dintre ele au un grad mai mare de operaționalizare și anume conținutul mesajului și înțelesul avute în vedere prin comunicare.

1) După conținutul mesajului se disting următoarele tipuri de comunicare:

- a) *comunicarea comercială* – ale cărei mesaje se referă la produse și la mărci. De multe ori ea are un ton agresiv, fiind văzută ca un atac al întreprinderii asupra consumatorului. Aceasta, la rândul ei se poate împărți în:
 - comunicare de produs – al cărei mesaj este obiectiv, fiind construit pe baza performanțelor produsului;
 - comunicarea de marcă – care este percepută ca fiind subiectivă, deoarece corespunde unor simboluri imaginare prezentate prin poziționarea produsului.
- b) *comunicarea instituțională* – ale cărei mesaje au în vedere întreprinderea. Ea are un caracter informațional mai pronunțat, fiind percepută ca mai puțin agresivă. La rândul ei, aceasta se împarte în:
 - comunicarea de întreprindere – care are un caracter obiectiv bazat pe prezentarea realității întreprinderii;
 - comunicarea organizațională – care difuzează valorile fundamentale, identitatea, cultura, etc. întreprinderii.

Subdivizarea celor două comunicări (comercială și instituțională) este de multe ori forțată, deoarece, atunci când o marcă este asociată cu o anumită performanță, aceasta se bazează pe o caracteristică obiectivă a produsului (de exemplu, când se afirmă că un anumit detergent de curățare este inamicul microbilor, ca mesaj de marcă, atunci trebuie ca acel detergent să conțină acele ingrediente care îl fac eficient împotriva acestora). Altfel, mesajul ar fi mincinos. De asemenea, este dificil de distins o structură obiectivă, concretă a întreprinderii, de una subiectivă, care este abstractă. De aceea, doar împărțirea comunicării în comercială și instituțională este cu adevărat utilă.

Comunicarea comercială se referă la un produs sau o marcă, fiind legată de activitatea de marketing a întreprinderii și îndeplinind un rol tactic, deoarece are în vedere ciclul de viață al produsului sau mărcii. Înțelesul comunicării comerciale sunt aceleași cu cele de marketing,

urm rindu-se adresarea unui mesaj, prin utilizarea tehnicilor promo ionale, legat de ciclul de via al produsului sau m rcii, bazat pe propunerea de cump rarea a acestora.

Comunicarea institu ional se refer la o organiza ie, fiind legat de politica general a întreprinderii i îndeplinind un rol strategic, având în vedere via a întreprinderii. Ea se adreseaz oric oror categorii de public vizate de întreprindere (inclusiv cele de marketing), eviden iind identitatea i pozi ionarea întreprinderii, printr-un mesaj atemporal, utilizând tehnici promo ionale, comunicarea de opinie, lobbying-ul, comunicarea financiar , comunicarea intern , etc.

Între cele dou tipuri de comunicare exist câteva deosebiri care reies din cele de mai sus:

- ele difer prin locul pe care îl ocup în conducerea întreprinderii;
- comunicarea institu ional este mai larg în privin a tehnicilor utilizate i a intelor vizate;
- mesajul comunic rii institu ionale este mai dificil de realizat, deoarece se bazeaz pe un amestec dintre identitatea i pozi ionarea întreprinderii.

Deseori, în practic , este dificil s se fac distinc ie între cele dou tipuri de comunicare, din mai multe motive:

- întrucât de multe ori întreprinderea nu utilizeaz comunic ri diferite pentru marc , produs i organiza ie, intele vizate de aceasta nu fac deosebire între ele. De exemplu, când întreprinderea Ford realizeaz o campanie publicitar pentru un nou produs sau una institu ional , în ochii opiniei publice Ford este cel care comunic . Noul produs fiind rezultatul produc torului, chiar dac , doar una dintre ele “este pe drumul cel bun”;
- în afara clien ilor, efectele comunic rii de produs, asupra celorlalte categorii de public, nu sunt luate în considerare în distinc ia dintre cele dou tipuri de comunicare;
- când produsul se afl în criz , întreprinderea recurge la construirea unui mesaj institu ional pentru lini tirea publicului;
- obiectivele comunic rii institu ionale au un sens de globalizare a diferitelor direc ii ale comunic rii. Dup unii autori obiectivele comunic rii institu ionale sunt:
 - o de comunicare - notorietate, informare, memorare, etc;
 - o comerciale - care urm resc sus inerea strategiilor de marketing;
 - o sociale - care r spund nevoilor de apropiere exprimate de mediul extern.

Al i autori consider c obiectivul comunic rii institu ionale îl constituie promovarea imaginii întreprinderii i în consecin , promovarea produselor sale.

2) Dup intele avute în vedere prin comunicare, aceasta se împarte în comunicare intern i comunicare extern .

Comunicarea intern vizeaz mediul intern al întreprinderii (personal, syndicate, conducere, filiale, ac ionari, etc.) – pentru a crea o entitate unic i omogen , dezvoltând solidaritatea i coeziunea acestuia. Mesajul se bazeaz pe crearea identit ii intelor vizate cu întreprinderea, utilizând diver si supor i de integrare (reuniuni, team building, jurnal de întreprindere, etc.), comunicarea fiind ascendent , descendent i lateral .

Comunicarea extern se adreseaz mediului extern întreprinderii i urm re te dezvoltarea notoriet ii i imaginii întreprinderii, promovarea produselor i a m rcilor c tre toate categoriile de public.

Comunicarea este bazat pe mesaje comerciale, de identitate i de legitimitate, fiind atât institu ional cât i comercial .

Obiectivele urm rite de comunicarea intern sunt asem n toare cu cele ale comunic rii institu ionale. Mul i autori consider comunicarea intern ca fiind inclus în comunicarea institu ional . Aceasta înseamn c , o opera iune de comunicare institu ional , trebuie s

înceap cu un mesaj destinat publicului intern, deoarece întreprinderea comunică în exterior în maniera sa de comunicare internă.

În practică, nu ar trebui să se pună problema separării comunicării interne de cea externă, din mai multe motive:

- un suport important pentru comunicare îl reprezintă propriul personal al întreprinderii. De multe ori, această modalitate de comunicare se dovedește a fi cea mai credibilă. De aceea, între realitatea din interiorul întreprinderii și mesajele care idealizează întreprinderea nu trebuie să apară un decalaj, deoarece salariatul trebuie să creadă în mesajele întreprinderii pentru a vrea să promoveze o imagine favorabilă întreprinderii. Ca atare, salariatului trebuie să-i fie aduse la cunoștință mesajele generale despre întreprindere, dar mai ales să fie motivat și să găsească în întreprindere o sursă de valorizare personală;
- dacă întreprinderea recurge la mai multe acțiuni de comunicare comercială care nu au legătură între ele, cel mai adesea nu au nici un efect pentru întreprindere (de exemplu, firma Procter & Gamble, recurge la o astfel de strategie, în care nu evidențiază întreprinderea, ci doar diversele mărci pe care le comercializează);
- mesajele destinate publicului intern nu trebuie să difere de cele destinate publicului extern, altfel eficacitatea lor ar să fie în pericol și ar risca să devină fără credibilitate. De exemplu, un salariat al întreprinderii, care este și acționar al acesteia nu ar trebui să primească două tipuri de mesaje despre întreprindere, respectiv unul pentru calitatea sa de angajat și altul pentru cea de acționar, pentru ca acțiunea de comunicare să fie eficientă;
- comunicarea externă este percepută de către publicul intern ca o sursă de informații. Dacă această comunicare externă este prost înțeleasă de către salariați, atunci aceștia vor fi în dezacord cu ea.

În concluzie, cele prezentate despre tipurile de comunicare, care rezultă din aplicarea celor două criterii, demonstrează necesitatea de a considera comunicarea ca un singur ansamblu, care dispune de o multitudine de tehnici pentru a atinge diferitele obiective vizate pentru reușita întreprinderii. Din aceste motive, apare necesar abordarea sistemică a comunicării întreprinderii, prin intermediul comunicării globale.

3.3.2. Conținutul comunicării globale

La început, comunicarea globală era considerată ca o modalitate de armonizare a mijloacelor (relații publice, publicitate de produs, publicitate instituțională, informații, comunicare internă, etc.) cu scopul de a crea și dezvolta o imagine instituțională. După majoritatea autorilor, comunicarea globală este considerată o concepție coerentă a ansamblului activităților de comunicare, instituțională, marketing și internă.

Comunicarea globală se caracterizează prin:

- a) axarea pe câteva mesaje puternice, prezentate într-o manieră coerentă, care reflectă identitatea și poziționarea întreprinderii;
- b) armonizarea semnelor întreprinderii, cu scopul de a facilita recunoașterea întreprinderii și de a permite punerea în valoare a acțiunilor de comunicare;
- c) coerența între imaginile de produs, marcă și întreprindere.

Imaginea întreprinderii apare, în comunicarea globală, ca o variabilă strategică. Nu trebuie să existe diferențe între realitatea din întreprindere și informațiile pe care aceasta le difuzează și nici între diversele acțiuni de comunicare.

În ceea ce privește mesajele pe care le comunică întreprinderea, comunicarea globală are în vedere gândirea elementului central, care stă la baza mesajelor vehiculate de aceasta. Într-o astfel de optică, mesajele se bazează pe identitatea și poziționarea întreprinderii.

Comunicarea global utilizează acele forme și instrumente care permit construirea unei imagini dorite în ochii grupurilor țintă, cu scopul ca aceasta să se constituie într-un avantaj concurențial. Ca atare, trebuie evidențiate variabilele generale, aplicabile în orice situație și apoi elaborată o metodologie de gestiune a comunicării globale.

3.3.3. Strategii de comunicare global

Întreprinderea este prezentă prin comunicare pe următoarele piețe:

- 1) piața întreprinderii;
- 2) piața produselor;
- 3) piața marilor.

Comunicarea globală are ca obiectiv, organizarea acestor piețe cu scopul de a permite dezvoltarea întreprinderii.

Întreprinderea poate fi prezentă pe aceste piețe, fie într-o manieră independentă, când întreprinderea, produsul și marca coexistă sub nume diferite (de exemplu, Procter & Gamble, detergent pentru rufe, Ariel), fie într-o manieră mai mult sau mai puțin interdependentă, când există o juxtaponere între numele întreprinderii, produsului și marci (de exemplu, Ford, autoturism Ford, Ford Fiesta).

Indiferent dacă există o suprapunere sau nu între numele întreprinderii, produsului sau marci, între acestea există interacțiuni permanente care pot determina diverse situații:

- a) identitatea întreprinderii centrată sau nu pe produs, bazată sau nu pe o marcă lider, etc.;
- b) poziționarea întreprinderii, în eleasă ca locul pe care îl ocupă în ochii diferitelor ținte;
- c) voința de a ocupa o piață în întregime, a unuia sau mai multor segmente, a mai multor piețe diferite, etc.

Datorită acestor situații se nasc nevoile de comunicare ale întreprinderii și implicit, strategia de comunicare. Astfel, dacă piața pe care dorește să acționeze întreprinderea nu poate fi segmentată, comunicarea se va baza pe produs sau pe întreprindere, existența marci nefiind dinainte necesară. Marca apare, ca necesară, în cazul în care întreprinderea dorește să ocupe mai multe piețe sau mai multe segmente de piață, evitând astfel bătălii pozitive generale ale întreprinderii. Alegerile strategiilor de comunicare se situează între o situație de total independență între imaginile de produs, marcă și întreprindere (care este doar teoretică, pentru că între cele trei imagini este inevitabil să apară o legătură) și una de total interdependență a celor trei imagini.

Obiectivul central al comunicării globale îl reprezintă gestiunea imaginii de întreprindere, de marcă și de produs, cu scopul ca aceasta să se transforme într-un avantaj concurențial. Mijloacele prin care se realizează gestiunea imaginii sunt cuprinse în diferitele tipuri de comunicare, publicitate instituțională, de marcă sau de produs, comunicare de opinie, de recrutare, marketing direct, alte tehnici promoționale în afară de publicitate, jurnalul întreprinderii, note interne, etc.

Gestiunea comunicării globale constă în administrarea tuturor semnalelor emise de către întreprindere pentru a influența deciziile pe diferite piețe. Ca atare, într-o politică de comunicare globală un element important de luat în considerare este numele întreprinderii, produsului și a marci. Într-îndoiul, numele este primul și cel mai utilizat mesaj pe toată durata de viață a întreprinderii, produsului și a marci. Există posibilitatea unificării numelor sau a utilizării unor nume diferite. Din aceste combinații rezultă situații diverse greu de adunat, care depind, în mare parte, de strategia de marketing a întreprinderii.

O altă problemă este cea a întinelor vizate prin comunicarea globală. În acest sens, o strategie de comunicare globală trebuie să înceapă cu publicul intern, deoarece el reprezintă un vector de transmisie a comunicării și un suport de comunicare extern. Instrumentele de comunicare utilizate sunt funcții de mesaje și de ținte. Obiectivele de comunicare sunt evaluate prin notorietate, prin imagine, prin nivelul vânzărilor, prin motivarea salariaților, etc.

Variantele de opțiuni strategice ale comunicării rezultă din combinarea dintre poziția întreprinderii față de structura pieței și diverse criterii, cum ar fi: produsul, tipul strategiei de marketing, tipul strategiei de imagine, legătura între imagini, tipul de mesaj prezent în comunicare.

3.4. Negocierea – formă principală de comunicare în afaceri

3.4.1. Negocierea – concept, caracteristici, etape

Pentru definirea termenului negociere s-a optat mai întâi pentru utilizarea unor definiții negative:

”Ce nu este negociere?”

a) *Negocierea nu este știință exactă*

Negocierea nu este o știință exactă, deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate. Partile implicate în negociere au obiective, interese, nevoi, etc. proprii, pe care caută să le rezolve prin această activitate, însă nu au certitudinea realizării acestui lucru. Acest fapt este determinat de două tipuri de cauze:

- componentele implicate în procesul de negociere (interese, forțe, nevoi, etc.) nu sunt cuantificabile, ci poartă expresia subiectivității (ce este important pentru una din părțile implicate în negociere poate fi nesemnificativ pentru cealaltă). De exemplu, un distribuitor are interesul de a vinde cantități cât mai mari dintr-un produs, în timp ce cumpărătorul este interesat de obținerea unor termene de plată cât mai lungi posibil;
- regulile după care va fi purtată negocierea nu sunt dinainte determinate, cunoscute, anunțate și ele apar și se manifestă în timpul procesului de negociere. Nici un negociator nu va anunța cealaltă parte cum va aborda discuțiile și nici ce strategie de abordare are pregătită.

b) *Negocierea nu este un joc*

Negocierea nu se bazează doar pe noroc sau pe hazard, care adesea sunt factori hotărâtori într-un joc. De asemenea, miza negocierii nu este exprimată doar în bani sau în putere, ca în cazul unui joc. De exemplu, a alege un program de radio într-un grup de prieteni la care să asculte toți, poate să însemne o negociere, dar miza ei este de a încerca mulțumirea tuturor. Implicarea în negociere implică cunoștințe, informații, pricepere, talent, artă, etc. și nu doar ansă.

c) *Negocierea nu este o luptă deschisă sub forma unui război*

Chiar dacă poate urmări rezolvarea unor conflicte de interese, negocierea nu urmărește eliminarea sau distrugerea părții adverse. De exemplu, de cele mai multe ori interesele unui cumpărător sunt diferite de cele ale unui vânzător, ceea ce poate duce la apariția unor divergențe. Însă, interdependența dintre cei doi (nici unul nu poate să-și exercite activitatea fără celălalt) îi determină să caute o rezolvare amiabilă a acestora.

d) *Negocierea nu este simplă tocmeală*

Tocmeala este o metodă de negociere care se utilizează în anumite circumstanțe, mai ales în domeniul comercial. Tocmeala presupune discutarea prețului unui bun sau a tarifului unui serviciu pentru a obține un rezultat cât mai favorabil. Dar banii nu intervin întotdeauna într-o negociere, ca miză a acesteia.

e) *Negocierea nu înseamnă simplă rezolvare a unei probleme*

Rezolvarea problemei presupune adoptarea unei atitudini consensuale, convergența scopurilor și intereselor pentru găsirea celei mai bune soluții posibile. Într-un astfel de demers nu apar jocuri de putere care să urmărească apropierea pozițiilor de plecare ale părților implicate spre încheierea unui acord, cum se întâmplă într-o negociere.

f) *Negocierea nu se confundă cu o simplă dezbateră*

Dezbateră are scopul de a convinge pe cineva de justea unui punct de vedere, printr-un schimb de argumente. Negocierea nu are ca obiectiv să determine cine are dreptate într-o anumită privință, ci este orientată spre decizie. Este evident însă faptul că dezbateră poate să intervină înaintea, în timpul și după terminarea negocierii.

Negocierea – definiție, domenii de implicare

În teoriile vechi, *negocierea* era privită ca o activitate persuasivă menită să rezolve problemele într-o situație de conflict. Este o interpretare care limitează negocierea strict la intervenția în cazul existenței unor divergențe între părțile implicate.

Noile teorii prezintă negocierea ca pe un proces de decizie și ca pe un instrument de management.

Mult timp negocierea a fost percepută ca un instrument de rezolvare a unor divergențe intervenind doar atunci când acestea începeau să se manifeste. Inițial domeniile care implicau negocierea erau cel militar, politic și comercial. În prezent, concepțiile referitoare la negocierea au evoluat spre considerarea acesteia ca un instrument managerial, ca un instrument de dialog și ca un instrument de progres.

Negocierea se poartă, în prezent, nu numai pentru a rezolva divergențele, ci și pentru a atinge un scop comun. Se trece de la ceea ce se numește negociere – conflict la negociere – proiect. Negocierea este prezentă în orice domeniu în care sunt oamenii: în familie, la serviciu, la coală, în relațiile cu clienții, furnizorii, diversele organisme publice și private, în domeniul militar, în politică, în domeniul cultural - sportiv, etc.

Negocierea reprezintă o activitate socială, deoarece necesită punerea în contact a unor entități umane, indiferent sub ce formă (cel mai adesea contact față în față), care se referă la două sau mai multe persoane, la două sau mai multe grupuri, la două sau mai multe delegații.”

Etapile negocierii

Negocierea constă în încercarea părților implicate de a ajunge la un aranjament, în cursul uneia sau mai multor întâlniri succesive. Orice negociere se desfășoară pentru a ajunge la un rezultat, chiar dacă acesta este bun sau rău, mai mult sau mai puțin satisfăcător.

1. *Pregătirea negocierii (prenegocierea)* este o etapă premergătoare negocierii în care:
 - identificarea participanților la negociere;
 - evaluarea raportului de forțe;
 - definirea marjei de negociere;
 - pregătirea argumentării;
 - anticiparea obiecțiilor și reacțiilor celeilalte părți implicate;
 - compunerea delegației, etc.
2. *Derularea negocierii (negocierea propriu-zisă)* este etapa întâlnirii dintre părțile implicate și în care se desfășoară următoarele:
 - definirea obiectului negocierii, a modalităților de negociere, a ordinii de zi;
 - formularea propunerilor și contrapropunerilor, purtarea discuțiilor;
 - căutarea compromisurilor reciproce, etc.
3. *Rezultatul negocierii (postnegocierea)* ia naștere în momentul semnării încheierii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia.
 - a) *Concesia* reprezintă o cedare efectuată de una din părțile implicate în negociere asupra uneia sau mai multor puncte de interes, fără reciprocitate sau compensare. Concesia apare ca rezultat al raportului de forțe dintre parteneri (mijloace, informații, statut, putere, etc.). Acest rezultat conduce spre o situație de câștig-pierdere. Legea psihologică a reciprocității, care constă în răspunsul într-o manieră asemănătoare la o acțiune a cuiva, determină indivizii să caracterizeze prin morală, ca la o concesie să răspundă cu alta. Totuși, negociatorii trebuie să identifice dacă concesia este una reală sau falsă. Falsa concesie reprezintă o tehnică de negociere, care are scopul de a obține concesii reale, asupra unor puncte importante de interes, prin acordarea unor concesii false.

- b) *Compromisul* reprezintă renunțări bilaterale, reciproce asupra unor puncte de vedere cu scopul de a armoniza interesele părților. Prin compromis se apăr esențialul intereselor negociatorilor. Compromisul este un rezultat acceptabil într-o negociere, la care se ajunge prin ajustări succesive, consultări, discuții, etc.
- c) *Consensul* reprezintă cel mai bun rezultat posibil al unei negocieri. Se caracterizează prin construirea în comun a acordului, prin adeziunea totală față de soluția găsită prin susținerea unanimă a rezultatului la care s-a ajuns.
- d) *Dezacordul* poate fi:
- obiectiv – când negociatorii conștientizează faptul că au ajuns la o situație de neînțelegere și admit divergențele dintre ei, fără a dori să facă eforturi pentru a le elimina sau a le reduce.
 - conflictual – când negocierea a luat o direcție greșită, când divergențele iau forma unor probleme personale manifestate prin neîncredere, agresivitate, lipsă de respect, violență de limbaj și de gesturi, etc.
 - conduce la un rezultat diferit față de cel prevăzut inițial – când negociatorii stabilesc să se revadă deoarece estimează că auansa de a se apropia de o altă soluție, nouă, convenabilă părților, prin mai multe discuții și consultări.

Se analizează rezultatele reale comparativ cu cele scontate.

O altă etapă ar mai putea fi *protonegocierea (ultimul recurs)*, care constă în acțiuni și reacții ale părților manifestate prin actele lor unilaterale. Are un rol deosebit în finalizarea sau blocarea discuțiilor.

Concilierea constă în acțiunea unui terț care intervine pe lângă părțile aflate în conflict pentru a încerca să le aducă la masa negocierilor pentru a ajunge la un rezultat favorabil.

Medierea este o intervenție activă în procesul de negociere a unui terț între părțile aflate în conflict, care propune soluții ce pot fi acceptate de negociatori. De exemplu, în politică acest rol este adesea jucat de SUA pe parcursul negocierilor dintre israelieni și palestinieni.

Arbitrajul implică obligația pentru părțile în conflict de a respecta soluția arbitrului, care este o instituție oficială constituită în acest scop.

3.4.2. Marja de negociere

Marja (aria) de negociere apare prin suprapunerea pozițiilor de negociere ale părților implicate în acest proces.

Într-o negociere există trei poziții (fig 3.3.):

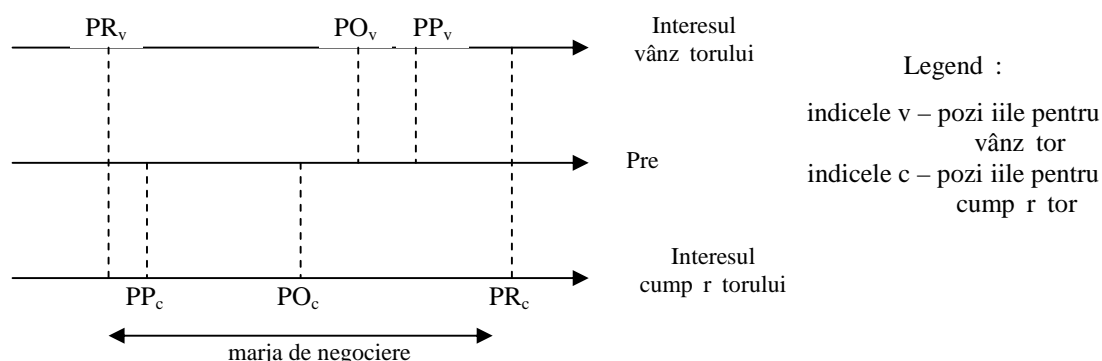


Figura 3.3. Pozițiile de negociere și marja de negociere

- a. poziția de plecare (declarată) (PP), este o poziție fixată la cel mai favorabil prag pentru cel care o formulează (de exemplu, vânzătorul se așteaptă să primească un pre cât mai ridicat, iar cumpărătorul să plătească un pre cât mai mic). Poziția de plecare trebuie

- fixat în a a fel încât s permit un grad cât mai mare de libertate în raport cu preten iile celeilalte p r i. Într-un limbaj popular pozi ia de plecare reprezintă “socoteala de acas ”.
- b. pozi ia de rezisten (ruptur) (PR) este limita dincolo de care negociatorul nu mai angajează nici o discu ie. Sub un anumit pre vânz torul va înceta negocierile, în timp ce peste un anumit nivel de pre cump r torul nu mai este interesat de tranzac ie. Stabilirea pozi iei de rezisten poate fi subiectiv , dar de cele mai multe ori este fixat pe baza unor criterii obiective: costuri, concuren , nivel de rentabilitate minim, existen a înlocuitorilor, etc. În general, această pozi ie trebuie intuit i estimat de partenerii de negociere, deoarece ea nu este anun at , prezentat dinainte.
 - c. pozi ia obiectiv (a teptat) (PO) este pozi ia la care preten iile contradictorii ale partenerilor se pot echilibra. De obicei, această pozi ie se situează între pozi ia de plecare i cea de rezisten . Marja de negociere apare dac între pozi iile de rezisten ale p r ilor implicate în negociere exist un interval în care este posibil tranzac ia. Marja de negociere este zona de acord posibil între p r i, care pot ajunge la o în alegere mutual (reciproca) .

În exemplul dat mai sus este posibil încheierea unui acord, deoarece între cei doi parteneri exist o marj de negociere. Miza negocierii în acest caz este reprezentat de nivelul de pre din interiorul marjei la care tranzac ia se încheie. Acest nivel depinde de cuno tin ele, informa iile, perceperea, talentul, tehnica, etc. pe care le de ine fiecare negociator. De aceste elemente va depinde împingerea, mai aproape de pozi ia de rezisten , a unuia sau altuia din parteneri a acestui nivel.

Negocierea nu poate fi posibil , oricare ar fi calit ile unui negociator, pentru un nivel de pre care nu se g se te în interiorul marjei de negociere (în afara pozi iei de rezisten a unuia dintre parteneri).

Domeniul de negociere poate fi abordat în dou moduri: static sau dinamic.

a. Abordare static

Pe lâng criteriul pre , într-o negociere poate fi luat în considerare orice criteriu care contează . De exemplu, calitatea este o variabil asupra c reia sunt purtate discu ii mai ample (fig. 3.4.). Dac vânz torul, dispune de o gam de articole cu caracteristici calitative diferite, va dori s vând articole cu o calitate pe care s o ob in cu cheltuieli cât mai mici i pentru care eventual s primeasc un pre cât mai mare. Dimpotriv cump r torul este interesat, ca pentru un pre cât mai mic, s dispun de o calitate cât mai bun . Atât vânz torul, cât i cump r torul au puncte limit (pozi ii de rezisten) dincolo de care nu este posibil s se g seasc vreun acord.

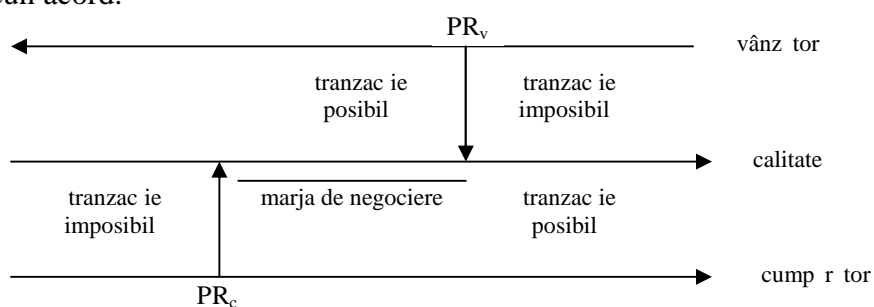


Figura 3.4. Marja de negociere pentru criteriul de calitate

În această situa ie vânz torul dispune de mai multe niveluri de calitate susceptibile de a fi acceptate de cump r tor. Ca atare, apare o marj de negociere în care este posibil un acord.

În cazul în care marjele de negociere exist , se poate defini un domeniu de negociere care reprezintă locul de compatibilitate, de suprapunere a celor dou marje de negociere. Această situa ie se poate reprezenta într-un grafic bidimensional (fig 3.5.).

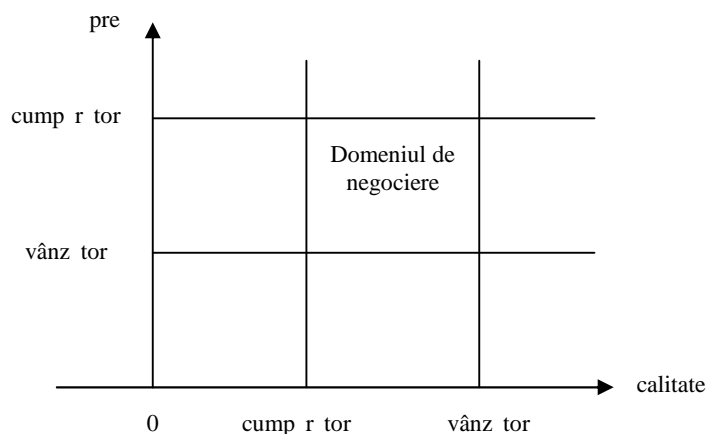


Figura 3.5. Domeniul de negociere pe baza a două criterii (pre și calitate)

Graficul domeniului de negociere a fost obținut prin suprapunerea figurilor 3.3. și 3.4. Această formă de reprezentare are doar rațiuni didactice, deoarece în realitate, negocierea depinde de mai mult de două variabile (termenele și condițiile de livrare, condițiile de plată, service-ul post-vânzare, clauze de revizuire a prețului, etc.). Deci, reprezentarea grafică a domeniului de negociere nu mai este posibilă.

Pe baza celor afirmate mai sus se pot desprinde două concluzii:

- 1) Orice negociator, pentru a-ți ce concesii poate accepta, trebuie să-și fixeze cu claritate poziția de rezistență. Acest punct limită poate fi dinainte fixat, prevăzută printr-o serie de constrângeri extreme, la care trebuie să se supună, cum ar fi un mandat de negociere sau poate să rezulte din studierea situației concrete, nefiind prestabilit. Necunoașterea propriei poziții de rezistență poate conduce negociatorul la situații feroce sau la renunțări în confruntarea cu argumentele celeilalte părți.
- 2) Este util să se descopere cât mai repede situațiile în care nu apare o marjă de negociere între părțile implicate (pozițiile de rezistență sunt incompatibile), deoarece nu mai are nici un rost desfășurarea negocierii.

b. Abordare dinamică

Domeniului de negociere, construit pe baza criteriilor preț și calitate, apare ca un contur închis, în abordarea statică. În realitate, negocierea se poartă pe parcursul unei perioade de timp, care permite părților implicate să facă eforturi pentru îmbunătățirea propriilor poziții în înfruntarea celor ale adversarului, în contextul unei negocieri distributive (câștig - pierdere, pierdere - câștig, pierdere - pierdere) sau pentru a redefini criteriile și punctele limită ale partenerilor, în cazul unei negocieri integrative (câștig-câștig, câștig, câștig-câștig sau netranzacționare).

Conturul închis, obținut într-un plan bidimensional, poate fi considerat o fotografie a negocierii la un moment dat, când de fapt aceasta se derulează ca un film, în cursul căruia marginile domeniului de negociere se modifică progresiv.

Dinamica negocierii rezultă datorită cauzelor următoare:

- diferitele criterii, pe baza cărora se desfășoară negocierea, prezentate până acum ca fiind independente, dar care în realitate sunt dependente unele de altele. Pe exemplul de mai sus (cu prețul și calitatea) putem afirma, continuând raționamentul, că dacă vânzătorul va primi un preț avantajos, atunci este dispus să facă concesii în ceea ce privește calitatea solicitată de client și astfel își modifică poziția de rezistență;
- utilizarea informațiilor, a comunicării, a argumentării, a jocului raportului de forță, etc., care acționează în timpul procesului de negociere, deplasează punctele limită și modifică marginile domeniului de negociere;

- modificarea domeniului de negociere poate fi determinat de găsirea unor noi variante de soluții;
- interacțiunea dintre părțile implicate în negociere pot declanșa o reevaluare completă a situației, ceea ce face ca să apară un nou domeniu de negociere, care îl substituie pe cel care rezultă din pozițiile inițiale.

3.5. Strategii, tehnici și tactici de negociere în afaceri

3.5.1. Pregătirea strategică și organizarea negocierii

Pregătirea negocierii îl pune pe negociator în fața unor decizii de o importanță hotărâtoare. Un prim set se referă la obiectivele de realizat și la abordarea strategică a întâlnirii.

Metodologia pregătirii strategice include următoarele etape:

- pregătirea obiectivelor de negociere;
- pregătirea strategiilor;
- pregătirea pozițiilor de negociere.

3.5.1.1. Pregătirea obiectivelor – definirea și importanța obiectivelor în negociere (*Ce vrem să realizăm?*)

Scopul negociatorului este să realizeze satisfacerea propriului interes (în condiția în care și interesul celuilalt este satisfăcut), pentru aceasta, îi fixează anumite obiective specifice pe care să le atingă.

În negociere apare o dublă condiționare: pe de o parte, negociatorul să cunoască interesul său și pe de altă parte, să cunoască și în seama de interesul celuilalt. Din combinarea ambelor perspective și bazat pe toate celelalte aspecte cheie rezultate din analiza situației prezente, negociatorul își poate fixa **obiectivele**, adică ceea ce vrea să realizeze în negocierea respectivă. Într-o negociere sunt stabilite, nu doar un obiectiv global, ci mai multe. De exemplu, la reînnoirea unui contract de livrare, firma îi poate stabili obiective pentru: cantitate, preț, ritmul și perioada lucrărilor, modalitatea de plată. Pentru alte clauze ale contractului, considerăm că nu vor apărea discuții în contradictoriu, aplicându-se condițiile sale generale de vânzare sau înțelegerile convenite în vechiul contract.

Obiectivele trebuie stabilite astfel încât, să devină instrumente utile pentru conducerea și desfășurarea negocierii. În primul rând, ele trebuie să permit comparații, cum ar fi cele dintre obiectivele prezente și cele din alte negocieri, între nivelurile planificate și cele realizate.

Obiectivul trebuie să fie **SMART** (în limba engleză: inteligent), adică să respecte următoarele cerințe:

- să fie **specific**: formularea să fie precisă și nu vagă, în termeni concreți și nu abstracți.
- să fie **măsurabil**: care pot fi măsurate în mod obiectiv, această cerință se poate realiza mai ales în cazul obiectivelor cuantificabile.
- să fie **adecvat**: trebuie să aproximeze corect interesul negociatorului și să aibă legătură cu problema în discuție.
- să fie **realist**: Obiectivele capătă un caracter realist atunci când sunt stabilite după analiza situației de negociere și în funcție de factorii evidențiați de aceasta.
- să vizeze un orizont precis de timp (caracter **temporal**).

Stabilirea exactă a obiectivelor nu garantează realizarea lor. Din acest motiv, o abordare adecvată, care să îndepărteze negociatorul de riscul de a se plasa într-un cadru prea îngust,

care s -i stânjeneasc mi c rile în negociere, este construirea unei game de obiective. Aceasta va cuprinde cel pu in trei niveluri:

- **obiectivul maxim** – cel mai bun rezultat pe care îl poate a tepta;
- **obiectivul minim** – cel mai slab rezultat acceptabil, dincolo de care negocierea nu mai prezint interes;
- **obiectivul int** – cel mai realist rezultat.

Sunt situa ii în care nu se poate stabili o gam de obiective, de exemplu, atunci când se negociaz un principiu (suveranitatea asupra unei regiuni, securitatea na ional , protec ia mediului, autoritatea superiorului ierarhic, etc.), pentru acestea nu se poate stabili decât un singur obiectiv, cel realist.

De exemplu, la reînnoirea unui contract de livrare, firma care va negocia reînnoirea contractului de livrare anual cu o alt firm , în formularea obiectivului de negociere pentru cantitate, nu va stabili un singur obiectiv, ci o gam de obiective. Pe baza informa iilor pe care le de ine (firma cu care se negociaz are un plan de produc ie majorat cu 15%, pia a produselor are o cre tere lent de 5%, are anumite divergen e cu un alt furnizor, concurent firmei care negociaz), suger m următoarele niveluri:

- maxim – “cre terea cantit ii cu 15%” (corespunde nivelului cre terii produc iei);
- minim – “cre terea cantit ii cu 5%” (posibil de acceptat, la limit , acest obiectiv, deoarece beneficiarul în cauz nu are o pondere foarte mare în livr rile noastre, iar din perspectiva interesului s u, nu va dori s se aprovizioneze cu mai mult decât poate vinde);
- realist – “cre terea cantit ii cu 5%” (este posibil s renun e la aprovizionarea de la firma concurent , s î i reduc achizi iile de la aceasta).

Obiectivele stabilite de negociator pentru diferite elemente de negociere nu au aceea i importan , deoarece elementele de negociere nu au aceea i valoare. Negociatorul are anumite priorit i. De exemplu, firma care negociaz poate aprecia c obiectivul s u prioritar este majorarea cantit ii contractate, iar ritmul de livrare i pre ul urmând dup aceea. În schimb, pe baza analizei efectuate anterior, se estimeaz c partenerul (firma cu care se negociaz) este interesat în primul rând de ob inerea unui pre cât mai mic, apoi de condi iile de plat , perioadele de livrare i cantitatea.

Priorit ile diferite favorizeaz desf urarea negocierii. Dacă p r ile (firmele) au aceea i priorit i, probabil c negocierea va fi mai dificil , rezultând o *abordare distributiv* .

3.5.1.2. Preg tirea strategiei – definirea i importan a strategiei în negociere (Cum negociem?)

Termenul strategie este întâlnit în diferite domenii de activitate, având diverse accep iunii i defini ii.

Strategia reprezint ansamblul deciziilor pe care le ia negociatorul în vederea atingerii obiectivelor stabilite, ca r spuns la factorii contextuali i la posibilele abord ri strategice ale partenerului.

Strategia se contureaz în urma unei triple confrunt ri:

- cu obiectivele;
- cu mediul;
- cu strategia adversarului.

Pentru atingerea obiectivelor sunt necesare resurse umane, financiare, materiale i informa ionale. Este posibil ca între disponibilitatea acestor resurse i constrângerile, pe care le presupune ob inerea lor, s apar un interval de timp. Aceasta nu însemn c termenului de strategie îi este proprie o anumit perioad de timp (în unele lucr ri, termen mediu, în altele lung), cum eronat apare în diverse concep ii. Dacă ar fi a a n-am putea vorbi de strategie în negociere (ar fi imposibil ca s tii cu cine te vei a eza la masa negocierilor peste 3 - 5 ani i

ce-ai avea de discutat). Un negociator, fără o gândire strategică, ar fi aruncat într-un univers total incert, în care ar fi incapabil să anticipeze cum va evolua negocierea. De aceea, în negocierii îi este potrivit termenul strategie.

Strategia reprezintă o viziune de ansamblu asupra negocierii și îndeplinește trei funcții principale:

- a. orientarea demersurilor și comportamentului negociatorului în cursul tratativelor. Activitatea de pregătire a negocierii nu trebuie să aspire spre elaborarea unui plan de acțiune foarte amănunțit. Desfășurarea lucrurilor în cursul tratativelor poate lua o turnură care nu a fost anticipată, punând în dificultate partenerul care este fixat de un scenariu prea rigid. Din acest motiv, strategia va cuprinde, mai degrabă, o serie de opțiuni generale referitoare la modul de comportare și de abordare a întâlnirii.
- b. conturarea unor soluții de repliere față de comportamentele și demersurile partenerului. În cursul desfășurării negocierii, strategia proprie se va confrunta cu strategia partenerului, ceea ce poate conduce la necesitatea reorientării și adaptării acțiunilor.
- c. identificarea mijloacelor concrete de acțiune: schiarea unui scenariu, utilizarea timpului, ordinea de zi, argumentarea, tacticile.

Din punctul de vedere al dimensiunii strategice, situațiile de negociere pot fi diferite.

Strategia se formează pe baza unor alegeri ale negociatorului.

Negociatorul, în ceea ce privește alegerea unei strategii de negociere, are mai multe opțiuni:

- alegerea unei orientări integrative sau a uneia distributive;
- alegerea între o orientare ofensivă și una defensivă;
- alegerea între o negociere scurtă și una cu o durată mai mare de desfășurare;
- alegerea între un comportament de impunere și unul de adaptare;
- alegerea între lărgirea domeniului de negociere și îngustarea lui, între un acord total și unul parțial sau între unul încheiat imediat sau după o anumită durată de timp.

Alegerea unei strategii integrative sau a uneia distributive prezintă cea mai mare importanță, întrucât celelalte sunt înglobate în acestea. Orientarea integrativă are variantele: câștig - câștig, câștig - câștig sau netranzacionare și câștig, iar cea distributivă variantele: câștig - pierdere, pierdere - câștig și pierdere - pierdere.

Variantele cele mai des întâlnite în practică sunt negocierea câștig - câștig și cea câștig - pierdere, restul apărând în situații conjuncturale sau pe parcursul unei etape a negocierii pentru anumite criterii.

1 Opțiuni strategice referitoare la comportamentul negociatorului

A Negocierea distributivă

• **Orientarea câștig-pierdere**

Are deviza: dacă eu câștig, tu pierzi. Cei care adoptă o astfel de orientare se prevalează, pentru a-și impune voința de poziție influentă, de putere, de acreditări, de avere, de ascendentul personal, etc.

Negociatorul, care optează pentru această negociere, are obiectivul de a găsi sau chiar de a impune o soluție care să-i fie favorabilă, fără să țină cont de interesele părții adverse. De exemplu, împărțirea unei torturi între doi frați. În cazul negocierii câștig - pierdere, problema este de a împărți tortul, pur și simplu și de a obține o parte cât mai mare.

În concluzie, orice concesie vine în detrimentul părții care a făcut-o. Din acest motiv, exploatarea raportului de forță este instrumentul principal pentru a-l face pe adversar să cedeze. În acest context, negocierea pune, pe moment, adversarii față în față, dar interesele lor nu sunt decât opuse. Tot ceea ce îl împinge pe unul este rău; tot ceea ce îl slăbește este bun. Orice concesie este considerată ca un semn de slăbiciune. Pentru adepții unei astfel de atitudini, conflictul nu este o sursă posibilă de progres, ci un obstacol ce trebuie eliminat din calea pe care și-au trasat-o.

În termenii de teorie a jocurilor, negocierea câștig-pierdere corespunde unui joc cu sumă nulă, adică tot ceea ce câștig cineva, pierde altcineva. În consecință, nimeni nu este dispus să aplice termenii acordului încheiat cu bună credință, ci dimpotrivă. Cel care va reuși să-și asigure avantajele, în detrimentul adversarului său, va încerca să le crească (înmulțască) în continuare, considerând că acestea sunt semne ale slăbiciunii adversarului, de care trebuie profitat cât mai mult posibil.

- **Orientarea pierdere-câștig**

Aceasta este mai negativă decât cea câștig-pierdere, pentru că, de cele mai multe ori nu are criterii, cerințe, așteptări, nici un fel de viziune. Cei care gândesc în acest fel sunt ușor de mulțumit, se jensează și manifeste sentimentele sau convingerile, se lasă ușor intimidați de personalitățile puternice.

Oamenii care adoptă o gândire de tip pierdere-câștig își refulează sentimentele, care când reapar se manifestă sub alte forme, mai urâte, cum ar fi accesele de furie, de instabilitate psihică, de cinism, etc.

Rareori, această orientare poate fi adoptată deliberat, cu scopul de a afla informații despre cineva, care ar putea fi ulterior folosite în relația cu altcineva. De exemplu, tactica falsei comenzi de probă, în care te angajezi într-o negociere pentru a formula o comandă preliminară (de probă), la care se solicită un preț mai redus și facilități de livrare, justificate prin costurile mari de introducere, lansare și promovare pe piață și pe speranța unor comenzi masive ulterioare. În realitate, ceea ce interesează este, de fapt, doar factura (care este plătită, chiar dacă nu ne interesează mărfurile cumpărate – pierdere-câștig), care va putea fi oricând folosită în negocierile cu un alt furnizor concurent, ca dovadă a existenței unei variante favorabile.

- **Orientarea pierdere-pierdere**

Când două persoane cu orientare câștig-pierdere, adică doi indivizi hotărâți, încep să se împună, egoiștii au ceva de împărțit, rezultatul duce spre pierdere – pierdere. Amândoi părțile se comportă revendicativ. Unele persoane sunt atât de concentrate pe figura adversarului, atât de obsedate de comportamentul lui, încât singura lor dorință este de a-l prăgubi, chiar dacă au și ele de pierdut.

Atitudinea pierdere – pierdere are la bază filosofia conflictului, a adversității, este filosofia războiului. Pierdere-pierdere este și filosofia persoanelor cu totul dependente, lipsite de o direcție interioară, profund nefericite și care ar dori ca și ceilalți să se simtă la fel.

B Negocierea integrativă

- **Orientarea câștig-câștig**

Câștig-câștig este o stare care, în cadrul oricărei interrelații mutuale, urmărește ca beneficiul să fie mutual (reciproc). În elegerile și soluțiile adoptate sunt reciproc avantajoase, reciproc satisfăcătoare. Părțile implicate sunt mulțumite de deciziile luate și se simt angajate față de planul de acțiune. O astfel de orientare se bazează pe cooperare și nu pe competiție, succesul unei părți nu se realizează cu prețul insuccesului sau excluderii altcuiva.

În acest tip de negociere, negociatorul recunoaște pe cealaltă parte ca pe un partener legitim, căruia nu îi contestă dreptul de a-și apăra propriile interese, chiar dacă ele sunt contrare celor proprii; este mai mult decât o atitudine conjuncturală, este o adoptare a unei poziții etice, deoarece admite cu ușurință diferențele de apreciere, diferențele de gândire și diferențele dintre interesele individuale și/sau de grup.

Negocierea câștig-câștig nu este văzută ca un sistem cu sumă nulă, ca în cazul negocierii câștig – pierdere. Dimpotrivă, ipoteza că există mijloace ce trebuie găsite pentru a mări tortul (sau pentru a schimba tipul lui), în așa fel încât, ceea ce este în plus, să se împartă. Scopul cărților nu se bazează pe slăbirea rezistenței celeilalte părți, ci dimpotrivă, prin încheierea unui acord în interesul tuturor celor implicați în găsirea lui.

Climatul în care se desfășoară negocierea este unul de încredere reciprocă. Partenerii se informează reciproc, fără coliziuni. Un interes esențial al negocierii integrative de tip câștig-câștig este acordul, o dată găsită încheiat, are toate ansele să fie respectat de către pri, deoarece el a fost obținut fără a face apel la presiunea raportului de forță. O dată ce s-a ajuns la acord, nimeni nu poate să se considere în elat.

- **Orientarea câștig-câștig sau netranzacționare**

Uneori este considerată o orientare superioară celei câștig-câștig. *Netranzacționarea* se referă la cazul, în care, în lipsa unor soluții reciproc avantajoase, se convine, de comun acord, să nu se încheie o afacere. Nu s-au stabilit condiții contractuale și nici a teptării nu s-au creat. Partenerii nu se angajează într-o colaborare, deoarece valorile și obiectivele lor sunt divergente.

În cazul netranzacționării nu este nevoie de manipulare, de impunerea condițiilor, de forțat situația în direcția propriului interes. Negociatorii sunt deschiși.

Abordarea câștig-câștig sau netranzacționare se arată a fi realistă la începutul unei relații de afaceri. Pe termen lung însă, ar putea deveni o opțiune neviabilă, creând dificultăți în afacerile inițiate pe baze amicale, deoarece în efortul de a păstra relațiile de prietenie mulți fac un ir de compromisuri; a să se pot naște grave probleme, mai ales dacă competiția operează pe principiul câștig-câștig.

- **Orientarea câștig**

Cei care adoptă o astfel de orientare nu vor neapărat să piardă ceilalți; ei nu urmăresc să se întâlnească cu cealaltă parte, acest lucru este secundar, irelevant. Pentru ei este esențial să să atingă scopul, să obțină ceea ce urmăresc.

Acest tip de orientare este probabil, în absența rivalității și a competiției, abordarea cea mai comună în negocierile cotidiene. Persoanele cu această mentalitate se gândesc să să asigure propriile lor interese și lasă în seama celorlalți să să le asigure pe ale lor.

2 Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului

Timpului este foarte important în desfășurarea proceselor de negociere, iar acesta are anumite particularități.

Timpul în negociere nu are o curgere uniformă: el se dilată sau se contractă, în diferite faze ale întâlnirii, iar dinamica sa trebuie bine stăpânită. Partea de început a negocierii se desfășoară lent: protagoniștii într-o întâlnire în contact, se studiază, sunt atenți la orice mică mișcare și orice vorbă a interlocutorului. Apoi discuțiile se animă, iar timpul curge mai repede, până la apropierea de final. Momentele, care preced acordul, sunt iarăși dilatate: într-o perioadă scurtă (măsurată în mod obiectiv) se petrec multe lucruri extrem de importante: recapitularea discuțiilor, acordarea unor concesiuni finale, acceptarea soluției.

Aceste aspecte pun în evidență posibilitățile strategice de utilizare a timpului:

- Alegerea dintre **negocierea scurtă** și **negocierea lungă**.

Un mod prin care negociatorul poate scurta negocierea, dacă consideră că aceasta este în interesul său, poate fi întârzierea momentului începerii discuțiilor, astfel, ca să fie apropiat de un termen, dincolo de care partenerul nu mai poate negocia, din diferite motive (de exemplu: terminarea programului de lucru, ora stabilită pentru o altă întâlnire).

Un alt mod de a determina ca negocierea să aibă durata dorită este ca partenerii să se convină asupra unei limite.

Durata negocierii poate fi manevrată și cu ajutorul unor tehnici de exploatare a timpului: întreruperi frecvente, comportament obstrucționist, prin care se lungesc desfășurarea lucrurilor, de exemplu: cereri repetate de a fi reluate anumite argumente, formularea unor false obiecte.

Câteodată durata negocierii este determinată de constrângeri obiective (de exemplu: natura și obiectul negocierii), alteori aceasta devine opțiune strategică.

- Alegerea momentului începerii tratativelor: negociatorul le poate angaja imediat sau poate amâna această decizie.

Strategia tipic pentru această opțiune este “**ab inerea**”, care presupune amânarea deciziei de angajare, contând pe îmbunătățirea situației prezente.

3 Orientări strategice referitoare la obiectul negocierii

Asocierea și disocierea

Definirea obiectului negocierii are de obicei o dimensiune strategică. Negociatorul poate opta pentru strategia **asocierii** sau pentru cea a **disocierii**.

Asocierea se referă la subiectele de discuție, astfel că nu va accepta discutarea unuiuia fără cel alt. În cazul *disocierii* problemele vor fi separate și tratate distinct.

Deschiderea și închiderea câmpului negocierii

Deschiderea câmpului negocierii înseamnă acceptarea ideii de a se extinde tratativele și asupra unor probleme, care nu au fost prevăzute în ordinea de zi, în măsura în care apar oportunități în această direcție. Deschiderea câmpului de negociere are un anumit risc, mai ales în cazul negocierii manageriale: acela că un partener abil să manevreze astfel extinderea obiectului, ca să evite în final, încheierea unei înțelegeri ferme în problema inițială.

Închiderea câmpului negocierii presupune respectarea strictă a ordinii de zi. O asemenea strategie are avantajul că problemele pot fi discutate până la finalizarea lor, fără ca discuția să evolueze în direcții neașteptate.

4 Orientări strategice vizând puterea de negociere

Puterea de negociere sunt acțiuni premergătoare începerii negocierii și au un scop strategic evident. În acest context fac parte **asigurarea sprijinului aliaților**. De exemplu, în cazul unor negocieri în care se confruntă două grupuri (partide politice, sindicatul și administrația), fiecare va încerca să își sporească puterea de negociere prin întărirea sprijinului primit de la aliați. Aceasta se realizează de regulă prin intensificarea comunicării cu aceștia, sub forma informării asupra desfășurării acțiunilor și a convingerii lor să îi susțină.

Asemenea acțiuni, pot urmări și **neutralizarea unor terți**, acțiunile sunt orientate spre neutri, grupul negociator încercând să se asigure că aceștia îi vor apăra statutul declarat și nu vor trece de partea adversarilor. În general, partenerii privesc cu neîncredere neutri, tocmai datorită posibilității ca aceștia să trădeze.

În activitatea comercială, un comerciant prudent va fi înclinat să adopte strategia numită “**putura**”. Aceasta constă în acțiunea astfel că să nu rămână descoperit în afacerile pe care le conduce, fașă de evoluțiile imprevizibile ale pieței. De exemplu, dacă intenționează să cumpere mărfuri pentru a le revinde, înainte de a cumpăra el însuși, va încheia înțelegeri cu potențialii săi cumpărători, pentru a-și asigura o piață de desfacere a mărfurilor ușor și pe scară mare (debut).

“**Hazardarea**” este o strategie opusă strategiei “**putura**”. Adoptarea acestei strategii implică o doză mare de curaj și asumarea riscului unor pierderi. Comerciantul cumpără marfa fără să se asigure de posibilitățile ulterioare de vânzare, contând pe o evoluție favorabilă a pieței.

5 Orientări strategice referitoare la acord

Acordul este opțiunea ce acoperă toate problemele sau parțial, acoperind doar o parte a problemelor la care a fost posibil să se ajungă la înțelegere.

Negociatorul se poate pregăti pentru încheierea imediată a acordului sau pentru amânarea acestei decizii.

3.5.1.3. Organizarea negocierii

Pentru întâlnirii directe, părțile trebuie să pregătească echipa de negociere și să întreprindă o serie de acțiuni pentru a se asigura logistica necesară desfășurării tratativelor.

Întâlnirea părților poate să pună față în față doi negociatori, dar adesea sunt implicate echipe de negociere.

1 Pregătirea echipei de negociere

Pentru pregătirea echipei de negociere trebuie rezolvate următoarele problemele: fixarea membrilor și structurii echipei, atribuțiilor membrilor ei, stabilirea modului de comunicare între aceștia.

Numărul echipei este influențat de complexitatea negocierii, de exemplu, în anumite situații (negocieri guvernamentale) se impune formarea unor echipe mai numeroase. În general, numărul participanților trebuie stabilit la un nivel cât mai mic posibil. Echipele prea numeroase ridică probleme de coordonare și mai ales de comunicare, apăsând tendința formării unor grupuri.

Structura echipei este legată de numărul acestora și rezultă din aplicarea a minim două criterii: competența legată de conținutul afacerii și rolul funcțional.

Sarcinile membrilor în desfășurarea negocierii pot fi diferite, unii joacă rolul propriu-zis de negociatori, iar alții au sarcini de pregătire a documentațiilor, de furnizare de informații și de argumente.

Un alt aspect organizatoric se referă la modul de comunicare în cadrul echipei și dintre echipa de negociatori și “echipa de acasă”. Este important ca negociatorii să manifeste respect unii față de alții și să se sprijine reciproc. Datorită respectului și sprijinului reciproc nu pot exista situații în care unul dintre membri contrazice pe un altul sau pe eful echipei (chiar dacă acesta greșesc la un moment dat). Sprijinul trebuie să se manifeste constant, atât verbal (“da, așa este!”, “într-adevăr...”), cât și nonverbal (încuviințare din cap).

Comunicarea dintre echipă și organizație trebuie să aibă loc astfel încât să se asigure siguranța unor convorbiri sau transmiteri de documente confidențiale ori secrete.

2 Pregătirea mandatului de negociere

Mandatul de negociere este un document oficial, eliberat și semnat de conducerea organizației, care cuprinde instrucțiuni pentru negociator, elemente clarificate în etapa de pregătire: definirea obiectului, informațiile esențiale asupra contextului, obiectivele maxime, minime, întărită, componența echipei și numele conducătorului acesteia, adăugându-se eventual sarcinile membrilor, elemente de organizare (locul, momentul și durata negocierii), etc.

În ceea ce privește mandatul de negociere există anumite tactici. De exemplu, un negociator, mai ales cel care se află în deplasare, respinge revendicările partenerului pe motivul că are un mandat limitat. Aceasta tactică poate fi folosită în două cazuri:

- 1) când se dorește doar să se exercite presiuni asupra partenerului pentru a-l forța să-și reducă pretențiile.
- 2) când se dorește împărțirea negocierii în două părți: o parte prezentă, în care scopul negociatorului a fost mai degrabă culegerea informațiilor și o a doua parte, care să se desfășoare cu un alt negociator (superiorul său).

Este important să fie clarificate, de la început, care este puterea de decizie a fiecărui participant.

3 Pregătirea locului negocierii

Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor aspecte tehnico-organizaționale: alegerea locului, fixarea momentului și duratei negocierii, amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor, asigurarea facilităților pentru echipa

oaspete (preluare de la aeroport, gar , dac este cazul, asigurarea caz rii la hotel, ac iuni de protocol, etc.).

Locul în care se desf oar negocierea are semnifica ie pentru negociatori. Unii dintre ace tia prefer pentru purtarea negocierii “acas ”, la sediul propriu, din cauza avantajelor pe care le poate oferi acest variant . Ei pot amenaja locul a a cum doresc, pot coopta al i speciali ti în echipa de negociere, pot organiza demonstra ii sau expozi ii de produse.

Negocierea “în deplasare”, la sediul partenerului, are alte avantaje pentru negociator: poate s vad produsele pe care dore te s le cumpere, poate înțelege mai multe despre partener (întreprinderea, produsele, personalul, etc.) sau poate s fac uz, în anumite situa ii limit , de stratagema lipsei unui mandat pentru a lua anumite decizii.

În ceea ce prive te amenajarea locului unde se va desf ura negocierea, în mod normal trebuie asigurate condi ii de luminozitate, c ldur , aerisire, etc. convenabile, ca i loc suficient pentru a putea lucra. Ca o manevr conflictual , amenajarea locului de negociere poate fi exploatat , în scop tactic, pentru a incomoda partenerul, de exemlu, a ezându-l în pozi ii improprii (în curent sau lâng un calorifer fierbinte, cu fa a spre sursa de lumin , etc.).

A ezarea la mas se face cel mai adesea cu cei doi negociatori sau cele dou echipe, de o parte i de alta, ceea ce reprezint totu i o pozi ie clasic de concuren . O pozi ionare care trebuie s fie evitat , în cazul în care negociaz o echip de dou persoane cu un singur negociator, este ca cei doi s se a eze la capetele mesei, plasându- l pe negociatorul singur “la mijloc”.

3.5.2. Tehnici i tactici de negociere

3.5.2.1. Tehnici de negociere

Tehnicile de negociere reprezint procedee, metode utilizate de negociatori în abordarea procesului de negociere. Fa de strategie, care d o anumit viziune general asupra situa iei i procesului, având rolul s orienteze demersurile i comportamentele p r ilor, tehnicile se refer la proceduri de lucru în desf urarea interac iunii i au un caracter contextual mai precis, de metod de rezolvare a unei anumite sarcini.

În principiu, strategia are un caracter mai stabil, tehnica de negociere reprezint o form de strategie procedural , iar tactica este mai pu in stabil , fiind utilizat într-un anumit moment, în func ie de situa ie. De exemplu, *o interven ie* are caracter strategic dac vizeaz desf urarea de ansamblu a negocierii i un caracter tactic dac vizeaz numai rezolvarea unei situa ii de moment.

1 Tehnici de tratare a obiectului negocierii

Tehnicile folosite în modelul de tratare a obiectului negocierii sunt:

a. *Extinderea obiectului negocierii* are drept consecin e ad ugarea unor elemente noi în discu ie. Aceasta presupune prelungirea agendei negocierii stabilite ini ial, cu subiecte care au fost identificate de p r i pe parcurs. De obicei, aceste noi elemente de negociere care l rgesc obiectul sunt rezultatul creativit ii unuia sau a ambilor protagoni ti.

b. *Transformarea obiectului negocierii* const în redefinirea sa total sau par ial , ceea ce poate s însemne declan area unei noi negocieri, diferit de cea anterioar .

Cele dou metode se asociaz creativit ii, rezultând valorificarea unor oportunit i care apar în cursul tratativelor.

2 Tehnici de tratare a elementelor de negociere

Negociatorii opteaz pentru tehnici diferite de abordare a elementelor de negociere:

- **Abordarea orizontal (pachet)** presupune ca negociatorul s formuleze oferta pentru toate elementele în discu ie. De la acest punct de pornire, negocierea va evolua prin

dezbateri în mai multe runde, în fiecare dintre acestea putându-se ajunge la un acord asupra unui număr de subiecte. În final, se ajunge la acord, atunci când diferențele de poziție de la toate elementele sunt acoperite.

- **Abordarea verticală** implică discutarea pe rând a câte unui element de negociere, până se ajunge la acoperirea diferențelor de poziții. Apoi se trece la subiectul următor.

3 Tehnici de prezentare și discutare a ofertelor

Există două tehnici alternative care rezultă din modurile în care se fac propunerile și se răspunde la acestea:

- 1) **Abordarea de tip “lider”**, unul dintre negociatori își prezintă oferta, iar partenerul pune întrebări de clarificare, apoi formulează obiecții, aduce argumente și o modifică. Se observă că întreaga dezbateră se concentrează în jurul unei singure oferte care este dezbătută, atacată sau susținută, celălalt partener încercând să o schimbe, fără a formula propria sa ofertă. Negociatorul care face oferta este dezbătută devine “liderul”.

- 2) **Abordarea de tip “independent”** presupune că un negociator își prezintă propunerea și oferă clarificările solicitate de partener; apoi partenerul face o contra-propunere, discutată la rândul ei.

3.5.2.2. *Tactici de negociere*

Tacticile de negociere reprezintă procedee de acțiune care sunt utilizate în anumite situații specifice, cu scopul de influențarea partenerilor. Acestea au un caracter contextual, alegerea și eficacitatea lor depinzând, pe de o parte, de circumstanțe, iar pe de altă parte, decurgând din orientarea strategică a negocierii. Când tratativele se desfășoară într-o manieră cooperantă sau conflictuală, tacticile vor avea, în principiu, aceeași natură.

Numărul acestora este extrem de mare. În continuare, vom trata doar câteva dintre aceste tactici.

1 Tactici cooperante

Aceste tactici au ca specific existența unui climat de încredere și colaborare dintre parteneri. Datorită acestora, o mare parte dintre acestea vizează asigurarea unei calități superioare a relației interpersonale. În acest sens, menționăm:

- *Crearea unui climat optim de negociere* – climatul optim de negociere este definit ca fiind cordial, alert, de colaborare, propice afacerilor. Toate aceste caracteristici rezultă din primele impresii culese de negociatori la începutul întâlnirii lor, un rol important fiind jucat de comportamentul deschis și cooperant sau de mișcările relaxate și exacte. Desfășurarea ulterioară a interacțiunii trebuie să confirme și chiar să consolideze climatul optim format.
- *Asigurarea reciprocității* – reciprocitatea este un principiu de lucru într-o negociere cooperantă vizând realizarea unui schimb permanent de informații, propuneri și concesiuni. Reciprocitatea este o tactică prin care negociatorii nu întârzie să răspundă cu o concesie după ce au primit și acceptat concesiunea partenerului.
- *Manifestarea toleranței* – toleranța reprezintă capacitatea persoanei de a nu răspunde negativ unor acțiuni, cel puțin în contestabile, ale interlocutorului, de exemplu, o cerere exagerată, o argumentație care nu se bazează pe informații credibile. Tactica se bazează pe utilizarea unui limbaj adecvat, de îngăduință pentru “erorile” celuilalt, care sunt considerate justificabile.
- *Realizarea unor acțiuni în comun* – tactica desfășurării unor acțiuni în comun, într-un cadru informal, rupt de problemele afacerilor, este utilizată în scopul cunoașterii reciproce și câștigării încrederii și simpatiei partenerilor.

- *Utilizarea constructiv a întreruperilor* – tensiunea negocierii îi determină pe participanți să resimt nevoia unor pauze de scurtă durată (de regulă de 5-10 minute), pentru a se odihni și a-și reface forțele. Motivele întreruperilor pot fi și altele: analiza celor discutate, reconsiderarea pozițiilor, reorganizarea echipei, consultări cu alți colaboratori sau cu superiorii, ori pentru a slăbi presiunea la care sunt supuși pentru a lua o decizie.
Procedura standard a întreruperilor este:
 - a) se solicită în mod ferm o pauză;
 - b) se face un rezumat al discuțiilor;
 - c) se menționează scopul pauzei și durata (pentru a nu se crea așteptări nerealiste);
 - d) se va refuza discutarea unei soluții de ultim moment, amânându-se dezbaterile după pauză;
 - e) la reluare este indicat să se schimbe câteva cuvinte “de încălzire”.
- *Dezvăluirea completă* – negociatorul dezvăluie toate informațiile de care dispune. Această probă de sinceritate reprezintă o tactică foarte puternică de stabilirea unei relații de încredere și cooperare.
- *“Dar dacă ...”* - tactica “Dar dacă ...?” se bazează pe punerea unor întrebări de tip ipotetic. Se poate utiliza doar în faza de început a negocierii, de examinare a pozițiilor și de propuneri.
- *“60%”* – tactica “60%” reprezintă un mod de a arăta partenerului că nu poate fi îndeplinit cererea lui. În virtutea abordării cooperante părțile vor încerca să găsească alte soluții care să corespundă intereselor fiecăreia, de exemplu: poate fi oferit un produs de o altă calitate, producătorul va apela la subcontractanți pentru a grăbi livrarea,....
- *Clubul de golf* – în cazurile în care negocierea nu progresează, liderii pot lua decizia să se întâlnească separat (singuri sau însoțiți de puțini colaboratori), într-un cadru informal. Se bazează pe faptul că, ferii de tensiunea tratativelor formale, pot consolida spiritul de cooperare și pot găsi chiar anumite soluții de ieșire din impas. Deoarece liderii acționează independent, este important ca în cadrul echipei proprii să existe de asemenea un spirit de cooperare și încredere.

2 Tactici conflictuale de exercitare de presiuni asupra adversarilor

O mulțime de tactici conflictuale sunt bazate pe exercitarea de presiuni psihologice asupra pozițiilor partenerului, cu scopul de a-l determina să se deplaseze în direcția dorită.

- *Ameninarea* – este utilizată pentru a-l determina pe celălalt să facă ceva sau să-și descurajeze să întreprindă ceva. Poate fi formulată în mod expres sau voalat, între patru ochi sau făcut public. De exemplu, o amenințare frecventă este exprimarea intenției de retragere de la negociere (care nu are neapărat un caracter conflictual, ci poate fi constructiv), amenințarea cu grevă, ruperea relațiilor comerciale, apelarea la instanțele judecătorești. Eficacitatea amenințărilor sunt în funcție de probabilitatea de a fi puse în practică și de efectele previzibile ale aplicării ei. În concluzie, folosirea acestei tactici presupune că cel care amenință să fie convingător și să fie pregătit să treacă la fapte în cazul în care adversarul ignoră amenințarea. Acesta și-ar pierde definitiv credibilitatea dacă nu ar proceda așa.
Uneori răspunsul în cazul amenințării pot fi: contra-amenințările, acțiuni care să devanseze și să neutralizeze amenințarea (aliați, alternative în momentul în care celălalt se retrage din negociere).
- *Bluful* – necesită o mare abilitate din partea celui care îl folosește. Negociatorul poate apela la bluf cu privire la intențiile sale, la atribuțiile proprii, prin proferarea unei amenințări sau a unei promisiuni fără acoperire, acesta sperând că va fi suficient de convingător pentru a nu fi nevoit să treacă la fapte. Bluful este foarte riscant: poate fi ignorat, punându-l pe negociator într-o situație fără ieșire a cărei miză este credibilitatea

sa. Aplicarea acestei tehnici se face prin manifestarea scepticismului și cererea unor dovezi care să justifice afirmațiile, amenințările sau promisiunile făcute. Tacticile întâlnite aici pot fi:

- *“Totul sau nimic”* – este o tactică agresivă de negociere prin care partenerului îi se limitează posibilitatea de mișcare. Acesta este pus în fața alternativei de a accepta necondiționat oferta sau de a renunța la afacere. Negociatorul are două posibilități pentru împiedicarea acestora: să o ignore continuând să vorbească sau să o pună în discuție, marcând pierderile care rezultă din neîncheierea contractului.
- *Baiat bun/baiat rău* – este o tactică utilizată în cazul în care sunt cel puțin doi negociatori într-o echipă, aceștia pot să se angajeze într-un joc care are ca obiectiv manipularea adversarului. “Baiatul rău” adoptă o atitudine rigidă, pretinde ca cererile formulate să fie îndeplinite întocmai. “Baiatul bun”, este cel care se dovedește conciliant, cu înclinație pentru poziția oponentilor. Cei doi simulează adesea o neînclinație între ei. Pentru a manipula constă în a forța obținerea unei concesiuni în schimbul scutirii de neplăcerea de a discuta cu colegul dur. Pentru a împiedica această tactică negociatorul prins la mijloc va respinge ambele abordări, solicitând: atât “baiatului rău” cât și “baiatului bun”, precum și justificări și argumente în sprijinul cererilor pe care le formulează.
- *Angajamentul unilateral irevocabil* – Negociatorul îi impune anumite limite pe care se auto-obligă să nu le depășească, făcând cunoscut acest lucru partenerilor sau opiniei publice. Astfel, adversarul este pus în fața unui fapt împlinit, care, în esență, reprezintă o formă de presiune asupra poziției de negociere a adversarului, dar și de presiune psihologică. Această tactică are și riscuri, deoarece este posibil ca adversarul să nu o ia în considerare. Remediul cel mai productiv este întreruperea comunicării cu cealaltă parte pentru o perioadă și minimalizarea angajamentului unilateral (tratat în glumă, considerat o dorință și nu o atitudine serioasă).
- *Faptul împlinit* – această tactică reprezintă o manifestare similară cu angajamentul unilateral, mizând pe aceleași mecanisme de influențare a deciziei partenerului.
- *Crearea unor condiții stresante* – adversarul este pus în situația de a-și slăbi rezistența fizică și psihică a partenerului. În tabloul manevrelor de oboseală a adversarului, aflat în deplasare, se află: aranjarea spațiului de negociere astfel, ca să-l dezavantajeze (de exemplu, este așezat lângă un calorifer fierbinte, cu fața spre o sursă de lumină sau fereastră), cazarea într-un hotel zgomotos, organizarea unor vizite sau programe de divertisment oboseală, etc. Pus în fața unor asemenea manevre, negociatorul aflat în deplasare trebuie să protesteze și să solicite îndepartarea surselor de stres.
- *Recurgerea la comunicarea distructivă* – presiunile psihologice mai pot fi exercitate și prin modul de comunicare:
 - atacul la persoană, de la formele ușoare (de exemplu, “Pareți obosit, nu vă-ați odihnit bine sau aveți probleme la birou?”) până la atacuri directe (de exemplu, “Ținând cont de vârstă nu cred că aveți suficientă experiență în acest domeniu”);
 - refuzul sistematic de a asculta adversarul, întreruperea sa;
 - evitarea de a privi în ochi interlocutorul;
 - manifestarea sistematică a îndoielilor față de informațiile transmise de adversar;
 - adresarea către echipa adversară se face privind spre un membru al ei, evitând sistematic privirea spre lider;
 - învinuirea interlocutorului pentru problemele din derularea afacerilor comune, etc.Asemenea tactici pot fi împiedicate prin:
 - 1) recunoașterea lor: este important ca negociatorul să-și dea seama în ce măsură, asemenea manifestări sunt datorate unor mici erori de comunicare ale interlocutorului sau sunt folosite în mod sistematic;

- 2) tactica recunoscut va fi pus în discuție în mod deschis, pentru a elimina posibilitatea unei repetiții (de exemplu, “Observă că evitați să mîriți în ochi când îmi vorbiți. Putem să discutăm de ce se întâmplă acest lucru?”).

3 Tactici de utilizare a timpului

În negociere, timpul are un rol important și numeroase tactici vizează exploatarea sa în folos propriu.

Unele tactici au ca întăuzare și destabilizarea partenerului prin:

- întreruperi frecvente ale negocierii sub diferite pretexte;
- desfășurarea unor sesiuni maraton, de mare uzur;
- abuzul de obiecții false care înlocuiesc negocierea;
- retragerea temporară de la tratative (tactica “scaunului gol”);
- revenirea asupra problemelor clarificate.

Din acest motiv, o aptitudine esențială este *rezistența* pentru un negociator, acesta este obligat să facă față unor asemenea manevre de dilatare sau de comprimare a timpului.

Din această categorie de tactici fac parte și alte numeroase stratageme, prin care se realizează mici diversioni, destinate să destabilizeze poziția adversarului:

- mimarea ignoranței – partenerul este obligat să consume timp pentru explicații simple și pentru reluarea unor asemenea explicații;
- repetarea unor obiecții în mod abuziv;
- eschivarea – amânarea discuțiilor unor probleme;
- folosirea cu abilitate a tacticilor prelungite – momentele de tăcere sunt suportate cu greu de oameni, astfel că este posibil să se obțină concesii doar pentru că celălalt dorește să scape de asemenea momente inconfortabile.

În negocierea conflictuală o tactică frecventă este **ultimatumul**, prin care se împletește jocul timpului cu presiunea asupra partenerului. Negociatorul stabilește un anumit moment până la care celălalt să își exprime acceptul sau respingerea unei oferte.

Un alt aspect al utilizării timpului este prudența în acceptarea unor termene limită care l-ar putea pune pe negociator în dificultate sau l-ar dezavantaja; acesta va cere extinderea rezonabilă a termenelor limită.

3.5.2.3. Înșelăciunea în negocierea agresivă

Înșelăciunea se poate realiza, fie prin omiterea dezvăluirii adevărului, adeseori fiind victima nu pune suficiente întrebări sau întrebările potrivite (înșelăciune pasivă), fie prin falsificarea adevărului (înșelăciune activă). Formele, gradul și efectele înșelăciunii pot fi foarte diferite, de la neadevăruri de conjunctură, fără consecințe importante, până la minciuni deliberate și fraudă, cu efecte puternice asupra victimei.

Caracteristicile cele mai frecvente ale înșelăciunii utilizate în negociere sunt:

- 1) victimei îi se oferă oportunități aparent excepționale sau posibilitatea de a evita pierderi mari;
- 2) determinarea victimei să ia decizii rapide sub presiunea timpului;
- 3) perspectiva unor penalități sau a altor consecințe nefaste pentru victimă, în cazul nerespectării unor termene limită impuse;
- 4) pedalarea pe ideea că alii concurenți abia așteaptă să profite de ocazie, în cazul în care victima nu decide să încheie afacerea aparent excelentă.

Metodele de contracarare a înșelăciunii, vizând diferite aspecte sau momente diferite ale negocierii:

- **atitudinea** – în afaceri este apreciată decizia rapidă care conduce la câștiguri mari, dar aceasta nu înseamnă că negociatorul trebuie să devină lăcom. Înclinarea spre lăcomie sau lasarea liberă a eventualului instinct de lăcomie va fi exploatat de adversar, care poate

s ofere oportunități aparente de câștig excepțional (sau reversul, de evitare a unei pierderi excepționale).

- **formarea echipei** – dacă negociatorul presimte că se va confrunta cu un joc nu tocmai corect, o soluție la dispoziția sa ar fi să nu includă în echipă persoana cu putere de decizie. Astfel, dacă presiunea devine prea puternică și atitudinea partenerului prea agresiv, poate câștiga timp, solicitând un răgaz pentru a lua contact cu decidentul.
- **stabilirea agendei discuțiilor** – dacă se prevede negocieri dure și agresive, subiectele dificile vor fi planificate pentru finalul negocierii. În acest fel, negociatorul care a angajat deja timp și resurse, ar putea să încheie discuțiile și să devină mai deschis. Evident, însă, că și adversarul poate să recurgă la aceeași tactică.
- **precauțiile fa de justificarea pozițiilor** – părțile încearcă să-și justifice pozițiile prin diferite argumente, de pildă pretinzând că nu se pot abate de la lista de prețuri oficială a companiei (pe care o prezintă demonstrativ). Argumentele adversarului trebuie tratate cu precauție, pentru că nu este exclus să se descopere că listele de prețuri au fost tipărite special pentru aceeași negociere.
- **solicitarea unor concesi echivalente** – negociatorul angajat într-o negociere agresivă nu va acorda nici o concesie fără să obțină o concesie echivalentă. În anumite situații, câștigul psihologic poate fi chiar mai mare decât avantajul material obținut.
- **utilizarea rezumării discuțiilor** – rezumarea discuțiilor este o tehnică utilă în orice tip de negociere. În cazul negocierilor agresive, aceasta îmbracă anumite aspecte specifice. Poziția adversarului va fi rezumată, astfel încât să-i pună în lumină slăbiciunile, de exemplu, “Sunt sigur că nu ați spus așa și v-am înțeles greșit.” În schimb poziția proprie va fi rezumată accentuând avantajele evidente ale concesiunii făcute.
- **utilizarea întrebărilor** – în multe cazuri negociatorul cade victimă în fața întrebărilor (pasive) pentru că se ferețe și se pare suspicios și nu pune întrebări detaliate care să prevină tentativa adversarului. Din contră, acesta trebuie să fie întotdeauna precaut și să forțeze discutarea oricărui aspect dubios, punând de regulă întrebări directe.
- **pasivitate** – dacă discuțiile capătă aspecte nedorite, din cauza adversarului, negociatorul poate considera că un răspuns adecvat este adoptarea unei poziții pasive, lăsându-l pe celălalt să se dezlanțuească astfel, să facă greșeli. Această strategie poate fi preferabilă trecerii pe poziții defensive.
- **umorul** – dacă lucrurile devin neplăcute, negociatorul va încerca să trateze cu umor situația, eventual ridiculizând metodele adversarului; totuși trebuie să evite atacurile personale.
- **suspiciunea de înșelătorie** – dacă negociatorul suspectează o înșelătorie, trebuie să îl murească acele aspecte cât mai politicos posibil. O tehnică utilă este ca negociatorul să accentueze valorile morale pe care partenerii ar trebui să le respecte. În continuarea unor asemenea discuții, trebuie găsite în comun căile prin care să fie penalizat înșelătorul pasiv sau activ, evidențiindu-se și granița dintre înșelătorii minore și fraudă majoră.

3.6. Negocierea comercială

3.6.1. Conținutul și trăsăturile negocierii comerciale

Negocierea comercială este o formă particulară de negociere purtată între un vânzător și un cumpărător, de cele mai multe ori în calitate de reprezentanți ai unor firme, cu scopul de a încheia un acord. Acesta poate lua diferite forme:

- act de vânzare – cumpărare;
- contract;

- convenie;
- comandă;
- parteneriat, etc.

Negocierea comercială se bazează pe existența unui produs și a unei nevoi pe care acesta o poate satisface. Produsul se referă la bunuri materiale (echipamente, alimente, etc.), servicii (turism, reparații, etc.), persoane (imaginea lor – de exemplu Andra reprezintă imaginea pentru produsele cosmetice Garnier), locuri (Sârbi, Sighișoara, etc.), organizații (Green Peace) și idei (planificare familială, asigurare de sănătate, etc.), care sunt oferite pe piață, pentru a fi achiziționate, utilizate și consumate cu scopul de a satisface o nevoie sau o dorință.

Acordul în cadrul negocierii comerciale conține livrarea produsului și contravaloarea acestuia, exprimat de cele mai multe ori sub formă monetară și care este însoțit de o serie de condiții, termene și condiții de plată și de livrare, servicii post-vânzare, obligații contractuale, etc.

Uneori, în loc de negocierea comercială, se întâlnește noțiunea de negocierea afacerii, care se definește ca, oportunitatea pe care o are o parte implicată în negociere, de a-și realiza un obiectiv, prin întâlnirea fortuită sau provocată a intereselor proprii cu cele ale unui terț – individ, întreprindere, organizație.

Trăsăturile negocierii comerciale sunt:

- 1) Orice negociere comercială are ca obiect un produs cu diverse caracteristici: preț, calitate, termene, condiții de plată, garanții, etc. Prezența produsului determină ca negocierea comercială să cuprindă și aspecte tehnice.
- 2) Negocierea comercială, pe lângă datele tehnice conține și date economice (preț, termene, posibilități de finanțare, etc.), tehnologice (diverse specificații, servicii asociate, etc.) și juridice (clauze contractuale).
- 3) Negocierea comercială determină apariția unei solidarități între vânzător și cumpărător în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor lor. De obicei, negocierea comercială are o orientare mixtă (distributivă și integrativă), bazată pe împărțirea satisfacției între părți, chiar dacă această împărțire poate fi asimetrică. Într-o astfel de negociere, cel mai adesea, se consideră ca fiind mai valoroasă asigurarea unei surse permanente de aprovizionare sau de vânzare, decât un câștig obținut printr-o pierdere provocată celeilalte părți.
- 4) Negocierea comercială, în general, este preocupată de o relație pe termen lung, bazată pe repetitivitatea contactelor dintre parteneri, între parteneri nu trebuie să prevaleze aspectul competitiv.
- 5) Negocierea comercială pune în contact, deseori față în față, pe vânzător și cumpărător (de cele mai multe ori în calitate de reprezentanți ai unor întreprinderi). Chiar dacă acționează de pe poziții diferite, ambii cunosc tehnicile de negociere, folosesc același limbaj, au principii de negociere și valori asemănătoare.
- 6) Între participanții la negocierea comercială există o interdependență, care îi unește în mediul economic în care acționează.

Între vânzător și cumpărător există asemănări și deosebiri. Deosebirile dintre vânzător și cumpărător se bazează pe argumente, ce sunt justificate de motivele, criteriile de evaluare, constrângerile etc., diferite la care sunt supuși, cum ar fi:

- a) În întreprindere rolul cumpărătorului este subestimat față de cel al vânzătorului. Aceasta se datorează poziției pe care o ocupă departamentele de vânzare și cumpărare în organigrama întreprinderii. În viața cotidiană, apare un aspect subiectiv legat de faptul că fiecare exercită calitatea de cumpărător și apare tendința de extrapolare a acestui comportament. Cu alte cuvinte, toată lumea se pricepe la cumpărări, ceea ce duce la considerarea inutilității cumpărătorului. În schimb, utilitatea vânzătorului nu este contestată de nimeni, acesta putându-se bucura de o autonomie destul de mare, deseori trebuind să dea socoteală, pentru activitatea lor, doar conducerii întreprinderii.

- b) cumpărătorul este adesea un generalist, în timp ce vânzătorul este specializat, concentrându-se doar asupra produselor pe care le cunoaște atât din punct de vedere tehnic, cât și comercial. Cumpărătorul este implicat în achiziția unui număr mare de produse, pe care nu le cunoaște în detaliu, cererea pentru ele venindu-i din diverse departamente ale întreprinderii. Poziția cumpărătorului este mai complicată, trebuind să obțină produse solicitate de beneficiarii acestora atunci când aceștia au nevoie de ele sau să facă cel mai bun compromis între cost, termene și calitate.
- c) în general, raportul de piață este în favoarea cumpărătorului. Astfel, vânzătorul nu va ține niciodată cu siguranță dacă va realiza vânzarea, în timp ce cumpărătorul va ține cu certitudine dacă va cumpăra sau nu. Cumpărătorul este interesat de multiplicarea surselor de aprovizionare (lucru te concurențial). El convoacă, consultă, ascultă, compară, își face cunoscute nevoile, fără însă a-și dezvălui motivele de cumpărare. Vânzătorul este interesat de îngustarea concurenței, pentru a prinde contractul (a încheia tranzacția). El trebuie să facă din oferta lui una specială sau diferită de cea a concurenților, având sarcina de a descoperi motivele cumpărătorului.
- d) vânzătorul și cumpărătorul în exercitarea meseriei lor sunt supuși unor constrângeri diferite. Cumpărătorul nu este evaluat după niște criterii cantitative (de genul câte cumpărări a efectuat într-o anumită perioadă), ci se supune constrângerilor de costuri și bugete, pentru asigurarea siguranței aprovizionării. Activitatea vânzătorului este evaluată pe baza unor criterii destul de precise (număr de vânzări, cifră de afaceri realizată, obținerea unei anumite cote de piață, rentabilitatea tranzacțiilor efectuate, penetrarea pe anumite piețe, etc.). În plus, în raport cu propria întreprindere, cel mai adesea cumpărătorul rămâne în această, în timp ce vânzătorul este cel care se deplasează.
- e) diferențierea dintre vânzător și cumpărător rezultă din neînțelegerile dintre ei, marcate de relațiile anterioare, care duc la apariția unor stereotipuri, ce mențin între ei o anumită neîncredere. Vânzătorului îi sunt asociate de către cumpărător o serie de atribute negative: manipulează, exagerează, promite fără a se îndeplinește de cuvânt, înșală, etc. La rândul lui vânzătorul consideră că cumpărătorului îi se pot atribui caracteristici negative, cum ar fi: pune la încercare, face presiuni, practică antajul, etc.

Asemnările între vânzători și cumpărători sunt datorate faptului că unii și alții se supun aceluiași reguli ale negocierii, la aceleași tehnici în timpul procesului de negociere cu scopul de a ajunge la rezultatele dorite.

Ambii (vânzător și cumpărător):

- sunt implicați în negocierea comercială, care cel mai adesea, îi pune față în față. În această calitate ei cunosc și aplică aceleași principii ale negocierii, însă pe poziții diferite și cu interese diferite.
- reprezintă o interfață între propria întreprindere și mediul extern acesteia, acționând ca reprezentanți ai ei. Pentru a-și exercita activitatea acestuia au nevoie de informații despre piață, concurență, tranzacțiile încheiate, evoluția preurilor, etc. Aceste informații le dau putere și le întresc statutul.
- au nevoie de siguranță, cumpărătorul își manifestă această nevoie atât în relație cu vânzătorul, cât și cu beneficiarii produselor pe care le achiziționează. Siguranța vânzătorului este legată de incertitudinea rezultatului cu care se încheie întâlnirea cu cumpărătorul, fiindu-i necesar pentru apărarea propriei poziții.
- au nevoie de prestigiu pentru a-și desfășura eficient profesia. Ei tratează afaceri importante, care implică mari sume de bani prin decizia de încheiere sau de respingere a unui acord.

3.6.2. Negocierea cumpărării

Procesul de cumpărare cuprinde trei etape:

- 1) etapa anterioară cumpărării;
- 2) etapa cumpărării propriu-zise;
- 3) etapa post-cumpărare.

1) Etapa anterioară cumpărării

În această etapă sunt necesare informații interne (care provin din întreprindere și se referă la un produs ce trebuie achiziționat) și externe (care privesc pe furnizorii susceptibili să dețin produsul solicitat).

Informațiile interne au ca scop definirea cumpărării, respective conturarea ideii despre produsul necesar întreprinderii. Deoarece, definirea cumpărării are la bază cunoașterea cererii reale pentru un produs, formulată de un departament al întreprinderii, este necesar, ca mai întâi, să se exprime nevoia (fie în scris, fie verbal) pentru acel produs, deoarece, de cele mai multe ori, cumpărătorul nu cunoaște natura exactă a produsului sau modul de folosire a acestuia. Nevoia pentru produs poate fi formulată de un utilizator al produsului sau de un prescriptor.

Pe baza nevoii exprimate în întreprindere, se definesc *parametrii de cumpărare*, pe baza cărora se stabilesc criteriile de cumpărare și de alegere. În general, se apreciază că o nevoie a întreprinderii se exprimă pe baza a patru parametri: *calitate, cantitate, preț și termene*. La rândul lor, fiecare din acești parametri cuprind criterii de cumpărare, care sunt ierarhizate în obiective ale cumpărării.

Parametrul calitate poate cuprinde criterii de tipul performanță, întreținere, service post-vânzare, termen de garanție, norme, etc., care pot fi ierarhizate la nivelul întreprinderii (de exemplu, se pot considera ca fiind importante, în ordine descrescătoare, performanța, service-ul post-vânzare și termenul de garanție).

Parametrul cantitate cuprinde o serie de criterii, cum ar fi: cantitate brut/net, cantitate parțial/total, cantitate planificat, cantitate la cerere, cantitate în serii economice, etc., care pot fi ierarhizate potrivit intereselor întreprinderii.

Parametrul preț cuprinde criterii de tipul: clauză de ajustare, acțiuni, cheltuieli financiare implicate de obținerea banilor necesari pentru achiziția prețului, modalitatea și condițiile de plată, etc., pe care întreprinderea le ordonează în funcție de situația sa.

Parametrul termene are o largă diversitate: termen de livrare, termen de recepție, termen planificat, termen de plată, etc.

Fiecare criteriu de cumpărare poate fi ponderat, funcție de importanța fiecăruia, prin consultarea cumpărătorului cu toate celelalte persoane din întreprindere care participă la formularea nevoii. În acest fel, se câștigă timp pentru realizarea operațiunilor de cumpărare și se evită problemele, care ar putea apărea ulterior cumpărării, datorită lipsei de dialog cu persoanele interesate de produs.

Informațiile externe necesare în etapa anterioară cumpărării sunt utile pentru prospectarea furnizorilor, cu scopul cunoașterii ofertelor lor potențiale. Cumpărătorul trebuie să studieze piața furnizorilor, pentru a descoperi dacă cererea sa poate fi satisfăcută de furnizori. Cumpărătorul trebuie să observe dacă ofertele potențiale de pe piața furnizorilor pot satisface cererea sa sau care sunt constrângerile pe care le presupune obținerea produsului. Pot apărea mai multe situații, care pot să meargă de la găsirea produsului dorit, până la punerea sub semnul întrebării a oportunității cumpărării, fiind necesar un timp de gândire pentru a evalua consecințele abandonării cumpărării sau a realizării unor modificări ale cererii pentru produs, obiectivul următor fiind de a lărgi cât mai mult concurența.

2) Etapa cumpărării propriu-zise

Această etapă începe prin formularea cererii de către cumpărător și se încheie prin acordul dintre cele două părți (cumpărătorul și vânzătorul), fiind caracterizat prin rigoare și formalism.

Trebuie, în primul rând, să se realizeze consultarea furnizorilor, care poate să se realizeze în diverse moduri, în funcție de criteriile de cumpărare și de situația pieței furnizorilor, cum ar fi:

- a) când există un singur criteriu de cumpărare (în general, prețul) se procedează la adjudecarea deschisă, dacă există concurență sau la cea restrânsă, dacă există o concurență slabă pe piața furnizorilor.
- b) când există mai multe criterii de cumpărare ierarhizate și piața furnizorilor nu se caracterizează prin concurență se poate lansa o cerere de ofertă restrânsă, adresată doar acelor furnizori care sunt susceptibili să realizeze produsul cerut;
- c) când există mai multe criterii de cumpărare ordonate ierarhic și piața furnizorilor este caracterizată prin concurență se procedează la lansarea unei cereri de ofertă deschise, cu scopul de a lărgi cât mai mult posibil concurența;

Consultarea furnizorilor se poate face în două moduri, oral (în special prin telefon), în care trebuie prezentate aceleași indicații tuturor furnizorilor sau în scris, în care informațiile trebuie să fie inteligibile, acestea fiind cuprinse într-un caiet de sarcini.

Dacă în urma consultării furnizorilor aceștia răspund prin elaborarea unor oferte, acestea trebuie comparate. Compararea ofertelor începe prin luarea în considerare a elementelor obiective ale acestora (preț, condiții de transport, livrare, plată, garanții, etc. cuprinse în fiecare ofertă primită de la furnizori în ordine crescătoare în valoare, în procente, în zile, etc.), apoi se continuă cu raportarea conținutului ofertelor la ceea ce s-a prevăzut în etapa anterioară cumpărării (evidențierea abaterilor dintre condițiile precizate în ofertă față de ceea ce s-a fixat ca obiectiv înainte de cumpărare în valoare, în procente, în zile, etc.) și se încheie prin evidențierea elementelor subiective (utilizându-se grila de ponderare elaborată în etapa anterioară cumpărării prin colaborarea cu toate persoanele interesate de aceasta).

După compararea ofertelor se trece la selectarea furnizorilor. Dacă configurația pieței permite, se recomandă selectarea a cel puțin trei furnizori pentru angajarea negocierilor cu ei. În acest fel, se pot minimiza riscurile ca între ei să existe în elegeri de împărțire a clienților pe furnizori, de împărțire a zonelor de piață, de alianțe, etc.

Dacă în urma comparării ofertelor nu se reușește să se desprindă suficiente elemente de diferențiere a acestora atunci se recomandă respingerea propunerilor și încercarea de a negocia direct cu unul dintre furnizori. Este bine, când este posibil, să se utilizeze materiale de înlocuire.

Dacă negocierea a fost finalizată printr-un acord atunci este necesară parafarea acestuia într-un contract. Elaborarea contractului are în vedere obligațiile reciproce și modul de derulare a acordului. Termenul de acord constituie pentru vânzător, contract de vânzare și pentru cumpărător, contract de cumpărare sau achiziție.

Achizițiile pot fi grupate în trei categorii:

- a) achiziții de furnituri: contracte care se încheie între două părți, prin intermediul unui preț convenit și care urmăresc anumite condiții determinate, modalitățile de execuție a prestațiilor care au tratat fie livrarea materialelor sau obiectelor simple sau complexe, fie fabricarea obiectelor pe baza unei materii prime furnizate de către contractant, fie transformarea obiectelor existente, fie execuția unui serviciu.

Pot fi achiziții:

- opționale, o parte este tratată ferm, iar altă parte depinde de situația cererii;
- pe loturi, fiecare lot face obiectul unei oferte separate (cazul comenzilor foarte importante);
- cu cheltuieli controlate, când cumpărătorul poate recurge la o estimare ulterioară a cheltuielilor, efectiv suportate de către furnizor, datorită riscurilor importante și a

- celor aleatoare pe care le comport execuția contractului și care fac dificilă fixarea prealabilă a unui preț corect;
- cu livrări ealonate, datele și cantitățile fiecărei livrări fiind fixate în momentul acordului sau la inițiativa, în general, a cumpărătorului;
 - la preț ferm, prețul este stabilit odată pentru totdeauna și nu poate fi modificat din motive de fluctuații economice;
 - la preț provizoriu, când natura furniturii face dificilă fixarea unui preț definitiv. Prețul definitiv este fixat printr-o înțelegere;
 - la preț revizibil, se inserează o clauză expres de revizuire a prețului în caietul de sarcini. Formula de revizuire a prețurilor ține cont de elementele produsului vândut;
 - la preț unitar, când prețul global este calculat la sfârșit, în funcție de prețurile unitare stabilite dinainte și de cantitățile efectiv furnizate;
 - la preț indexat la scară, la preț mobil, în cazul prețurilor ealonate, prețul poate varia în funcție de o clauză de indexare care trebuie în mod obligatoriu să fie în relație directă cu obiectul contractului încheiat sau în relație directă cu activitatea cumpărătorului sau a vânzătorului;
 - la cursul zilei, prețul este fixat după cursul mediu la fiecare livrare;
 - cu o garanție de reducere, cumpărătorul beneficiază, în timpul fiecărei livrări, de reducerea prețului în raport cu cel fixat în contract.
- b) achizițiile la preț fix, ele se desfășoară pe baza unor procese de fabricație simple, pentru care se fixează dinainte un preț global.
- c) achizițiile publice, sunt lansate în numele statului, a colectivităților locale sau de instituții publice naționale. Ele pot fi:
- achiziții clientelare, când administrația se angajează, fără specificații cantitative sau valorile, să îndeplinească unii furnizori executarea prestațiilor pe măsura nevoilor sale;
 - achiziții pe bază de comandă, când sunt fixate, dinainte, un nivel minim și unul maxim al prestațiilor;
 - achiziții pe bază de negociere, când cumpărătorul alege, fără formalități, un furnizor. Totuși, pentru a pune în competiție furnizorii potențiali, este cerută o consultare sumară scrisă.

3) Etapa post - cumpărare

În această etapă se urmărește modul în care se respectă obligațiile contractuale, dând cumpărătorului și vânzătorului mijloacele de a măsura propriile performanțe.

De obicei, litigiile rezultă din lipsa investigației pieței furnizorilor sau din investigarea sa insuficientă ori din derularea, la întâmplare, a etapei de cumpărare propriu-zisă.

În această etapă este necesară evaluarea cumpărării, care constă în efectuarea unei sinteze asupra a tot ceea ce s-a întâmplat de la exprimarea nevoii până la executarea obligațiilor.

3.6.3. Negocierea vânzărilor

Într-o mare măsură vânzarea depinde de comportamentul de cumpărare, care diferă în funcție de tipul de întreprindere (firmă), precum și de cine este cumpărătorul – persoană fizică sau juridică (întreprindere). În ceea ce privește întreprinderile, comportamentul lor de cumpărare diferă în funcție de tipul lor, respectiv industriale și de comerț.

Comportamentul de cumpărare al întreprinderilor industriale depinde de mărimea acestora și natura nevoilor. Astfel:

- în întreprinderile industriale mici cumpărătorul este cel care decide singur achiziția;

- în întreprinderile industriale mijlocii cel mai des cumpărătorul este cel care decide singur asupra achiziției.
- în întreprinderile industriale mari, comportamentul de cumpărare depinde de caracterul repetitiv sau nerepetitiv al nevoii.
 - în cazul nevoilor repetitive, cumpărătorul poate fi decidentul pentru re aprovizionarea obișnuită a stocurilor, în timp ce pentru modificarea naturii produselor stocate, cumpărarea depinde de departamentul studiilor și de cele de producție care utilizează produsele. Acest grad de dependență este legat de locul funcției cumpărare între celelalte funcții ale întreprinderii.
 - în cazul nevoilor nerepetitive, cumpărătorul trebuie să țină cont de constrângerile care acționează asupra cererii pe piață sau asupra condițiilor de obținere a produselor solicitate de departamentul interesat de noua achiziție, de cerințele conducerii generale sau serviciilor financiare (când sumele angajate sunt importante) și de opinia diferiților prescriptori.

Criteriile de alegere a produselor în întreprinderile industriale sunt în primul rând raționale (calitate, preț, servicii, termene, garanții, service-ul post-vânzare, facilități la instalare, randament, etc.). Există frecvente situații în care se manifestă motive neraționale (de exemplu, acordarea unei atenții sporite formei sau culorii în detrimentul randamentului sau a prețului).

În întreprinderile comerciale, cumpărătorii privesc în special produse care răspund unor nevoi repetitive. Astfel, autonomia deciziei cumpărătorului este, în general, mai mare decât în domeniul industrial. Cumpărătorul și responsabilul cu vânzările pot fi una și aceeași persoană. În caz contrar ei lucrează în strânsă colaborare.

Criteriile de alegere ale cumpărătorilor din întreprinderile comerciale se bazează esențial pe cauze raționale (adaos comercial, rotația stocurilor, randamentul linearului, evoluția cifrei de afaceri, calitatea relațiilor anterioare, etc.), uneori intervin și criterii non-raționale.

În ceea ce privește comportamentul de cumpărare al persoanelor fizice, studiile arată că bunurile de consum ale gospodăriilor, de cele mai multe ori, fac obiectul deciziei autonome a femeii, în timp ce bunurile durabile fac obiectul deciziilor colective, adică luate în comun. În acest caz, este bine să se procedeze la analiza produs cu produs, să se acorde atenție fiecărei etape a procesului de cumpărare (recunoașterea unei nevoi, consultarea informațiilor, evaluarea soluțiilor și alegerea finală), să nu se subestimeze rolul copiilor.

Negocierea în poziție de vânzare poate să se întindă într-un sens larg, fiind definită ca arta de a duce la bun sfârșit vânzările sau într-un sens strict, intervenind de fiecare dată când sunt de precizat condițiile de vânzare, ceea ce este cazul bunurilor de consum în stadiul comerțului cu ridicata și a bunurilor de producție. De fapt, în stadiul comerțului cu amănuntul condițiile de vânzare ale bunurilor sunt impuse consumatorului.

Vânzătorul bun nu este cel care prezintă o multitudine de argumente, ci acela care găsește argumentul care este răspunsul personalizat la o nevoie a clientului. Deci, a negocia înseamnă a elabora acest răspuns personalizat. Vânzătorul face apel la tehnicile de vânzare și la cunoașterea condițiilor de vânzare, înainte de a completa un contract de vânzare-cumpărare satisfăcător pentru părțile implicate.

Condițiile de vânzare se referă la cantitate, preț, modalități de plată, condiții de transport și de livrare, mijloacele de probă și/sau de protecție specifice, etc.

Referitor la cantitate, reducerile de preț datorate cantităților sunt o practică curentă, pentru a ține cont de diminuarea greutății suferite de marfuri în timpul unor operațiuni.

Perisabilitățile sau scăzătorile reprezintă orice pierdere de marfă în cursul operațiunii de transport, de manipulare sau de stocare, considerată ca normală și care nu este înregistrată ca avarie sau ca lipsă, fiind dinainte prevăzută și nu depășește un anumit procentaj fixat prin norme sau specificat în contract.

Reducerea de pre datorat cantit ii se face, în general, în mod indirect printr-o sc dere a cantit ii facturate.

Legat de pre , o importan aparte o prezint cunoa terea diferitelor reduceri, respectiv remiza, rabatul i risturna.

Remiza este o sc dere spontan sau negociat asupra unui pre propus sau negociat. Ea corespunde, în general, unui defect de calitate a produselor sau unei livr ri neconforme cu comanda.

Rabatul, în sens larg, reprezint orice reducere de pre al unui produs, în sens restrâns, este vorba de marja comercial în procente, cedat de un furnizor unui comerciant cu ridicata sau cu am nuntul, calculat fie asupra pre ului la nivelul clientului final (pre impus sau recomandat), fie asupra unui pre intermediar.

Risturna reprezint rambursarea c tre client a unei p r i a sumei pe care deja a pl tit-o, fiind o încurajare a fidelit ii. Ea se calculeaz pentru o perioad dat i pentru un anume client, în func ie de cifra de afaceri total realizat de acest client cu furnizorul, dup condi ii definite contractual.

Constatarea sumei de plat se face cu ajutorul facturii, care este un document contabil, în care se men ioneaz cel pu in cantitatea, calitatea i valoarea produselor vândute. O factur este bine s fie elaborat în trei exemplare: una pentru client, una pentru comportamentul comercial, la dosarul client i una pentru compartimentul contabil.

Scontul este o reducere acordat pe factur pentru plata anticipat , pentru plata pe loc sau pentru plata cu numerar. Nu trebuie confundat cu scontarea, care reprezint suma de bani pe care banca o re ine în caz de plat a unei scrisori de schimb sau alt efect de comer înainte de scaden a sa.

Adeseori se face confuzie între acont i gaj. Acontul este o plat par ial a unei sume datorate pentru o presta ie care urmeaz s fie realizat , fiind restituit în caz de rupere a contractului. Gajul reprezint suma de bani dat , de c tre una din p r i alteia, în momentul încheierii unui act de vânzare. În caz de rupere a contractului de c tre cel care l-a pl tit nu este restituit, dimpotriv , dac ruperea contractului este f cut de cel care a primit gajul exist nu doar obliga ia de a-l restitui, ci trebuie pl tit i o penalizare.

Condi iile de transport i de livrare sunt foarte diverse. Din dorin a de a le standardiza, Camera de Comer Interna ional a emis o serie de reguli uniforme - INCOTERMS. Op iunea pentru alegerea unei anume condi ii este liber , dar o dat men ionat o condi ie în contract atunci este obligatorie respectarea regulii.

INCOTERMS cuprinde 4 grupe de condi ii, E, F, C i D.

În *condi ia E* (EXW – ex-works), cump r torul suport toate cheltuielile cu transportul i asigurarea m rfurilor de la poarta vânz torului.

În *condi ia F* (FOB, FAS, etc.), cheltuielile de transport a m rfurilor sunt suportate de vânz tor pân la un transportator desemnat de cump r tor.

În *condi ia C* (CIF, CPT, etc.), vânz torul suport cheltuielile de transport i asigurare pân la un punct de destina ie desemnat în contract.

În *condi ia D* (DDU, DDP, etc.), vânz torul suport toate cheltuielile cu transportul i asigurarea m rfurilor pân la cump r tor.

Mijloacele de prob i/sau de protec ie specifice sunt utilizate pentru a proba conformitatea m rfurilor sau procedurilor i sunt sub forma certificatelor, facturii consulare i a facturii pro form .

În comer ul interna ional, vânz torul trebuie adesea s furnizeze cump r torului proba c marfa este conform anumitor norme sau c anumite formalit i au fost îndeplinite pentru a satisface exigen ele cump r torului însu i, fie reglement rile rii importatoare.

Exist o mare diversitate de certificate. Pentru a evita orice neîn elegere este important de precizat de c tre cine i cum trebuie elaborate certificatele i ce trebuie s con in . Distingem:

- certificatele de salubritate, pentru produse de origine animal sau vegetal : certificat canadian de puritate alimentară , certificat de control veterinar american, certificat de non-radioactivitate, pentru produse alimentare provenind din anumite zone de pescuit, certificat fitopatologic sau fitosanitar, care atestă că produsele vegetale sunt sănătoase sau fără anumite boli sau paraziți, certificat sanitar-veterinar pentru produse de origine animală , etc.
- certificatele tehnice: certificat de analiză , certificat de inspecție, certificat de agreare, etc.;
- certificatele administrative: certificat de autorizare a tranzitului, certificat de circulație a mărfurilor (EUR 1), certificat de asigurare, certificat de origine, care atestă originea mărfurilor, fiind eliberat de Camerele de Comerț și Industrie sau de tribunalele de comerț .

Factura consulară este un titlu elaborat de către vânzătorul unei mărfi, pentru nevoile vamale din țara importatorului și cu scopul de a furniza acesteia toate elementele de care are nevoie pentru identificarea și taxarea produsului considerat. Acest factură este numită "consulară " întrucât are viza consulului din țara importatorului aflat la post în țara de expediție. Factura consulară nu este utilizată decât de unele țări (țări arabe) și pentru unele produse de exemplu, produse strategice.

Unele țări cer o factură asemănătoare, factura vamală , care are același rol cu cea consulară (semnată de vânzător și contrasemnată de un martor).

Factura pro formă este o factură provizorie elaborată de exportator pentru a permite importatorului să cunoască mărimea cheltuielilor implicate de procurarea produsului sau pentru a obține unele autorizații, cum ar fi de exemplu, o licență de import, care este un drept conferit de stat pentru a efectua operațiunile de import.

Bibliografie

1. Audebert P., Profession negociateur, Editions d'Organisation, Paris, 1995
2. Enescu M, Enescu M, Comunicare și negociere în afaceri, Editura Universitaria, 2011
3. Georgescu T., Negocierea afacerilor, Editura Porto-Franco, Galați, 1992
4. Kotler Ph., Managementul Marketingului, Editura Teora, București, 2005
5. Scott B., Tehnica negocierii în afaceri, Editura Genicod, București, 2001
6. Vasile D.,C., Tehnica negocierii în afaceri, Editura ASE, București, 2003
7. Vasile D.,C., Tehnici de negocieri în afaceri, Editura ASE, București, 2003
8. Vasiliu C., Tehnici de negociere și comunicare în afaceri, Editura ASE, București, 2003

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

4.1. Calitatea produselor și serviciilor în economia contemporană

4.1.1. Definierea calității produselor și serviciilor

Calitatea evoluează în permanență, putând fi caracterizată printr-un dinamism evident. Principalii factori care îi imprimă acest caracter sunt: progresul tehnico-științific, concurența și exigențele crescânde ale consumatorilor contemporani.

Definierea calității are o importanță deosebită. Calitatea influențează productivitatea muncii, nivelurile prețurilor și, în general, performanțele economice ale firmelor.

În general, calitatea se caracterizează prin intermediul celor **trei funcții** ale sale, și anume: **funcția tehnică**, **funcția economică** și **funcția socială**. Funcția *tehnică* este exprimată cu ajutorul caracteristicilor tehnico-funcționale ale produsului; în exprimarea funcției *economice* se face apel la o serie de indicatori cum ar fi: venitul, prețul etc., indicatori ce vizează aspectele de ordin economic ale procesului de realizare a produselor și asigurarea eficienței economice; *funcția socială* reliefează modul în care calitatea produselor se răsfrânge asupra calității vieții oamenilor și a calității mediului înconjurător.

Unul din instrumentele utilizate în analiza calității produselor este reprezentat de **scara calității**. Utilizarea acestuia presupune încadrarea produselor în anumite zone, în funcție de calitatea care induce o anumită satisfacție a clienților după cum urmează:

zona roșie - produs acceptabil (clientul este critic, reclamă și în final se orientează către un produs concurent);

zona de indiferență - produs bun (clientul este nehotărât, nu este atras de produs);

zona de fidelizare - produs foarte bun (clientul este satisfăcut, dar un concurent îl poate atrage);

zona de calitate totală - produs excelent (clientul este foarte satisfăcut, refuză chiar și ideea unui concurent posibil).

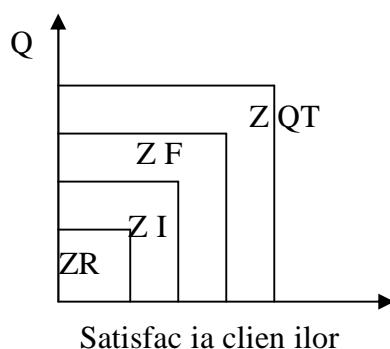


Figura 4.1. Scara calității

În perioada actuală, calitatea este din ce în ce mai mult abordată și analizată prin prisma **factorilor subiectivi**, conturându-se, din această perspectivă, o serie de aprecieri distincte ale calității. Astfel, se consideră că analiza calității din această perspectivă presupune abordarea următoarelor direcții:

- **aprecierea calității prin intermediul cantității**
- **aprecierea calității prin intermediul prețului/costului.**
- **aprecierea evoluției calității prin evoluția prețului.**

În prezent se dau în alegeri diferite conceptului de calitate. Astfel, calitatea marfurilor este definită ca fiind satisfacerea cerințelor clientului, disponibilitatea produsului, un demers sistematic către excelență, conformitatea cu specificațiile, corespunzător pentru utilizare etc.

David A. Garvin, profesor la Harvard Business School a pus în evidență cinci orientări principale în definirea calității produselor: Transcendent, spre produs, spre proces, spre costuri, spre utilizator.

Orientarea transcendentă. Potrivit acestei orientări, calitatea reprezintă o entitate atemporală, absolutul, fiind perceput de fiecare individ în mod subiectiv. Această orientare este puternic marcată de idealismul lui Platon. O asemenea abordare nu permite definirea clară a calității produselor și nici măsurarea ei, neavând, în opinia lui Garvin, utilitate practică.

Orientarea spre produs. Aceasta este total opusă orientării transcendente, calitatea fiind considerată o mărime care poate fi măsurată exact. Ea este definită ca reprezentând ansamblul caracteristicilor de calitate ale produsului. Diferențele de ordin calitativ ale produselor se reflectă în diferențele care apar între caracteristicile acestora. Acceptarea acestui principiu duce la concluzia că o calitate mai ridicată se poate obține numai cu costuri mai ridicate.

Orientarea spre procesul de producție. Calitatea este privită din perspectiva producătorului. Pentru fiecare produs există cerințe specificate, care trebuie îndeplinite. Produsul este considerat de calitate atunci când corespunde specificațiilor. Orice abatere față de specificații înseamnă o diminuare a calității.

Orientarea spre costuri. Calitatea produselor este definită prin intermediul costurilor, implicit, a prețurilor la care sunt comercializate. Un produs este considerat ca fiind de calitate atunci când oferă anumite performanțe la un nivel acceptabil al prețului.

Orientarea spre utilizator. Această orientare consideră calitatea produsului ca fiind aptitudinea de a fi corespunzătoare pentru utilizare (concept introdus de Juran). Fiecare client are preferințe individuale, care pot fi satisfăcute prin caracteristici de calitate diferite ale produselor. Acest punct de vedere este preferat de adepții unei economii de piață. Calitatea este văzută prin corespondența cu cerințele clientului, cerințe referitoare la funcționalitate, preț, termen de livrare, siguranță, fiabilitate, compatibilitate cu mediul, servicii, costuri în utilizare, consultanță etc. toate acestea concurează la realizarea produsului de calitate.

Un moment de referință în evoluția conceptului de calitate este cel al apariției standardului ISO 8402 prin care se ajunge la consensul internațional în ceea ce privește termenii, definițiile și conceptele aplicabile calității.

În conformitate cu ISO 8402, **calitatea reprezintă** „*ansamblul de proprietăți caracteristici ale unei entități care îi conferă aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate și implicite*”.

Standardul ISO 9000:2001 aduce o nouă viziune asupra conceptelor specifice calității. Calitatea este definită aici ca fiind: „**măsură în care un ansamblu de caracteristici intrinseci satisface cerințele**”. În cadrul acestei noi definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;

- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există în relație cu cerințele

Prin **cerință** se înțelege nevoia sau așteptarea care este declarată, implicit sau obligatorie, iar **caracteristica** este o trăsătură distinctivă de natură: fizică, senzorială, comportamentală, temporală sau funcțională.

Un concept din ce în ce mai utilizat în ultimii ani este acela al calității totale. **Calitatea totală** cuprinde un ansamblu de principii și metode reunite într-o strategie globală, pusă în

aplicare în firm pentru a îmbunătăți: calitatea produselor și serviciilor sale, calitatea funcționării sale, calitatea obiectivelor sale³³.

La nivelul firmei, calitatea totală vizează: toate domeniile de activitate; personalul în totalitate sa; ansamblul furnizorilor; ansamblul clienților; toate piețele vizate; întregul ciclu de viață al produselor obținute etc.

Calitatea totală reprezintă un nou model evolutiv de management, care include practici, instrumente și metode de antrenare a întregului personal, având ca obiectiv satisfacerea clientului, într-un mediu care se schimbă continuu și rapid.

4.1.2. Evoluția modalităților de asigurare a calității produselor și serviciilor

În paralel cu schimbările tehnologice și socioculturale rapide care au avut loc mai ales de la începutul secolului al XX-lea, au evoluat și modalitățile de asigurare a calității produselor și serviciilor.

Analizând această evoluție, putem pune în evidență următoarele **etape**:

Asigurarea calității prin control

Această etapă acoperă prima jumătate a secolului al XX-lea, perioadă în care au dominat teoriile lui Taylor privind organizarea științifică a muncii.

Cele mai importante caracteristici ale acestei etape pot fi considerate ca fiind următoarele:

- calitatea era asigurată, în principal, prin controlul final al componentelor, respectiv al produselor, urmărindu-se identificarea și separarea celor necorespunzătoare
- atenția era concentrată asupra produsului și mai puțin asupra procesului, urmărindu-se verificarea „post-proces” a conformității cu specificațiile;
- prin asigurarea calității se înlegea deci, respectarea acestor specificații.

Asigurarea calității prin metode statistice

Este etapa corespunzătoare anilor '50, când tot mai multe întreprinderi încep să aplice aceste metode, utilizând „fișa de control statistic al calității”. Se pune accentul pe controlul pe flux tehnologic, urmărindu-se identificarea cauzelor defectelor, în scopul prevenirii lor în procesele ulterioare.

Caracteristicile acestei perioade i-au fost următoarele elemente:

- accentul s-a pus pe controlul pe flux tehnologic, acordându-se prioritate domeniului tehnic;
- capăt important utilizarea metodelor statistice, îndeosebi a metodelor de control prin eantionare;
- încep să fie organizate cursuri de perfecționare a lucrătorilor în domeniul asigurării calității.

Asigurarea calității prin motivarea personalului

Următoarea etapă, corespunzătoare anilor '60, se caracterizează prin „redescoperirea” omului, punându-se accentul pe motivarea lucrătorilor în asigurarea calității.

Elementele dominante ale etapei asigurării calității prin motivarea personalului au fost următoarele:

- accentul s-a pus pe conștientizarea lucrătorilor că „totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată” (programe „zero defecte”);
- promovarea „autocontrolului” și a spiritului de echipă;
- utilizarea unor tehnici corespunzătoare de motivare a lucrătorilor pentru asigurarea calității (motivarea pozitivă);
- înființarea „cercurilor calității”, a „grupelor pentru rezolvarea problemelor” etc.

³³ V. Antonescu, D. Constantinescu, *Managementul calității totale*, București, Editura OID-ICM, 1993

Promovarea unor concepte integratoare de asigurare a calității

Etapa implementării unor concepte integratoare privind asigurarea calității corespunde anilor '80, chiar dacă germele unor asemenea concepte au apărut încă din anii '60.

Se urmărește optimizarea proceselor pe întreaga traiectorie a produsului și anume, începând cu studiile de piață pentru identificarea nevoilor și până la etapa post-utilizării, a reintegrării în natură a rezultatelor acestor procese.

Se conturează astfel un nou concept, denumit *Managementul total al calității – Total Quality Management (TQM)* care, în prezent se utilizează în paralel cu conceptul anterior menționat (*TQC*) și cu cel de calitate totală, sau în relație cu acesta din urmă.

Conceptele integratoare de asigurare a calității, promovate în prezent, chiar dacă prezintă o serie de elemente de diferențiere, toate pun accentul pe următoarele aspecte:

- clientul are prioritate absolută, satisfacerea cerințelor sale fiind esențială pentru existența întreprinderii;
- asigurarea calității reprezintă o problemă a conducerii de vârf a întreprinderii;
- toate compartimentele întreprinderii sunt implicate în asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Între ele trebuie promovate relații de tip „client - furnizor”;
- toți lucrătorii din întreprindere participă la asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Fiecare este responsabil pentru calitatea muncii pe care o desfășoară și trebuie să fie conștient că poate contribui, în felul său, la succesul întreprinderii;
- toate etapele traiectoriei produsului sunt luate în considerare în vederea asigurării calității, începând cu evaluarea cerințelor clienților și până în etapa post-utilizării, cu respectarea cerințelor societății referitoare la protecția mediului înconjurător.

4.1.3. Ipostazele calității

Activitățile legate de circulația produselor și de relația producție - consum au generat, în plan practic, o serie de noțiuni în alegeri, asociate calității, numite de unii autori ipostaze ale calității. În practica relațiilor dintre furnizori și beneficiari, se întâlnesc, de regulă, următoarele ipostaze ale calității marfurilor: calitatea proiectată, calitatea omologată, calitatea prescrisă, calitatea contractată, calitatea livrată și calitatea reală³⁴.

Calitatea proiectată a unui produs reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci proiectate îndeplinesc cerințele clienților/consumatorilor dintr-o țară, zonă, regiune, etc. O regim în faza proiectării principale în variantele de produs prototip.

Calitatea omologată a unui produs reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci au corespuns cerințelor omologării și în același timp consumatorilor. (în faza omologării principale).

Calitatea prescrisă a unui produs reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci prevăzute în standardele produsului (SR EN ISO; SR, SF, SP) îndeplinesc cerințele consumatorilor/clienților.

Calitatea contractată reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele clienților, respectiv partenerilor de contract.

Calitatea livrată reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci ale produselor din lot îndeplinesc cerințele beneficiarului prevăzute în contract, în momentul livrării. O asemenea calitate o regim în Buletinul de analiză sau Declarație de conformitate, Certificatul de calitate, Certificatul tehnic și însoțesc lotul de produse expediat.

Calitatea reală a unui produs/lot reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci determinate după livrare corespund cerințelor clienților/consumatorilor.

Calitatea optimă reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele la nivelul cel mai înalt existent pe plan mondial/național la un moment dat. (se regăsește în produsul ce deține supremația pe plan mondial).

³⁴ Definițiile conform standardului SR EN ISO 9000/2001;

4.2. Fundamentele teoretice ale managementului calității

4.2.1. Definierea managementului calității

În literatura de specialitate sunt formulate mai multe definiții ale managementului calității.

Juran, considerat în acest sens „un adevărat deschizător de drum”, definește managementul calității prin funcțiile acestuia în termenii „trilogiei calității”. În opinia sa managementul calității cuprinde trei procese principale de management: planificarea calității, înerea sub control a calității și îmbunătățirea calității. Aceste trei categorii de procese sunt interdependente.

Definiția cea mai larg acceptată până în anul 2000 era cea prevăzută de standardul 8402. Potrivit acestui standard, managementul calității reprezintă „ansamblul activităților funcționale generale de management care determină politica privind calitatea, obiectivele și responsabilitățile și le implementează prin mijloace cum ar fi planificarea, înerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității, în cadrul sistemului calității”. Se precizează în continuare că managementul calității reprezintă responsabilitatea tuturor nivelurilor de management, dar rolul de coordonare îi revine conducerii de vârf a întreprinderii. Implementarea managementului calității se realizează cu participarea tuturor membrilor organizației.

Începând cu anul 2000, vechile standarde referitoare la calitate și la managementul calității ISO seria 9000 au fost înlocuite cu standardele internaționale RS EN ISO 9000:2000.

Conform acestor standarde, Managementul Calității reprezintă „un ansamblu de activități organizate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea”.

4.2.2. Principiile managementului calității

Pentru îndrumarea managementului organizației spre creșterea performanțelor, în standardele calității ISO 9000:2000 au fost enunțate opt principii ale managementului calității. Ele sunt rezultatul experienței colective și a cunoștințelor experților ce fac parte din comitetul tehnic ISO, responsabil cu dezvoltarea și menținerea standardelor ISO 9000¹¹.

1 Focalizare pe client. *Organizațiile depind de clienții lor și deci trebuie să înțeleagă nevoile prezente și viitoare ale acestora, trebuie să le respecte cerințele și să încerce să depășească așteptările lor.*

2 Conducerea (Leadership). *Conducerea stabilește scopul și direcția de acțiune a organizației, creează și menține mediul intern, în care angajații devin pe deplin implicați în atingerea obiectivelor organizației.*

3 Implicarea angajaților. *Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența unei organizații, iar implicarea lui complet în activitățile întreprinderii dă posibilitatea ca toate abilitățile lui să poată fi folosite pentru maximizarea beneficiului.*

4 Abordarea procesuală. *Un rezultat dorit este obținut mai repede și mai eficient, atunci când activitățile și resursele sunt tratate ca un proces.*

5 Abordarea sistemică a managementului. *Identificarea, în alegerea și dirijarea proceselor ca un sistem, contribuie la creșterea eficienței activităților în atingerea scopurilor organizației.*

6 Îmbunătățirea continuă. *Obiectivul permanent al organizației trebuie să fie îmbunătățirea performanțelor totale ale acesteia.*

7 Argumentarea cu date și informații a deciziilor. *Deciziile efective sunt bazate pe analiza datelor și informațiilor. Prin decizii bazate pe fapte crește abilitatea demonstrării eficienței deciziilor anterioare, prin referința la faptele înregistrate și posibilitățile de revizuire și schimbare a opiniilor și deciziilor.*

8 Relații reciproc avantajoase cu furnizorii. *Relații reciproc avantajoase cu furnizorii*

O organizație este direct dependentă de furnizorii ei; evident, reciprocitatea este valabilă. Stabilirea unei relații avantajoase între cele două părți nu poate decât să influențeze în sens pozitiv capacitatea lor de a satisface cerințele clienților. Abilitatea crescută de creare a valorii de ambele părți, flexibilitatea și rapiditatea răspunsului la schimbările pieței sau ale nevoilor și așteptărilor clienților, optimizarea costurilor și rezultatelor, sunt doar câteva dintre beneficiile unei relații benefice cu furnizorii.

4.2.3. Alte definiții referitoare la calitate și managementul calității

În general, orientarea și controlul referitoare la calitate include stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității.

Politica referitoare la calitate reprezintă intențiile și orientările generale ale unei organizații, referitoare la calitate și cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. Aceasta reprezintă punctul de plecare în Managementul Calității.

Obiectivele calității reprezintă ceea ce se urmărește sau spre care tinde organizația referitor la calitate. Obiectivele calității sunt specificate pentru nivelurile și funcțiile relevante din organizație.

Planificarea calității este o parte a managementului calității concentrată spre stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale necesare și resursele aferente pentru a îndeplini obiectivele calității.

Controlul calității este o parte a managementului calității, concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate.

Asigurarea calității este o parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

Îmbunătățirea calității este o parte a managementului calității, concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității (eficacitate, eficiență, trasabilitate).

Sistemul calității reprezintă structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare pentru îndeplinirea managementului calității.

Sistemul de management al calității reprezintă sistemul de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.

4.3. Funcțiile managementului calității

4.3.1. Planificarea calității

Funcția de planificare a calității constă din ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei în domeniul calității, precum și resursele și mijloacele necesare realizării lor.

Obiectivele și acțiunile de întreprins pot fi stabilite la nivel strategic sau operativ din care rezultă planificarea strategică și planificarea operațională a calității.

Prin planificarea strategică sunt formulate principiile de bază, orientările generale ale întreprinderii în domeniul calității. Acestea se regăsesc în politica sa privind calitatea.

Concretizarea acestor principii și orientări se realizează la nivel operativ, prin planificarea operațională.

La acest nivel putem face distincție între:

- *planificarea externă* a calității ce are ca scop identificarea clienților și stabilirea cerințelor acestora, pe baza studiilor de piață;

- *planificarea intern* a calitatii prin care se urmează transpunerea dorințelor clienților în caracteristici ale produsului și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici.

4.3.2. Organizarea activităților referitoare la calitate

Funcția de organizare a managementului calitatii definește ansamblul activităților desfășurate în întreprindere pentru realizarea obiectivelor stabilite în domeniul calitatii.

O formă specifică de organizare în domeniul calitatii o reprezintă “cercurile calitatii”.

În literatura de specialitate ca și în practica economică, pentru organizarea activităților referitoare la calitate se preferă utilizarea termenului de “sistem al calitatii” (quality system) din care rezultă asigurarea calitatii conform standardului. ISO 9000/2000.

4.3.3. Coordonarea activităților referitoare la calitate

Funcția de coordonare constă din ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile acțiunile firmei și ale subsistemelor sale, referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor definite, în cadrul sistemului calitatii definit anterior. Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei **comunicări adecvate** în toate procesele corespunzătoare managementului calitatii.

Comunicarea în managementul calitatii îmbracă două forme: bilaterală și multilaterală (conferințe, reuniuni, edine, întâlniri, etc.).

4.3.4. Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calitatii

Funcția de antrenare se referă la totalitatea proceselor prin care personalul întreprinderii este atras și determinat să participe la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calitatii, luând în considerare factorii motivaționali. Antrenarea are un pronunțat caracter operațional, baza ei reprezentând-o motivația (pozitivă, negativă).

4.3.5. Inerarea sub control a calitatii

Funcția de inere sub control a calitatii se referă la ansamblul activităților de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calitatii, în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în raport cu obiectivele și standardele prestabilite, în scopul eliminării deficiențelor și prevenirii apariției lor în procesele ulterioare.

Această evaluare și supraveghere are în vedere, prin urmare: procesele de realizare a calitatii, rezultatele acestor procese referitoare la calitate și sistemului calitatii întreprinderii.

În ceea ce privește **evaluarea calitatii**, standardul ISO 9000/2000 precizează că este activitatea de examinare sistematică efectuată pentru a cunoaște în ce măsură o entitate (activitate, proces, produs, serviciu, organizație) este capabilă să satisfacă cerințele specificate.

Standardul definește și activitățile specifice de inere sub control a calitatii entităților. Astfel, prin **supravegherea calitatii** se înțelege monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități pentru a constata modul în care cerințele specificate sunt satisfăcute.

Inspeția calității reprezintă activitățile prin care se măsoară, examinează, încearcă una sau mai multe caracteristici ale unei entități și se compară rezultatul cu cerințele specificate, în scopul determinării conformității acestor caracteristici.

Referitor la termenul de **verificarea calității** acestuia îi se dă o accepțiune diferită de cea utilizată în practica economică, aceasta reprezentând confirmarea conformității cu cerințele specificate, prin examinarea și aducerea de probe tangibile.

Auditul calității, activitate cu un important rol în înerea sub control a activităților, reprezintă o examinare sistematică și independentă, efectuată pentru a determina dacă:

- activitățile și rezultatele referitoare la calitate corespund dispozițiilor prestabilite
- aceste dispoziții sunt efectiv implementate și capabile să atingă obiectivele.

Auditul calității se poate aplica atât sistemului calității cât și elementelor acestuia, proceselor, produselor și serviciilor. Scopul său principal este de a evalua măsurile corective sau de îmbunătățire necesare.

Analiza sistemului calității efectuat de conducere reprezintă evaluarea oficială, de către conducerea întreprinderii la nivelul cel mai înalt (top management) a stării și compatibilității sistemului calității cu politica sa în acest domeniu.

4.3.6. Asigurarea calității

Potrivit lui J. Kélada, funcția de asigurare a calității se referă la ansamblul activităților preventive, prin care se urmărește, în mod sistematic, să se asigure corectitudinea și eficacitatea activităților de planificare, organizare, coordonare, antrenare și înere sub control în scopul de a garanta obținerea rezultatelor la nivelul calitativ dorit. Aceste activități se desfășoară în paralel cu activitățile corespunzătoare celorlalte funcții ale managementului calității și în mod continuu.

Conceptul de asigurare a apărut din nevoia clientului de a “avea încredere” în capacitatea furnizorului de a-i oferi produse și servicii, care tind să-i satisfacă exigențele.

Asigurarea calității reprezintă, o parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

Asigurarea calității vizează, concomitent, realizarea unor obiective interne și externe de unde rezultă că putem vorbi de asigurare internă și asigurarea externă a calității.

Asigurarea internă a calității reprezintă activitățile desfășurate pentru a da încredere conducerii întreprinderii că va fi obținută calitatea propusă.

Asigurarea externă a calității reprezintă activitățile desfășurate în scopul de a da încredere clienților că sistemul calității furnizorului permite obținerea calității cerute. Aceste activități pot fi efectuate de întreprinderea în cauză, clientul acesteia sau o altă parte, în numele clientului pentru a-l asigura pe acesta din urmă că produsul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute (caracteristici ale modelelor de asigurare externă în standardul ISO 9000).

4.3.7. Îmbunătățirea calității

Această funcție se referă la activitățile desfășurate în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura satisfacerea mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Funcția urmărește, aadar, obținerea unui nivel al calității superior celui planificat. Această funcție este considerată cea mai importantă pentru managementul calității.

Cadrul conceptual al îmbunătățirii continue a calității, tehnicile și instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse în standardul ISO 9004/2000

4.4. Coordonatele politicii calității

Elementele structurale ale gândirii manageriale sunt considerate, prin urmare, *viziunea, misiunea, politica și strategia*.

Viziunea reprezintă o imagine nestructurată a viitorului bazată pe intuiție, dorințe și care poate constitui suportul unei dezvoltări ulterioare.

Misiunea este definită ca fiind în domeniul militar, reprezentând o operațiune specifică, încredințată unui individ sau grup. Prin ea se stabilește unde vrea să ajungă organizația, sau reprezintă rațiunea de a fi a acesteia.

După alți autori misiunea este o sarcină stabilită în cadrul politicii, ambele fiind definite pe baza strategiei întreprinderii. Potrivit definiției celei mai larg acceptate, *misiunea reprezintă scopul organizației, servind pentru elaborarea politicii acesteia*.

Politica este considerată de unii specialiști ca fiind un ghid pentru luarea deciziilor, ca o lege internă care guvernează acțiunile managerilor, sau un cod de conduită al întreprinderii.

Strategia descrie modul de utilizare a resurselor pentru a atinge obiectivele stabilite prin politica, a căum în domeniul militar, de unde a fost, de fapt, preluat termenul, reprezintă „arta de a combina”. Aplicarea strategiilor adoptate implică, în continuare, stabilirea unor acțiuni practice, specifice, denumite tactici.

Tacticele concretizează măsurile întreprinse pentru implementarea optimă a strategiilor, exprimându-se în principal prin: proceduri, metode și reguli.

Juran a delimitat **4 teorii** pe baza cărora se poate formula politica întreprinderii în domeniul calității:

- *teoria capacității*, în care atenția este concentrată asupra desfășurării corespunzătoare a procesului de producție
- *teoria competitivității*, care pune accentul pe atragerea clienților, astfel încât aceștia să rămână fideli întreprinderii
- *teoria utilizării*, potrivit căreia se acordă importanță diversificării produselor și serviciilor, pentru satisfacerea cerințelor diferite ale clienților
- *teoria performanței maxime*, potrivit căreia întreprinderea urmărește să devină lider prin calitatea produselor și serviciilor pe care le oferă.

Potrivit standardului **RS EN ISO 9000:2000**, **politica** în domeniul calității reprezintă *intențiile și orientările generale ale unei organizații referitoare la calitate și cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel*.

Aadar, politica în domeniul calității este parte componentă a politicii întreprinderii, fiind aprobată de conducerea de vârf a acesteia. Ea trebuie să fie astfel elaborată încât să se asigure compatibilitatea cu celelalte politici sectoriale ale întreprinderii.

De asemenea, conducerea de vârf trebuie să ia toate măsurile necesare, pentru ca această politică să fie înțeleasă și implementată în mod corect.

Aadar, în elaborarea politicii calității trebuie să fie luate în considerare următoarele elemente:

- calitatea trebuie definită de conducerea întreprinderii, care va asigura și realizarea acesteia;
- responsabilitatea elaborării politicii calității revine conducerii întreprinderii: această politică reprezintă un angajament al conducerii față de lucrători, față de clienți și față de societate;
- politica în domeniul calității trebuie detaliată și concretizată la toate nivelurile întreprinderii, altfel ea rămâne fără efect;
- aprecierea finală a calității nu o face o anumită „instanță” din întreprindere ci clientul, societatea;
- competența în domeniul calității înseamnă nu numai clienții mulțumiți, ci și clienții câștigați.

Potrivit opiniilor exprimate în literatura de specialitate, politica întreprinderii în domeniul calității trebuie definit *în scris*, cerință formulată și în standardele ISO seria 9000.

Se recomandă ca politica în domeniul calității să fie concisă și ușor de memorat, să poată fi utilizată de orice lucrător, să definească ce se așteaptă de la salariații. În același timp, să fie globală, referindu-se la toate aspectele fundamentale ale calității.

4.5. Managementul calității totale (TQM)

Standardul ISO 9000/2000 definește TQM ca pe un sistem de management orientat pe calitate, extins la toate activitățile desfășurate în structurile organizatorice ale unui sistem tehnico-economic și bazat pe o cultură și o filosofie de organizație în spiritul calității, pe participarea tuturor salariaților, urmărindu-se asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea deplină a clienților și obținerea de avantaje pentru toate părțile implicate.

În definiția adoptată de standard regăsim tocmai elementele care sunt luate în considerare pentru delimitarea cadrului conceptual al TQM, astfel:

- calitatea reprezintă punctul de pornire pentru toate activitățile întreprinderii;
- calitatea se realizează cu participarea întregului personal;
- întreprinderea urmărește să obțină rezultate pe termen lung prin satisfacerea clientului, obținerea de avantaje pentru toți salariații și pentru societate.

TQM reprezintă o strategie puternică a întreprinderii pe termen lung care determină îmbunătățirea continuă a calității produselor/serviciilor, precum și abilități conducerei de a satisface nevoile clienților, și în același timp, să creeze condiții de creștere a productivității muncii și implicit a profitului.

TQM este un nou sistem de conducere a firmelor, care utilizează tehnici specifice pentru atingerea următoarelor obiective:

- satisfacerea nevoilor frecvente ale clienților prin depășirea așteptărilor acestora;
- atingerea unei poziții competitive pe piață prin creșterea productivității și a îmbunătățirii continue a calității;
- construirea unui sistem total de conducere prin implicarea tuturor angajaților, și în primul rând al managerului, care are în centrul preocupărilor clientul pentru care promovează un adevărat cult, cercetându-i în permanență nevoile explicite și implicite.

TQM este un ansamblu de activități menite să asigure realizarea simultană a obiectivelor de mai sus, prin utilizarea optimă a resurselor disponibile, umane și financiare.

Ansamblu de activități ale TQM este constituit din: *planificare, organizare, conducere, control, asigurare.*

4.5.1. Principiile TQM stabilite de E. Deming

1. Stabilirea satisfacerii, ca scop principal și constant
2. Adoptarea fără rezervă a noii filosofii a calității
3. Înlocuirea controlului final al produsului/serviciului cu preocuparea de îmbunătățirea procesului de obținere
4. În asigurarea celei mai bune calități, costul este neglijabil
5. Procesul de asigurare a calității bun/serv. Va fi îmbunătățit continuu, pe baza analizei statistice a datelor de performanță
6. Programa de pregătire și perfecționare pe categorii de personal

7. Selec ionarea în posturi de conducere a speciali tilor care permit angaja ilor s - i pun în valoare capacitatea lor i nu pe cei care doar dirijeaz sau penalizeaz comportamentul acestora.
8. Eliminarea fricii angaja ilor de a pune întreb ri, de a solicita asisten ; în caz contrar, ei vor continua s fac acelea i activit i cu gre eli sau deloc.
9. Eliminarea barierelor dintre compartimentele de lucru pentru a lichida competi ia conflictual ; altfel, unul dintre compartimente poate produce probleme altuia.
10. Eliminarea sloganurilor sau a modelelor organizatorice pentru lucr tori; ei vor fi l sa i s i le creeze singuri.
11. Eliminarea normelor, pentru c ele nu reprezint calitatea sau metodele de ob inere a calit ii
12. Încurajarea mândriei pentru munca depus prin recunoa terea calit ii realizate efectiv.
13. Încurajarea sistemelor de perfec ionare i autoperfec ionare prin însu irea de noi metode i tehnici statistice i a lucrului în echip .
14. Conducerea i to i angaja ii trebuie s ac ioneze în a a fel încât s poate crea un nou sistem de calitate.

4.5.2. Metode i tehnici de îmbun t ire continu a calit ii

4.5.2.1. Strategia îmbun t irii continue

Strategia îmbun t irii continue, concep ia fundamental a managementului calit ii practicat în Japonia, a fost lansat de Masaaki Iamai, pre edintele Corpora iei Cambridge din Tokio, apreciat ca cel mai bun specialist japonez în domeniul managementului calit ii. În gândirea acestuia, Kaizen este un concept „umbrel ”, care asimileaz principalele metode i concep ii practicate în managementul calit ii din Japonia i a c ror valoare este recunoscut pe plan mondial.

Între îmbun t irea continu (conceptual KAIZEN sau conceptual umbrel) i îmbun t irea prin inova ii (specific modelului tradi ional de management), numit în japonez KAIRYO, exist diferen e importante, prezentate, paralel, în tabelul urm tor:

Tabel 4.1. Diferen ele dintre strategia îmbun t irii continue i strategia îmbun t irii prin inova ii

KAIZEN	KAIRYO
- Schimb ri graduale produse continuu;	- Schimb ri bru te i efemere;
- Dezvoltare pas cu pas;	- Dezvoltare în salturi mari;
- Antreneaz întreg personalul;	- Rezervat elitelor;
- Folose te cuno tin e conven ionale;	- Folose te tehnologii de vârf;
- Necesit investi ii reduse;	- Necesit investi ii mari;
- Orientat c tre proces i eforturi;	- Orientat c tre rezultate i profit;
- Motiva ie înalt a personalului;	- Motiva ie, de nivel redus;
- Caracter preventiv, activ.	- Caracter corectiv, reactiv

4.5.2.2. Ciclul lui Deming (Ciclul PDCA)

Este cunoscut și sub denumirea de „Cercul lui Deming” sau prin inițialele PEVA, care sugerează conținutul metodei: planific -execuț -verific -acțiuneaz , circuit care reluat permanent asigură îmbunătățirea calității. Deming a aplicat-o în Japonia, iar managerii japonezi au reînviat-o sub denumirea de „Ciclul lui Deming” sau PEVA. În elaborarea acestei metode Deming pleacă de la importanța unei interacțiuni constante între cercetare, concepție, producție, vânzări pentru asigurarea calității corespunzătoare cerințelor beneficiarilor. Ciclul PDCA (Plan – Do – Check – Act) cuprinde patru faze:

- a. **Planificare (P).** În această fază se concepe un plan. Se definește obiectivul și se determină condițiile, metodele, măsurile și politicile necesare pentru a-l atinge. În procesul îmbunătățirii continue, la apariția unei probleme se execută:
 - identificarea problemei și planificarea acțiunilor;
 - culegerea observațiilor și analiza lor;
 - selectarea cauzei reale;
 - definirea acțiunilor corective.
- b. **Execuție (D).** În această fază se pune în aplicare planul. Se creează condițiile și se face pregătirea și antrenamentul, necesare pentru executarea planului. Trebuie să se asigure, ca fiecare în parte să realizeze complet obiectivele și planul, și să învețe pe lucrători procedurile și să transmită cunoștințele necesare pentru rezolvarea planului și în alegerea lucrului. În final, se verifică aplicarea. În formă sintetică, execuția are următoarele etape:
 - pregătirea operativă;
 - aplicarea planului;
 - verificarea aplicării.
- c. **Verificare (C).** În această fază se verifică rezultatele, pentru a stabili dacă se obțin rezultatele dorite. Se verifică, în vederea realizării ansamblului de proceduri și de modificări, care se impun, pentru a elimina anomaliile, care pot să apară.
Pe scurt:
 - se verifică rezultatele acțiunilor realizate;
 - se compară cu obiectivele.
- d. **Acțiune (A).** În această fază se adoptă acțiunea necesară. Dacă verificarea relevă că lucrarea nu este realizată în concordanță cu planul sau cu rezultatele anticipate, se stabilesc măsuri pentru o acțiune corectivă și se pune în aplicare. Dacă verificarea detectează o anomalie, adică valoarea obținută, diferă de valoarea prevăzută, atunci se investighează cauza anomaliilor, pentru a preveni repetarea ei. Uneori poate să fie necesară reinstruirea lucrătorilor și revizuirea procedurilor.

După parcurgerea completă a ciclului PDCA este necesar să se asigure menținerea nivelului de calitate atins. Pentru aceasta, se aplică ciclul de menținere la nivel, numit SDCA (S – standardizare), care nu mai presupune elaborarea unui plan de îmbunătățire, ci respectarea sistemului de reguli (Standardizarea). Asigurarea calității implementată este stabilă, menținerea nivelului de calitate atins și reprezintă o bază pentru stabilirea unui nou plan de îmbunătățire, acesta fiind începutul unui nou ciclu PDCA.

4.5.3. Dimensiunile TQM: filosofic , logic și tehnic

- a) **Componenta filosofică , psihologică și politică**
 - este cea mai importantă , dar cea mai puțin vizibilă ;
 - constituie forța care împinge tot personalul întreprinderii, începând cu managerul general pentru a-l motiva în realizarea lucrului bine făcut;Calitatea devine o condiție de supraviețuire a firmei, de satisfacție și mândrie a angajaților.

Firma trebuie să cunoască bine nevoile clienților și să reacționeze în așa fel încât să le depășească așteptările.

b) **Componenta logică**, rațională și sistematică

- constă în definirea calității produsului/serviciului pentru un anumit segment de clienți și aplicarea măsurilor raționale, logice de organizare și realizare a programelor de calitate. În acest sens se iau decizii de prevenire și identificare a abaterilor de la calitate.
- Orice angajat reprezintă o verigă care poate întări sau stabili trunchiul lanțului calității.
- Calitatea nu este rodul întâmplării. De aceea ea trebuie gestionată prin: planificare, organizare, control și asigurare.

c) **Componenta tehnică**

- reprezintă aspectul operațional al TQM, partea vizibilă a acestui proces, dar nu cea mai importantă. Ea cuprinde toate tehnicile care fac să funcționeze în bune condiții echipele de îmbunătățire a calității.

Între cele trei dimensiuni există o strânsă legătură, pentru că nu-i de ajuns să vezi să faci un anumit nivel al calității (dimensiune filosofică), să știi ce să faci (logică), ci trebuie să și poți să faci (tehnică).

4.5.4. Schimbări introduse de sistemul Calității Totale

Implementarea Calității Totale, reprezintă începutul unui proces fundamental, proces care necesită o serie de schimbări în cadrul întreprinderii și anume:

1. Noi atitudini în raporturile de muncă;
2. Schimbarea, în sensul îmbunătățirii continue;
3. Schimbarea în ceea ce privește mediul de lucru.

Relațiile de muncă, atât pe verticală, cât și pe orizontală, trebuie să se bazeze pe comunicare, încredere, colaborare, participare.

4.6. Structura costurilor referitoare la calitate

4.6.1. Evoluția abordării costurilor referitoare la calitate

Crosby, în opinia căruia calitatea nu costă, propune o abordare mult simplificată, delimitând două categorii de "preuri": preul conformității și preul neconformității. El preferă termenul de "pre" în locul celui de "cost", pentru a scoate în evidență că acest pre plătit nu este inevitabil și, dimpotrivă, poate fi redus și chiar eliminat.

În prezent, **abordarea clasică a costurilor calității**, cu delimitarea celor patru categorii de costuri (de prevenire, de evaluare, defecte interne și externe), este cea mai larg acceptată în literatura de specialitate, dar mai ales în practica economică.

- **costurile de prevenire** - reprezintă costul pe care îl impune încercarea de a face un lucru corect de prima dată și este estimat la 5% din totalul costurilor calității (de remarcat proporția mică a acestuia când în mod normal, ar trebui să fie predominant);

- **costurile de evaluare** - reprezintă costul impus de verificarea a ceea ce s-a realizat și reprezintă aproximativ 35% din costurile calității;

- **costul defectelor interne** - este preul care este plătit când activitatea nu s-a realizat corect; reprezintă 40% din costurile calității;

- **costul defectelor externe** - reprezintă preul plătit când informația potrivit căreia activitatea sau produsul nu este cel scontat este primit din exterior; aceste costuri ocupă 20% din totalul costurilor calității.

Deficiențele determină cheltuieli suplimentare care pot ajunge până la 25% din cifra de afaceri.

Costul calității reprezintă o procedură prin care se măsoară cât cheltuiește întreprinderea pentru a-și satisface clienții cu calitatea produselor și serviciilor oferite.

4.6.2. Structura costurilor referitoare la calitate

Abordarea clasică a costurilor calității, cu delimitarea celor patru categorii de costuri (de prevenire, de evaluare, defectări interne și externe), este cea mai larg acceptată în literatura de specialitate, dar mai ales în practica economică :

- **costurile de prevenire** - reprezintă costul pe care îl impune încercarea de a face un lucru corect de prima dată și este estimat la 5% din totalul costurilor calității (de remarcat proporția mică a acestuia când în mod normal, ar trebui să fie predominant);

- **costurile de evaluare** - reprezintă costul impus de verificarea a ceea ce s-a realizat și reprezintă aproximativ 35% din costurile calității;

- **costul defectărilor interne** - este prețul care este plătit când activitatea nu s-a realizat corect; reprezintă 40% din costurile calității;

- **costul defectărilor externe** - reprezintă prețul plătit când informația potrivit căreia activitatea sau produsul nu este cel scontat este primit din exterior; aceste costuri ocupă 20% din totalul costurilor calității.

4.6.2.1. Costurile de prevenire

Aceste costuri sunt legate indisolubil de planificarea, de implementarea și de menținerea sistemului calității. Dacă numai 25% dintre aceste costuri ar fi eliminate, la profilul firmei s-ar adăuga 50% din volumul vânzărilor.

La rândul lor, costurile de prevenire se pot clasifica în două mari categorii:

- costuri de prevenire ce pot fi considerate ca parte esențială a procesului: teste în practică, verificarea proiectelor, analize ale efectelor, etc.
- costuri de prevenire ce sunt datorate reducerii costurilor de evaluare și ale costurilor datorate erorilor interne și externe.

Această a doua categorie reprezintă de fapt, o investiție în îmbunătățirea calității și se pot transforma într-o reducere semnificativă a tuturor costurilor.

Opiniile cu privire la activitățile generatoare de costuri de prevenire sunt destul de diferite în literatura de specialitate. În general, în cadrul acestor costuri sunt incluse următoarele:

- costuri determinate de stabilirea standardelor de calitate, costuri cu reproiectarea constructivă și tehnologică a produselor noi cu caracteristici superioare;
- costuri ale verificării calității proiectului și ale elaborării instrucțiunilor de control;
- costuri de achiziționare de echipamente, aparate și standuri pentru măsurarea și controlul calității;
- costuri de creare a prototipurilor sau seriei zero;
- costuri pentru omologare;
- costuri legate de controlul și dirijarea proceselor în vederea asigurării calității (sistem de camere video pentru verificarea calității, utilizarea computerelor, a microprocesoarelor, etc.);
- costuri ocazionate de perfecționarea pregătirii superioare a personalului de execuție și de control;
- costuri pentru proiectarea și executarea S.D.V.-urilor;

- costuri de prelucrare suplimentar a unor materii prime de la furnizori, necorespunzătoare calitativ;
- costuri pentru dotarea companiei cu utilaje de manipulare mecanică și containere, pentru protecția subansamblelor pe flux de fabricație și în timpul transportului la punctele de control;
- costuri pentru mecanizarea și automatizarea unor operații manuale din procesul de producție și de control;
- costuri pentru realizarea ambalajelor de protecție a produselor finite, pentru transportul, depozitarea și conservarea lor în spații corespunzătoare;
- costuri pentru depozitarea în condiții corespunzătoare a produselor finite.

Această ordonare este determinată nu numai de considerente teoretice dar și practice, toate aceste activități având drept scop prevenirea apariției defectelor pe perioada de viață a produselor, de la concepția lor, până la beneficiarul final.

4.6.2.2. Costuri de evaluare

Costurile de evaluare și de monitorizare a calității includ activitățile ocazionate de prezența unor defecte, ce trebuie detectate cât mai devreme cu puțin. Ele sunt legate de activitățile desfășurate pentru a descoperi condiția reală a produsului și pentru a se asigura conformitatea acestuia cu specificația. Aceste activități sunt:

- teste de laborator, de acceptare sau de respingere a produsului;
- inspecția de asigurare a calității, teste și verificări;
- inspecția din partea angajaților (alții decât cei ce lucrează în asigurarea calității);
- auditarea calității, evaluări speciale, aprobări;
- costuri de testare variată (teste de performanță);
- monitorizare.

Practic, aceste costuri includ toate costurile antrenate de:

- controlul de recepție al materiilor prime, materialelor, subansamblelor de la furnizori;
- controlul procesului de producție sau pe flux de fabricație;
- controlul produselor finite;
- salariile personalului de control al calității;
- costul materialelor și energiei consumate în procesul de control;
- costul de verificare periodică a echipamentelor de control și măsurare;
- costul controlului periodic al produselor finite, în condițiile cerute de beneficiari, refacerea probelor tip.

Deci, controlul de calitate intervine în toate etapele de desfășurare a procesului de producție și nu numai în stadiul final, când produsul este deja fabricat. Acest control are un puternic rol preventiv, putându-se lua astfel măsurile necesare în lătură operative a defecțiunilor, evitându-se fabricația de produse defecte sau apariția de rebuturi.

4.6.2.3. Costuri de defectare intern

Dacă primele două categorii de costuri prezentate pot fi descrise ca fiind costuri de investiții pentru îmbunătățirea calității, ultimele două categorii sunt costuri de înregistrare a unei calități neadecvate. Aceste costuri ale defectărilor interne și externe nu sunt costuri socialmente necesare, ele reprezentând o pierdere atât pentru firma în cauză dar și pentru societate, în ansamblul ei.

Costurile defectărilor reprezintă de fapt costurile pierderilor sau cheltuielilor antrenate de lipsa de calitate. Ideal ar fi, ca toate produsele ieșite pe piață să nu prezinte nici un defect,

dar datorit factorului uman precum i altor factori, mai mult sau mai pu in obiectivi, unele produse prezint deficien e de calitate.

Costurile defect rilor interne sunt acele costuri datorate refacerii a ceea ce deja a fost produs sau repar rii i modific rii rezultatelor unei activit i, incluzând deci pierderea de resurse materiale i de for de munc . În lipsa defectelor în produse, costurile defect rilor interne ar fi egale cu zero. În s ele exist i include urm toarele costuri:

- repetarea unei activit i deja desf urate datorit neob inerii performan elor scontate, reprelucrarea, remanierea, retestarea, reinspec ia, deci costuri de corectare a deficien elor constatate, pentru a transforma produsele din produse neconforme, în produse conforme cu specifica ia;
- costuri determinate de produc ia declasat sau prin schimbarea claselor de calitate;
- rebuturi (de euri) definitive, care reprezint pierderea net în materiale i munc rezultat din produse neconforme, dar care nu mai pot fi reparate, refolosite i/sau recuperate;
- întreruperea procesului de produc ie, materializat în pierderi de timp de munc (timp mor i);
- pierderea în produse (inclusiv capete de linie) care apare când pierderea este mai mare decât specifica ia, datorit fluctua iilor regimului parametrilor de func ionare a ma inilor i echipamentului de produc ie;
- costuri ale modific rilor datorate unor erori de planificare sau proiectare, neidentificate anterior. Aceste costuri include activitatea de reproiectare i replanificare, modificare de software, costul de retragere a metodelor ce trebuie modificate, modificarea i reglarea S.D.V.-urilor, modificarea instruc iunilor de lucru, service adiacent;
- spa ii suplimentare de depozitare, aprovizion ri suplimentare i cre terea inventarului existent;
- costuri de service comercial.

4.6.2.4. Costuri de defectare extern

Costurile defect rilor externe reprezint totalitatea pierderilor i cheltuielilor datorate deficien elor de calitate constatate dup livrarea produsului la consumator.

Folosind terminologia Dr.-lui Juran, aceste costuri pot fi clasificate la rândul lor în costuri cronice i costuri sporadice. Costurile cronice sunt cele antrenate de reclama iile i de return rile de marf aflat în garan ie i de service-ul aferent acestei perioade.

În cadrul acestor costuri ale defect rilor externe sunt incluse urm toarele costuri:

- ❖ costuri privind remediarea produselor reclamate de consumator ca necorespunz toare calitativ sau a produselor refuzate la recep ie de c tre clien i, când recep ia se face la sediul acestora;
- ❖ cheltuieli cu repara iile efectuate la produsele defecte pe durata lor de via , defecte datorate calit ii;
- ❖ bonifica ii pentru stingerea reclama iilor f cute de clien i;
- ❖ valoarea pierderilor din întârzieri în onorarea facturilor, ca urmare a litigiilor în curs de solu ionare;
- ❖ costuri privind probele, controalele i expertizele la produsele ce ajung la destina ie i sunt reclamate de clien i;
- ❖ costuri determinate de înlocuirea produselor defecte în cadrul termenului de garan ie;
- ❖ costuri de ambalare, manipulare i transport suplimentar, generate de opera ii de remaniere sau de înlocuire a produselor;
- ❖ costuri de stocare a produselor necorespunz toare calitativ;

- ❖ rechemeri de produse sau retragerea lor de pe piață;
- ❖ anunțuri privind existența unor riscuri în siguranța folosirii sau consumului unor produse, datorate unor posibile deficiențe de calitate;
- ❖ critica în media, în mod particular la existența unor fapte de corupție sau încercări deliberate de a ține secret sau de a induce în eroare publicul;
- ❖ costurile unor lansări ratate pe piață ale unui produs, datorită existenței unor deficiențe identificate sau semnalate de către clienți;
- ❖ erori datorate unor produse similare superioare, ale firmelor concurente;
- ❖ promovarea neadecvată sau greșit direcționată;
- ❖ via de raft prea scurtă, în cazul produselor chimice, farmaceutice, alimentare (la produse deosebit de perisabile), contaminarea acestora, ambalare necorespunzătoare;
- ❖ reclamații ale clienților, investigarea și rezolvarea acestora;
- ❖ costul de funcționare a Departamentului de Service al Consumatorilor;
- ❖ excese în suportul post-livrare sau de menținere a produsului;
- ❖ costuri excesive de depozitare, de livrare și costurile administrative conexe;
- ❖ concesiile necontractuale.

În cadrul acestor costuri mai sunt incluse și cele datorate pierderilor viitoare din vânzări datorită insatisfacției clienților.

4.6.3. Analiza costurilor referitoare la calitate

În funcție de specificul elementelor de costuri și de necesitățile întreprinderii, analiza poate fi efectuată pe produse, compartimente sau la nivelul întreprinderii.

Dintre elementele costurilor referitoare la calitate, analiza defectelor (interne și externe) prezintă o importanță deosebită, permițând evidențierea măsurilor corective care se impun. Această analiză servește, totodată, la fundamentarea investițiilor necesare pentru prevenirea apariției deficiențelor în procesele ulterioare.

Tipurile de defecte pot fi analizate cantitativ și valoric, utilizând în acest scop reprezentări grafice (histograme, etc.).

Analizând costurile defectelor pe sectoare ale întreprinderii, există posibilitatea identificării sectorului care contribuie cel mai mult la aceste costuri.

Ponderea costurilor defectelor în costurile totale ale sectoarelor se determină potrivit relației:

$$P_d = (dC_d / dC_t) \% \quad (1)$$

în care:

P_d = ponderea costurilor defectelor;

C_d = costurile defectelor pe sector;

C_t = costurile totale pe sector.

Analiza costurilor rebuturilor se realizează, de regulă, pe baza următorilor indicatori:

⇒ *costul total al rebuturilor,*

⇒ *ponderea rebuturilor în costurile de producție,*

⇒ *pierderi totale efective datorate rebuturilor,*

⇒ *ponderea pierderilor totale efective datorate rebuturilor în costurile de producție.*

- ◆ Costul total al rebuturilor se determină cu relația:

$$C_{tr} = Q_r \cdot c \quad (2)$$

în care:

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

Q_r = cantitatea de produse rebutate,

c = costul de producție pe unitatea de produs.

- ◆ Ponderea rebuturilor în costurile de produc ie se determin cu rela ia:

$$P_t = (C_{tr}/C_t) \% \quad (3)$$

în care:

P_t = ponderea rebuturilor în Costurile de produc ie,

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

C_t = costurile totale de produc ie.

- ◆ Pierderile totale efective, datorate rebuturilor, se determin cu rela ia:

$$P_{tr} = C_{tr} - rec \quad (4)$$

în care:

P_{tr} = pierderi totale efective, datorate rebuturilor,

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

rec = costul materialelor recuperabile din produsele rebutate.

- ◆ Ponderea pierderilor totale efective în costurile de produc ie se determin cu rela ia:

$$P_{ptr} = (P_{tr}/C_t) \% \quad (5)$$

în care:

P_{ptr} = ponderea pierderilor totale efective datorate rebuturilor în costurile de produc ie,

P_{tr} = pierderi totale efective, datorate rebuturilor,

C_t = costurile totale de produc ie.

Analiza costurilor produselor declasate se realizeaz pe baza urm torilor indicatori:

⇒ *costul total al produselor declasate,*

⇒ *ponderea produselor declasate în costurile de produc ie,*

⇒ *pierderi totale efective datorate produselor declasate,*

⇒ *ponderea pierderilor în costurile de produc ie.*

Ace ti indicatori se determin în mod asem n tor cu cei utiliza i pentru analiza costurilor rebuturilor.

Analiza costurilor reclama iilor clien ilor se realizeaz utilizând mai mul i indicatori:

⇒ *costul total al reclama iilor clien ilor,*

⇒ *ponderea costurilor reclama iilor în valoarea produselor reclamate etc.*

- ◆ Ponderea costurilor reclama iilor clien ilor (în termenul de garan ie) se determin cu rela ia:

$$P_R = (C_R/V_t) \% \quad (6)$$

în care:

P_R = ponderea costurilor reclama iilor clien ilor în valoarea total a produselor reclamate,

C_R = costurile pentru rezolvarea reclama iilor,

V_t = valoarea total a produselor reclamate (în perioada de garan ie).

În mod asem n tor pot fi analizate i alte elemente de costuri referitoare la calitate, inând seama de specificul lor i de situa ia concret a întreprinderii.

4.7. Sisteme de asigurare a calitatii

4.7.1. Asigurarea calitatii – noțiuni de bază

Asigurarea calitatii - parte a managementului calitatii focalizat pe oferirea încrederii clientului. Cerințele de calitate vor fi satisfăcute.

Standardul ISO 9000 reprezintă modele pentru asigurarea calitatii. Ele cuprind recomandările și cerințele pentru dezvoltarea sistemelor de management al calitatii.

Seria ISO 14000 stabilește recomandările și cerințele pentru dezvoltarea unui sistem de management, în ceea ce privește protecția mediului ambiant, acesta reprezentând o condiție de bază în asigurarea potențialului creator al ființei umane.

Standardul ISO 10011 cuprinde liniile de acțiune pentru organizarea, desfășurarea și evidențierea auditului, ca mijloc de evaluare și dezvoltare a sistemului de management al calitatii.

Accreditarea organismelor de certificare a personalului se realizează pe baza standardului ISO 45013

Asigurarea calitatii reprezintă ansamblul activităților planificate și sistematice implementate în cadrul sistemului calitatii și demonstrate atât cât este necesar pentru furnizarea încrederii corespunzătoare către o entitate va satisface condițiile referitoare la calitate.

Sistemul calitatii a fost dezvoltat ca un răspuns la provocările globalizării crescânde a piețelor și a fost unanim acceptat, atât de furnizori cât și de intermediari și consumatorii finali. Existența unui sistem al calitatii într-o societate comercială conferă o prezumție că politica și obiectivele privind calitatea produselor și serviciilor sunt cunoscute, înțelese, aplicate, atinse și menținute.

Sistemul de asigurare a calitatii reprezintă ansamblul de structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse pentru implementarea managementului calitatii.

Principala caracteristică a sistemului de asigurare al calitatii este aplicarea unui pachet de proceduri care are rolul de a corela în mod unitar problemele de coordonare, concepție, execuție, evaluare și atestare a calitatii produselor/ serviciilor în toate etapele ciclului de viață a produselor sau serviciilor.

Activitățile sistemului calitatii cuprind toate fazele ciclului de viață a produselor/serviciilor, începând cu identificarea inițială a necesităților clienților până la satisfacerea cerințelor și așteptărilor acestora: marketing și prospectarea pieței; proiectarea, specificarea și dezvoltarea produsului; aprovizionarea cu materii prime, materiale, piese etc; producția; inspecția, încercarea și examinarea; ambalarea și depozitarea; vânzarea și distribuirea; montajul și exploatarea; asistența tehnică și mentenanța; scoaterea din uz.

4.7.2. Documentele sistemului calitatii

Realizarea și funcționarea unui sistem al calitatii necesită existența unor **documente specifice**. Aceste documente urmăresc să furnizeze certitudinea că activitățile care concurează la realizarea calitatii produselor/serviciilor vor fi îndeplinite efectiv, într-o manieră planificată, suficient și controlat.

Potrivit standardului ISO 10013, documentele pentru definirea și implementarea sistemului calitatii într-o întreprindere sunt]:

- manualul calitatii;
- procedurile sistemului calitatii;
- documentele calitatii;
- documentele înregistrării calitatii.

Documentele sistemului calitatii se regăsesc pe trei nivele: strategic, tactic și operațional.

Manualul calității este un document oficial, sintetic și de bază în relațiile societății comerciale cu clienții și, precum și cu organismele acreditate de certificare, facilitând informarea acestora asupra modului de tratare a cerințelor de asigurare a calității produselor și serviciilor oferite.

Manualul calității servește ca referință permanentă în implementarea și menținerea sistemului calității, scopul principal fiind acela de a furniza o descriere adecvată a acestui sistem.

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.

Procedurile sistemului calității se referă la activitățile de bază ale sistemului și nu intră în detalii tehnice. Procedura este definită ca reprezentând modalitatea specifică de desfășurare a unei activități. În conținutul unei proceduri se specifică, de regulă: obiectivul activității, ce trebuie făcut și de către cine, când, unde și cum trebuie făcut, ce materiale, echipamente și documente trebuie să fie utilizate, cum se procedează pentru menținerea sub control și înregistrarea întregii activități. Conținutul procedurii trebuie să fie precis și complet pentru a garanta repetabilitatea execuției sale.

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

Documentele calității detaliază procedurile sistemului și ele sunt: documentația tehnică de bază (fișe tehnologice, desene etc.); instrucțiunile de lucru care se referă la detaliile tehnice ale unei activități, uneori limitată la un singur post de lucru; procedurile și instrucțiunile de inspecție, procedurile de încercare, specificațiile etc.

Înregistrările calității sunt necesare pentru a demonstra satisfacerea cerințelor referitoare la calitate și pentru a verifica eficiența activităților respective. Înregistrările sunt **generale**, referindu-se la aspecte ale asigurării calității la nivelul întreprinderii și **specifice**, cum ar fi cele referitoare la recepție, inspecție, înregistrări din perioada garanției și post garanției.

În funcție de tipul produselor și serviciilor pe care le oferă, pot fi utilizate următoarele tipuri de înregistrări ale calității: registre, fișe cu rezultatele unor măsurători, buletine de analiză, rapoarte de inspecție sau referitoare la costurile calității, documente de certificare, etalonare etc.

4.8. Certificarea și acreditarea

Certificarea a căpătât o largă răspândire în relațiile comerciale dintre agenții economici, mai ales după apariția standardelor internaționale ISO 9000 și a celor europene EN 45000.

Certificarea conformității reprezintă acțiunea unei terțe părți care dovedește existența încrederii că un produs, proces sau serviciu corespunzător identificat este în conformitate cu un standard sau un alt document normativ.

Prin urmare, în plan conceptual, termenul de certificare cuprinde toate procedurile prin care un organism neutru asigură că o entitate este conform condițiilor specificate.

Acest organism neutru, numit **organism de certificare**, stabilește în permanență conformitatea produsului, procesului sau serviciului sub forma unei dovezi scrise, respectiv a unui certificat de conformitate.

În funcție de domeniul de certificare există :

- certificarea produselor sau serviciilor, care atestă că proprietățile unui bun sau al unei prestații sunt conforme cu specificațiile tehnice;
- certificarea sistemelor calității, care atestă conformitatea sistemului de asigurare a calității unei întreprinderi sau a unei părți dintr-o întreprindere cu un standard din seria ISO 9000;
- certificarea personalului, care atestă competența profesioniștilor față de criteriile stabilite.

Acreditarea este o procedură prin care un organism cu autoritate de recunoaștere oficială și un organism sau o persoană sunt competente să desfășoare sarcini specifice.

Cu alte cuvinte, acreditarea se referă la laboratoare, organisme de certificare și inspecție care au fost evaluate și auditate la intervale regulate de către o terță parte în ceea ce privește competențele tehnice, prin raportare la criteriile tehnice publicate.

Ca tehnică de evaluare efectuată de o terță parte, acreditarea este un instrument important pentru generarea și menținerea încrederii în aceste organisme.

Nivelul necesar de încredere trebuie bazat pe competența tehnică a fabricanților, laboratoarelor, certificatelor, organismelor de inspecție și acelor organizații, precum și pe transparența procedurilor de evaluare a conformității, atât în sfera reglementată, cât și în cea nereglementată.

Standardele EN: 45001, 45002 și 45003 stabilesc criteriile generale pentru funcționarea și evaluarea laboratoarelor de încercări care efectuează determinări în cadrul unui sistem de certificare, ca și cerințele pe care trebuie să le îndeplinească organismele de acreditare ale acestor laboratoare.

Acreditarea laboratoarelor reprezintă o recunoaștere oficială a competenței unui laborator de încercări de a realiza anumite încercări sau tipuri de încercări. Prin urmare, acreditarea permite validarea competenței laboratoarelor, facilitând recunoașterea încercărilor efectuate de acestea.

Standardele EN 45011, 45012, 45013 prevăd criteriile generale pe care trebuie să le îndeplinească organismele de certificare a produselor, sistemului calității și personalului pentru a fi acreditate.

Standardul EN 45014 specifică procedurile recomandate pentru situația în care furnizorul își propune sau îi se cere să declare că un anumit produs este în conformitate cu un referențial.

Conform standardului EN 45014, **declarația de conformitate** reprezintă *declarația unui furnizor care afirmă pe propria răspundere că un produs, un proces sau un serviciu este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ*. În accepțiunea standardului menționat, "furnizor" poate fi un fabricant, distribuitor, importator, organizație de servicii etc.

4.8.1 Certificarea produselor și serviciilor

Certificarea produselor și serviciilor reprezintă atestarea, de către un organism de certificare, a conformității acestora cu un anumit standard, sau cu un alt document normativ. Certificarea nu compară produsele/serviciile între ele, ci pe fiecare cu documentul de referință relevant.

Certificatul de conformitate reprezintă un document emis în baza regulilor unui sistem de certificare, ce indică existența încrederii adecvate că un produs, corespunzător identificat, este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ.

Marca de conformitate este o marcă protejată, aplicată sau emisă pe baza regulilor unui sistem de certificare, ce indică existența încrederii adecvate că produsul/serviciul în cauză este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ.

În rile Uniunii Europene și ale Asociației Europene a Liberului Schimb, precum și în România, se practică două tipuri de certificare a produselor: obligatorie și voluntar .

Certificarea obligatorie se referă la "domeniul reglementat", domeniu în care punerea în circulație, pe piață, a produselor și serviciilor este reglementată de legi și alte acte normative.

Certificarea voluntară se referă la "domeniul nereglementat", domeniu în care punerea în circulație, pe piață, a produselor și serviciilor nu este reglementată prin legi și alte acte normative. Acest tip de certificare este utilizat de întreprindere ca instrument pentru pstrarea piețelor de desfacere sau pentru cucerirea unor noi segmente de piață .

Certificarea produselor conferă numeroase **avantaje producătorilor** care pot fi deosebit de importante, mai ales în cadrul unei economii de piață :

- simplific relația client-furnizor;
- contribuie la promovarea produselor, constituind un argument de strategie comercială ;
- elimină încercările multiple efectuate atât de furnizor, cât și de diverși beneficiari și intermediari;
- conduce la îmbunătățirea calității produselor;
- contribuie la înlăturarea barierelor tehnice din calea comercializării libere a produselor;
- scurtează ciclul de pstrundere pe piețele interne al produselor noi.

Foarte important de remarcat este și faptul că certificarea produselor prezintă **avantaje și pentru consumator**, deoarece:

- orientează consumatorul neavizat în alegerea produselor pe care acesta le dorește;
- asigură protecția vieții, sănătății și securității consumatorului, precum și protecția mediului înconjurător³⁵.

4.8.2. Abordarea europeană privind evaluarea conformității și certificarea produselor

În cadrul Uniunii Europene a fost elaborată o nouă politică privind evaluarea și certificarea conformității produselor, atât în domeniul reglementat (certificarea obligatorie), cât și în cel nereglementat (certificarea voluntară).

Domeniul reglementat definește produsele/serviciile care cad sub incidența unor reglementări obligatorii: reglementări naționale referitoare la protecția vieții, sănătății consumatorului, protecția muncii și a mediului înconjurător, dar și sub incidența Directivelor europene de armonizare privind cerințele esențiale de sănătate și securitate ale produselor și categoriilor de produse.

“**Noua Abordare**” în domeniul armonizării tehnice și al standardizării s-a ocupat numai la modul general de problema examinării sistematice (evaluarea conformității) și confirmării (certificării) concordanței unui produs cu cerințele esențiale, respectiv cu standardele armonizate. “Noua Abordare” a fost însă completată cu “**Abordarea Globală**” pentru încercare și certificare din 1989, care cuprinde punctele esențiale referitoare la **evaluarea conformității**.

Conform “**Noii Abordări**”, pe lângă cerințele esențiale în corelație cu standardele armonizate, evaluarea conformității constituie al doilea element cheie al directivelor. Problema cea mai importantă a „Abordării Globale” este că prin intermediul unei evaluări unitare a conformității se urmărește menținerea încrederii reciproce între statele membre în ceea ce privește aplicarea similară a legislației referitoare la directive.

³⁵ Marca de certificare a produselor, în “Adevărul economic”, nr. 35/1993

“Abordarea Global ” se ocup de problemele **acreditării, certificării și tehnicii încercării**, iar obiectivul de bază este acela de a crea încredere în activitatea producătorului, dar în special în organismele de certificare angrenate de acesta și în organismele de acreditare.

“Abordarea Global ” urmărește garantarea unui concept coerent în legislația Comunitară și anume “conceptul modular”³⁶. Potrivit acestei “concepții modulare”, procedurile de evaluare a conformității produselor sunt împărțite în **opt module (A-H)** diferite (care pot fi combinate între ele) potrivit etapei de dezvoltare a produsului (proiect, prototip, fabricație), tipului de evaluare implicat (verificarea documentelor, încercare de tip, asigurarea calității) și realizatorului acestei evaluări (producător, terță parte).

Modulele prezintă obligațiile care revin producătorului și organismelor abilitate în domeniul încercărilor și certificării, în procesul evaluării conformității produselor cu cerințele esențiale din directivele “Noua Abordare”.

Folosirea acestor module presupune aplicarea unei mărci distincte, și anume **marca CE**. Marca CE atestă conformitatea produselor cu „cerințele esențiale” prevăzute în directivele „Noua abordare”.

EUROLAB este o asociație voluntară formată din reprezentanți ai laboratoarelor de încercări din UE și AELS în scopul de a promova cooperarea dintre laboratoarele de încercări, recunoașterea reciprocă a rezultatelor încercărilor și de a permite asigurarea calității în laboratoarele de încercări.

EA s-a format în noiembrie 1997 prin unirea Comitetului European pentru Acreditarea Certificării (EAC) și Cooperarea Europeană privind Acreditarea Laboratoarelor (EAL). Această organizație europeană unificată răspunde mai bine nevoilor pieței, a cărei preocupare principală este ca încercările și certificările să se facă o singură dată.

4.9. Auditul calității

Scopul principal al auditului calității este de a evalua posibilitățile de îmbunătățire a sistemului calității din organizație, a proceselor, produselor și serviciilor pe care le realizează, a acțiunilor corective necesare pentru eliminarea deficiențelor.

Auditul nu trebuie confundat cu alte activități de investigare care-i sunt, mai mult sau mai puțin, similare, cum ar fi inspecția, analiza, diagnosticarea.

În domeniul managementului calității, termenul de audit este utilizat în sensul de examinare a calității produselor, serviciilor, proceselor unei organizații sau a sistemului calității în ansamblu.

Standardul ISO 9000/2000 definește **auditul calității** ca reprezentând o *examinare sistematică și independentă efectuată de una sau mai multe persoane, pentru a determina dacă activitățile și rezultatele lor referitoare la calitate corespund dispozițiilor prestabilite, dacă aceste dispoziții sunt efectiv implementate și corespund toare pentru realizarea obiectivelor.*

Auditul este efectuat de persoane, denumite auditori, care au calificarea necesară, adică sunt autorizați. Standardul ISO 10011 prevede cerințele pentru calificarea auditorilor sistemelor calității care se referă la: studii, pregătire, experiență, aptitudini de conducere, criterii pentru selectarea responsabilului de audit.

Auditul calității poate fi efectuat în următoarele scopuri principale:

- *evaluarea conformității proceselor și rezultatelor acestor procese (produse, servicii) cu un anumit standard sau cu un alt document normativ;*
- *evaluarea conformității unor elemente ale sistemului calității, sau a sistemului în ansamblu, cu cerințele specificate;*

³⁶ Decizia Consiliului CEE din 13 Decembrie 1990 referitoare la modulele utilizate pentru evaluarea conformității produselor și serviciilor cu directivele de armonizare tehnică “Noua Abordare”

- *evaluarea eficacității sistemului calității întreprinderii privind realizarea obiectivelor stabilite;*
- *identificarea punctelor critice, surse ale deficiențelor, în desfășurarea activităților din întreprindere;*
- *inițierea măsurilor corective și de îmbunătățire necesare, privind procesele și rezultatele acestor procese (produse, servicii);*
- *urmărirea aplicării măsurilor corective și de îmbunătățire stabilite.*

Auditurile sunt:

- **interne**, inițiate de organizație, prin care se urmărește cunoașterea modului în care se respectă politica referitoare la calitate în fiecare compartiment implicat în realizarea produsului sau serviciului, precum și evaluarea acțiunilor corective necesare în interiorul organizației cu privire la produs, proces și sistemul de calitate, și sunt denumite audituri „**prim parte**”. Aceste audituri pot constitui elemente de fundamentare la autodeclararea de conformitate a organismului.

- **externe**, efectuate de clienți ori o terță persoană în contul clientului sau a unei relații contractuale și de organisme neutre specializate și independente.

Auditurile externe, au ca scop obținerea unei dovezi în legătură cu capacitatea furnizorului de a asigura obținerea calității cerute. Când sunt efectuate de clienții ai organizației prin auditori proprii, sunt denumite audituri „**secund parte**”, iar când sunt realizate de un organism neutru în scopul evaluării sistemului de calitate la cererea organizației respective, sunt denumite audituri „**terț parte**”. Aceste organisme, care sunt acreditate, oferă certificarea sau înregistrarea conformității cerințelor cu cele din standardul de referință.

Auditul calității produsului

Are ca obiectiv evaluarea conformității caracteristicilor de calitate ale unui produs cu specificațiile din documentul de referință sau cu cerințele exprese ale clientului.

Auditul calității poate fi orientat în acest caz spre piese, subansamble, produs finit și se bazează pe procedurile sistemului de calitate, normative, specificații, documentația de execuție, mijloace de execuție. De asemenea, auditul calității vizează și evaluarea eficienței măsurilor de asigurare a calității produsului.

Auditul calității procesului

Servește la evaluarea capabilităților proceselor tehnologice de fabricație de a răspunde cerințelor exprese ale clientului sau a celor specificate în documentele de referință.

Auditul sistemului calității

Se efectuează asupra sistemului în ansamblul sau a unor părți ale acestuia, în scopul evaluării concordanței dintre conformitățile elementelor sistemului și cerințele din documentele de referință, precum și a eficienței sistemului. Auditul poate viza funcțiile sistemului, structura organizatorică, documentele sistemului etc.

Auditul sistemului de calitate se poate realiza și în scopuri externe, pentru evaluarea sistemului calității al furnizorilor.

Metodologia auditului sistemului calității prevăzută în standardul ISO 10011 este următoarea:

a) Declansarea auditului presupune stabilirea obiectului auditului, frecvenței acestuia și examinarea preliminară (prin auditul de preevaluare).

b) Pregătirea auditului presupune elaborarea unui plan de audit, organizarea echipei de audit și stabilirea documentelor de lucru, care vor fi utilizate pe parcursul desfășurării auditului.

c) Efectuarea auditului presupune parcurgerea a trei etape: *reuniunea de deschidere, examinarea propriu-zisă a elementelor sistemului calității și reuniunea de încheiere a auditului,*

d) Reuniunea de încheiere la care participă și conducerea întreprinderii și care se desfășoară înainte de elaborarea raportului de audit. Șeful echipei de audit prezintă concluziile acestuia în legătură cu conformitatea și eficiența sistemului calității.

Raportul de audit conține cazurile de neconformitate sau deficiențe constatate de echipă, precum și acțiunile corective asupra cărora s-a convenit.

Standardul **ISO 10011**, prevede cerințele pe care trebuie să le îndeplinească auditorii calificați, cu privire la studii, pregătire, experiență, însușiri personale, aptitudini de conducere și criteriile pentru selectarea responsabilului de audit.

4.10. Tehnici și instrumente ale managementului calității

Inițial, ca tehnici și instrumente ale managementului calității s-au utilizat metodele statistice pentru înțelegerea sub control a calității, grupate în funcție de dificultatea aplicării lor în tehnici elementare, intermediare și avansate. Dintre acestea, în opinia lui K. Ishikawa, aptele tehnici statistice elementare trebuie considerate tehnici de bază ale calității: *diagrama Pareto*, *diagrama cauză - efect*, *stratificarea*, *fișa de verificare*, *histogramele*, *diagrama de corelație* și *diagrama de control*.

Ulterior, dintr-un număr de 30 de tehnici de creativitate și de management, au fost alese următoarele tehnici și instrumente: *diagrama afinităților*, *diagrama relațiilor*, *diagrama matriceală*, *diagrama - arbore*, *diagrama - sgeată*, *diagrama deciziilor* și *analiza factorială a datelor*.

În prezent, complexitatea activităților referitoare la calitate, apariția conceptului de calitate totală, multitudinea problemelor și soluțiilor posibile pentru rezolvarea lor, au determinat dezvoltarea de noi tehnici și instrumente, cum ar fi: *cercetările operaționale*, *tehnici și instrumente de îmbunătățirea calității*, etc.

4.10.1. Tehnici și instrumente clasice ale managementului calității

Predate în cea mai mare parte din statistică, acestea sunt utilizate pentru:

- a ordona și sintetiza datele referitoare la calitate – fișe, tabele, reprezentări grafice;

- a lua decizii referitoare la calitatea loturilor de mrfuri, pe baza de antionului prelevat – tehnicile de control statistic al calității prin eantionare;

- a controla buna funcționare a unui proces, în scopul asigurării capacității acestuia de a obține în mod constant, nivelul de calitate solicitat – diagrama de control.

Toate aceste tehnici și instrumente, sunt denumite generic “tehnici și instrumente pentru date numerice”.

Tot în analiza calității se utilizează și alte tehnici și instrumente cum ar fi: *Brainstorming*, *Benchmarking*, *diagrama Ishikawa*, *diagrama procesului*, *matricea compatibilității etc.*, numite generic “tehnici și instrumente pentru date nenumerice”

4.10.1.1. Tehnici și instrumente pentru date numerice

Acestea se utilizează în analize comparative, pentru evidențierea tendințelor, stabilirea relațiilor între elementele domeniului analizat, fiind foarte utile în luarea deciziilor. Ele permit ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la calitate, într-o manieră sintetică, ușor de perceput.

4.10.1.1.1. Fi e pentru înregistrarea datelor

Se utilizează pentru înregistrarea sistematică a datelor referitoare la calitate. Prezentăm în continuare un exemplu de fișă pentru înregistrarea frecvenței defectelor:

Fișă pentru înregistrarea frecvenței defectelor:

Tabel nr. 4.2. Model de fișă pentru înregistrarea datelor

Tipuri de defecte	Data				Total defecte pe tipuri
	1	2	...	30	
Tip A					
Tip B					
Tip C					
Total defecte					
Cine a colectat datele:					
Locul în care s-au colectat datele:					
Cum s-au colectat datele:					

4.10.1.1.2. Grafice utilizate pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate

Graficele sunt reprezentări, de regulă plane, având o astfel de formă, încât situația generală să se înțeleagă ușur. Ele constituie un bun instrument pentru managementul îmbunătățirea activității la locurile de muncă și prezintă următoarele avantaje:

- atrag atenția persoanelor și le familiarizează în legătură cu obiectul reprezentat;
- fac, ca informația să fie mai ușor de reținut;
- ajută să se identifice tendințele și alte caracteristici;
- pot releva fapte ascunse și relații care nu s-au prevăzut.

Principalele tipuri de grafice utilizate pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate sunt:

- graficul în coloane și bare – comparăm valorile elementelor analizate, în scopul evidențierii diferențelor dintre ele;
- graficul liniar – studiază variația în timp a elementelor analizate;
- graficul circular – permite evidențierea ponderii diferitelor elemente în cadrul fenomenului analizat; se poate utiliza pentru analiza diferitelor categorii de defecte, analiza compoziției chimice etc.;
- graficul radar – este utilizat în cadrul unor analize complexe, care presupune luarea în considerare a mai multor elemente. Poate fi utilizat în analiza comparativă a calității produselor, activităților, proceselor, luând în considerare mai multe caracteristici;
- graficul Gantt – programează și urmărește dezvoltarea în timp a unui plan.

4.10.1.1.3. Diagrama Pareto

Diagrama Pareto este o reprezentare grafică a unor date, cu scopul de a ajuta echipa de lucru să și ierarhizeze obiectivele în funcție de importanța acordată.

Diagrama Pareto permite, în primul rând, evidențierea celor mai importante elemente ale unei probleme, asupra cărora trebuie acționat cu prioritate. Este un grafic specializat, ce evidențiază frecvența relativă a faptelor, precum: produse defectuoase, reparații, defecte,

reclama ii, gre eli (erori) sau accidente. Diagrama prezint informa iile în ordine descendent , de la aceea cu frecven a cea mai mare, pân la aceea cu frecven a cea mai mic .

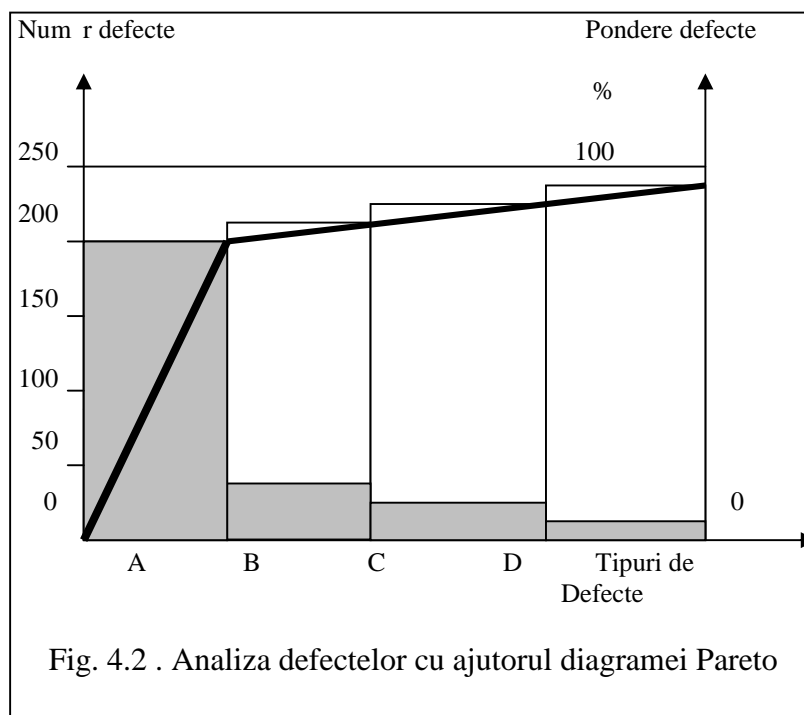


Figura 4.2. Diagrama Pareto

Diagrama Pareto este utilizat pentru:

- ◆ a centra analiza asupra aspectului principal al problemei date;
- ◆ a decide obiectivul de îmbun t ire, precum i pentru a selecta elementele specifice sau cauzele, care produc o îmbun t ire mai eficace;
- ◆ a prezice eficien a diferitelor îmbun t iri propuse;
- ◆ a face ordonarea cauzelor unei probleme pe categorii, cum sunt: cauze de material, de metode, de ma ini i utilaje, de operator;
- ◆ a stabili eficien a îmbun t irii.

În figur este prezentat un exemplu de aplicare a diagramei Pareto în analiza defectelor; pe abscis sunt men ionate tipurile de defecte (A,B,C,D), în ordinea descresc toare a frecven ei lor.

4.10.1.1.4. Diagrama de control

Graficul sau diagrama de control serve te la analiza stabilit ii sistemului i la stabilirea momentului în care trebuie intervenit pentru a-l corecta. Un sistem este stabil când rezultatele (pentru caracteristica sau parametru analizat) sunt conforme cu cerin ele prev zute. Deoarece este dificil de apreciat dac un sistem este stabil, analiza porne te de la starea de instabilitate a caracteristicii alese, care se studiaz prin apari ia unor semnale statistice în cadrul unui grafic de control. Pentru a înregistra apari ia unui semnal statistic este recomandat s se aplice metoda dimensiunii mobile, folosit în lucr rile lui Wheeler, care ofer maximum de anse apari iei semnalelor statistice atunci când exist o cauz special de varia ii. Metoda se utilizeaz în special pentru m sur tori individuale. În practic se folosesc numeroase tipuri de grafice de control.

A adar, diagrama de control poate fi utilizat în urm toarele scopuri:

- evaluarea stabilit ii sistemului/procesului ;

- determinarea momentului în care trebuie ajustat;
- confirmarea îmbunătățirii acestuia.

Diagramele de control se aplică tuturor proceselor continue, cu caracter repetitiv.

4.10.1.2. Tehnici și instrumente pentru date nenumerate

4.10.1.2.1. Diagrama cauz – efect (diagrama Ishikawa)

A fost conceput de japonezul Ishikawa și este cunoscut sub diverse denumiri "Schelet de pește" (Fishbone diagram), "diagrama Ishikawa", "diagrama cauz - efect". Prin configurația sa, diagrama permite evidențierea și ierarhizarea cauzelor care generează un anumit efect. Cauzele sunt factorii care determină apariția unei situații date, iar efectele sunt concretizate în evoluția nivelului parametrilor ce caracterizează procesul supus analizei.

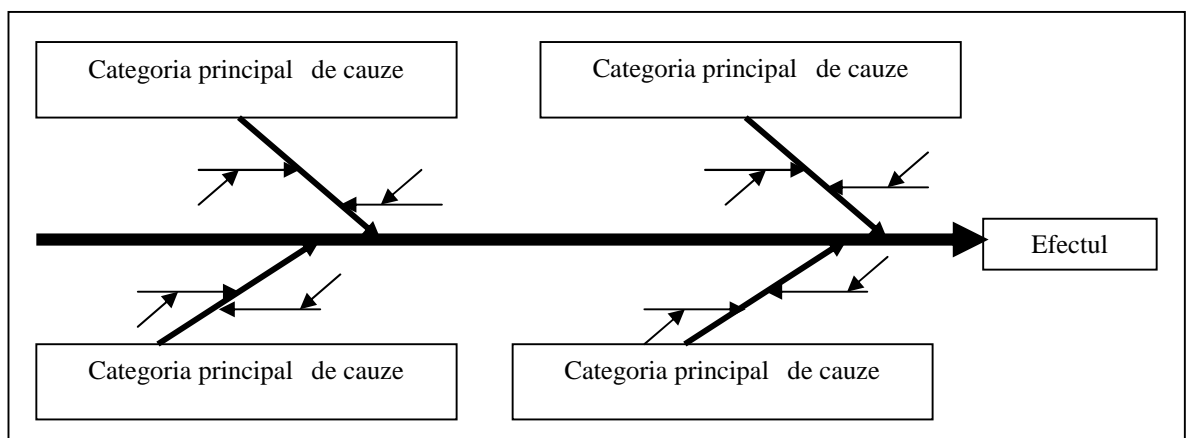


Figura 4.3. Diagrama cauz - efect

Acest instrument permite, deci, evidențierea și ierarhizarea cauzelor unui efect dat. Efectul poate fi, de exemplu, o caracteristică necorespunzătoare a unui produs, scăderea vânzărilor etc.. Cauzele reprezintă factorii care fac ca problema să existe. Ele sunt ordonate pe categorii și subcategorii, dispuse în reprezentarea grafică sub forma unui schelet de pește.

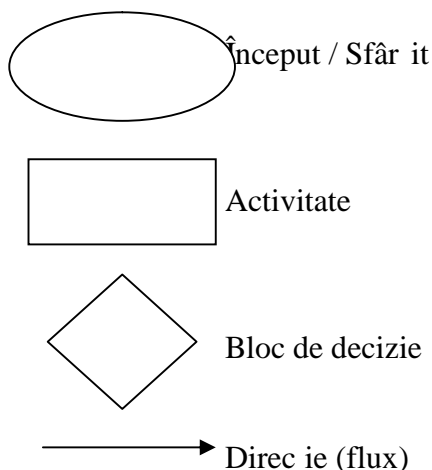
Diagrama se mai utilizează pentru investigarea rezultatelor așteptate ale unei acțiuni, evidențierea relațiilor dintre cauze ale unui anumit fenomen, ca procedeu de înregistrare a ideilor.

4.10.1.2.2. Diagrama procesului

Diagrama procesului (flowchart) este o reprezentare figurativă a etapelor unui proces utilizat în investigarea posibilităților de îmbunătățire a acestuia, sau în cazul proiectării unui nou proces.

Acest instrument poate fi aplicat în cazul unor procese foarte diferite, de exemplu din domeniul producției, comercializării produselor etc..

Simbolurile utilizate în mod obișnuit sunt:



4.10.1.2.3. *Brainstorming*

Este una dintre cele mai utilizate tehnici de creativitate. Scopul său este de a obține cât mai multe idei cu privire la o temă dată, fără să fie impuse nici un fel de restricții membrilor grupului care-l aplică.

Brainstorming-ul (furtuna de idei) este o metodă practică de stimulare a gândirii creatoare, în scopul obținerii unor idei pentru rezolvarea problemei supusă discuțiilor. Conceput de A. Osborn, metoda pornește de la ipoteza că în orice domeniu de activitate, problemele pot fi rezolvate mai bine decât în prezent, dar pentru aceasta trebuie să găsim ideile care să spargă barierele rutinei.

Conform principiilor pe care A. Osborn le-a formulat în 1957, metoda preconizează organizarea unor reuniuni în care participanții să poată exprima nestingheriți și emite orice idei, fiind siguri că nu se vor face aprecieri asupra valorii și oportunității acestora. Brainstorming-ul nu este, a adăuga, o metodă concretă de rezolvare a unor probleme, ci o metodă folosită în procesul de management al calității pentru obținerea soluțiilor în vederea rezolvării optime a problemelor.

Aplicarea ei presupune parcurgerea mai multor etape:

- *Formularea problemei* – participă cel mult 5 persoane coordonate de “animatorul” grupului;
- *Descoperirea ideilor* – participă 10 – 20 de persoane, inclusiv cei care au formulat ideea.
- *Ordonarea și evaluarea ideilor.*

În ceea ce privește desfășurarea propriu-zisă a edin ei este obligatoriu realizarea unui climat favorabil de permisivitate, de adaptare care presupune abținerea de la interpretarea critică a ideilor expuse.

Reușita edin ei depinde, în bună măsură, de respectarea următoarelor reguli:

- selectarea atentă a participanților;
- exprimarea clar și concisă a problemelor de calitate pentru care se cer sugestii;
- se pot enunța și idei care par absurde;
- ideile trebuie ascultate cu atenție, încercându-se asocieri cu acestea și dezvoltarea lor;
- eliminarea oricărui argument de evaluare în timpul edin ei, toate propunerile fiind dezvoltate într-o viziune constructivă și pozitivă;
- propunerile trebuie să fie scurte, eliminându-se discursurile lungi;
- crearea unui climat în care să se accepte orice idee, oricât de fantastic ar părea;
- încurajarea participanților să emită noi idei pe baza celor prezentate anterior.

4.10.1.2.4. Benchmarking

Este utilizat pentru compararea proceselor și performanțelor produselor și serviciilor cu cele ale liderilor recunoscuți ca atare, la un moment dat, pe piață. Cu ajutorul acestei metode se facilitează identificarea scopurilor și stabilirea priorităților la elaborarea planurilor pentru creșterea avantajului competitiv pe piață.

Etapele parcurse pentru aplicarea acestei tehnici sunt următoarele:

- *stabilirea proceselor și produselor sau serviciilor* care vor fi analizate, luând în considerare caracteristicile cele mai importante ale acestora;
- *stabilirea firmelor* cu care se va face compararea;
- *culegerea datelor* referitoare la performanțele procesului sau produsului analizat și cu privire la nevoile clienților;
- *ordonarea și analiza datelor culese*;
- *aplicarea Benchmarking-ului*: identificarea oportunităților privind îmbunătățirea calității, înțelegând seama de nevoile clienților și de performanțele firmelor cu care s-a făcut compararea.

4.10.2. Tehnici și instrumente moderne ale managementului calității

Acestea sunt tehnici și instrumente preluate din domeniul creativității și managementului. Sunt aplicate în trei scopuri principale:

- *identificarea problemelor* importante care trebuie rezolvate și a cauzelor acestora: diagrama relațiilor și diagrama – arbore;
- *stabilirea soluțiilor* pentru rezolvarea problemelor: diagrama matriceală și diagrama – arbore;
- *determinarea programului concret* pentru rezolvarea problemelor: diagrama PERT și diagrama deciziilor.

Aceste tehnici și instrumente nu se substituie celor clasice, ci uneori, pentru obținerea unor rezultate scontate, se recomandă utilizarea ambelor categorii.

4.10.2.1. Diagrama afinităților

Diagrama afinităților se utilizează pentru clarificarea și structurarea unei situații complexe, atunci când există un număr mare de idei, opinii referitoare la o anumită problemă.

Diagrama afinităților se construiește pe baza datelor verbale, provenite din multe surse, formulate de persoanele participante, care se referă la fapte, idei, opinii, presupuneri, observații asupra situațiilor confuze, a problemelor mai ample și mai complexe.

Pentru crearea unei diagrame de afinitate, se parcurg următoarele etape:

- Se stabilește tema: obiectivul sau problema care se dorește a fi tratat;
- Se culeg datele verbale prin procesul brainstorming (pas cu pas);
- Se creează cartele de date;
- Se organizează fișele de date;
- Se grupează fișele pe familii, prin punerea de acord a participanților;
- Se identifică relațiile (afinitățile între familiile constituite)
- Se face ordonarea cronologică a familiilor;
- Se construiește diagrama afinităților

Diagrama de afinitate este utilă atunci când se ordonează o temă care nu se înleagă sau asupra căreia nu se ajunge la o concluzie. Se poate utiliza diagrama de afinitate pentru a determina care sunt rezultatele probabile ale unei probleme în curs de soluționare.

4.10.2.2. Diagrama relațiilor

Se folosește când cauzele unei probleme se găsesc în relații complexe unele cu altele sau când se cere să se punteze elementele necesare pentru a atinge un scop. Permite identificarea cauzelor succesive ale unei probleme date.

Sucesiunea etapelor de realizare a diagramei de relații este următoarea:

- Descrierea și formalizarea problemei;
- Se redactează cartele de cauze;
- Distribuirea cartelelor;
- Se ordonează cartelele de acord cu relațiile cauză - efect;
- Se adaugă și se revizuesc cartelele;
- Se determină relațiile dintre toate cartelele;
- Identificarea cauzelor principale.

4.10.2.3. Diagrama matriceală

Diagrama matriceală se folosește pentru a determina relații între cauze și rezultate sau între metode și obiective, când fiecare dintre acestea constă din două sau mai multe elemente sau factori. Rezultatele și cauzele sau obiectivele se ordonează pe o planșă tip matrice, cu linii și coloane. Relațiile între două elemente sau factori se identifică la intersecția liniei și a coloanei, corespunzătoare acestora.

Diagramele matriceale prezintă următoarele avantaje:

- matricele permit să se considere într-un singur ansamblu vizual toate relațiile dintre diferiți factori;
- verificarea și evaluarea fiecărei relații între factorii esențiali permite dezvoltarea de discuții, de analize, care pot conduce la eliminarea detaliilor,
- matricele permit analiza combinațiilor specifice, determinarea factorilor esențiali și dezvoltarea unei strategii efective pentru a rezolva problema.

Elemente	Criterii					Total	Priorități
	1	2	3	4	5		
Ponderi	3	2	1	1	1		
Element 1						15	2
Element 2						24	1
Element 3						9	3

Semnificația și valoarea simbolurilor:
Corelație puternică, valoarea 3
Corelație medie, valoarea 2
Corelație slabă, valoarea 1

Figura 4.4. Diagrama matriceală

Sucesiunea etapelor de construcție a unei diagrame matriceale este:

- 1) Crearea unui format;
- 2) Selectarea fenomenelor;
- 3) Selectarea cauzelor;
- 4) Înscriserea proceselor sau procedurilor;
- 5) Examinarea fenomenelor și cauzelor;

- 6 Examinarea cauzelor și proceselor;
- 7) Reverificarea relațiilor;
- 8) Evaluarea importanței relațiilor.

Diagramele matrice se folosesc frecvent în următoarele aplicații:

- pentru a clarifica relația dintre calitatea funcțională și caracteristicile de calitate, care trebuie să se realizeze pe parcursul perioadei de fabricație;
- pentru a evalua metodele și măsurile relative la un aspect particular.

Diagrama poate trata relația celor 5 M (material, mașină, muncitor, metodă, mediu) în ansamblul procesului de lucru, de asemenea problema celor 5W și 1H (ce, de ce, când, cine, unde, cum) pentru a face mai eficace și precise măsurile care se implementează. Frecvent, diagramele în matrice se folosesc împreună cu diagramele sistematice, ca modalitate de a atinge un rezultat particular prin măsuri variate.

- pentru a clarifica relațiile dintre trei elemente, precum fenomenul, cauzele și măsurile necesare pentru a rezolva problema. Ajută la evidențierea punctelor esențiale pentru rezolvarea problemei.

4.10.2.4. Diagrama – arbore

Această diagramă permite evidențierea relațiilor dintre obiectivele de realizat și acțiunile (mijloacele) necesare pentru atingerea lor.

Este denumită și diagrama sistematică. Ea abordează sistematic fiecare aspect în rezolvarea unei probleme. Dezvoltând relațiile de la rădăcină și ramuri, această metodă ajută la alegerea soluției optime pentru atingerea unui scop. Diagrama se dezvoltă în următoarea succesiune de pași:

- definirea temei de către participanți, sub forma “cum să îmbogățim ...”.
- Propunerile de acțiuni se înregistrează în fișe;
- gruparea soluțiilor propuse de către participanți, în funcție de afinități și definirea obiectivului comun;
- structurarea diagramei până la nivelul al doilea, trei obiective principale;
- completarea diagramei, parcurgând schema de mai multe ori, în ambele sensuri, pentru a adăuga noi acțiuni posibile pentru realizarea obiectivelor.

Diagrama arbore se poate utiliza la rezolvarea unei probleme când nu se poate stabili un ansamblu de planuri specifice și metode pentru soluționarea ei, de asemenea, pentru evaluarea metodelor și măsurilor în cazul când sunt mai multe posibilități inedite de rezolvare a problemei.

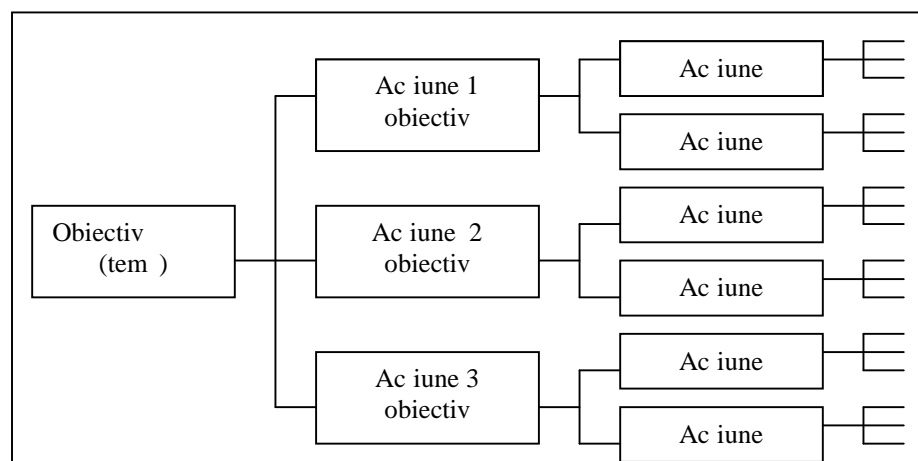


Figura 4.5. Diagrama arbore

4.10.2.5. Diagrama – s geat

Acest diagram mai este denumit și diagrama PERT¹, este utilizat pentru optimizarea planificării unui proiect, asigurând continuitatea, prin detectarea rapidă a riscurilor de întârziere.

Diagrama PERT folosește o rețea de săgeți pentru a reprezenta activitățile unui program. Diagrama de săgeți este indispensabilă la elaborarea proiectelor pe termen lung, precum: construirea unei fabrici, dezvoltarea de noi produse și pregătirea unor evenimente, care necesită un număr mare de participanți.

Etapile de realizare a unei diagrame de săgeți sunt următoarele:

- definirea temei de către participanți;
- listarea operațiilor necesare;
- scrierea fișelor de operații;
- ordonarea fișelor de operații;
- determinarea poziției fișelor de operații;
- trasarea diagramei cu săgeți;
- scrierea marimii timpilor necesari.

Diagrama se folosește atunci când se cunosc cauzele unei probleme și se concepe un plan specific pentru a o rezolva. Diagrama ne conduce către o soluție corespunzătoare, evidențiind modul de rezolvare a problemei.

4.10.2.6. Diagrama deciziilor

Mai este cunoscut și sub denumirile de “Diagrama acțiunilor condiționate” și “Diagrama programului procesului de decizie” (PDPC)².

Diagrama PDPC sau arborele de decizii reprezintă un instrument, util la proiectarea unui eveniment oarecare și la stabilirea unor soluții importante, pornind de la definiția problemei, se folosește cu succes pentru a lua decizii, atunci când informațiile sunt insuficiente sau când, condițiile, mediul, sunt foarte instabile și pentru a diferenția metode și proceduri utile la rezolvarea problemelor dificile. Aceasta ia în considerare factorii aleatorii posibili și măsurile de contracarare necesare. Poate fi utilizat: la dezvoltarea de produse noi, construcția unei instalații, realizarea unui program de elaborare de date etc. Tehnica de construire a diagramei PDPC este aceeași ca și în cazul diagramei arbore.

În managementul calității, diagrama deciziilor se aplică în două variante:

- pentru îmbunătățirea planului calității, în faza elaborării lui;
- pentru stabilirea măsurilor care trebuie luate pentru evitarea unor situații nedorite, evaluându-se probabilitatea de apariție a evenimentelor.

Instrumentele de management au un rol important în:

- activitățile de îmbunătățire în domeniile funcționale;
- analiza informațiilor obținute din lumea exterioară întreprinderii, dar importante pentru aceasta;
- procesele de dezvoltare a produselor noi;
- tematici având ca obiectiv, funcționarea întregului ansamblu al întreprinderii la un nivel foarte scăzut de defectivitate. Instrumentele de management sunt foarte utile pentru a analiza și încadra datele verbale și informațiile într-o formă, care să le dea o semnificație clară și univocă și astfel, să permită formularea de decizii raționale.

¹ PERT – Program Evaluation and Review Technique

² PDPC – Process Decision Program Chart

4.10.2.7. Diagrama de analiză matrice - date

Servește pentru a analiza datele prezente într-o diagramă matrice, de a așeză în manieră clară, încât să se poată stabili precis, prin aprecieri numerice, relațiile dintre variabile. Este unicul, dintre cele mai bune instrumente de management, care se bazează pe prelucrări complexe de date numerice, pentru diferențierea variabilelor principale, pentru a găsi componentele principale (Principal Component Analysis – PCA) cu tehnici de analiză multivariabile. Domeniile de aplicare sunt foarte multe. Diagrama PCA facilitează enorm, analiza și diferențierea precisă a factorilor prioritari în studiul parametrilor proceselor de producție, în analiza informațiilor oferite de piață, în diferențierea relațiilor dintre variabilele numerice și nenumerice etc. Metoda are la bază analize numerice avansate și specializate și anume: analiza prin regresie multiplă, optimizarea prin metoda factorială completă etc. Instrumentele de management au ca obiectiv analiza graduală a unei probleme, stabilirea cauzelor principale care o determină și în final a măsurilor potrivite pentru rezolvarea ei.

Fluxul de faze în rezolvarea unei probleme și contribuțiile instrumentelor de management sunt redată în schema de mai jos:

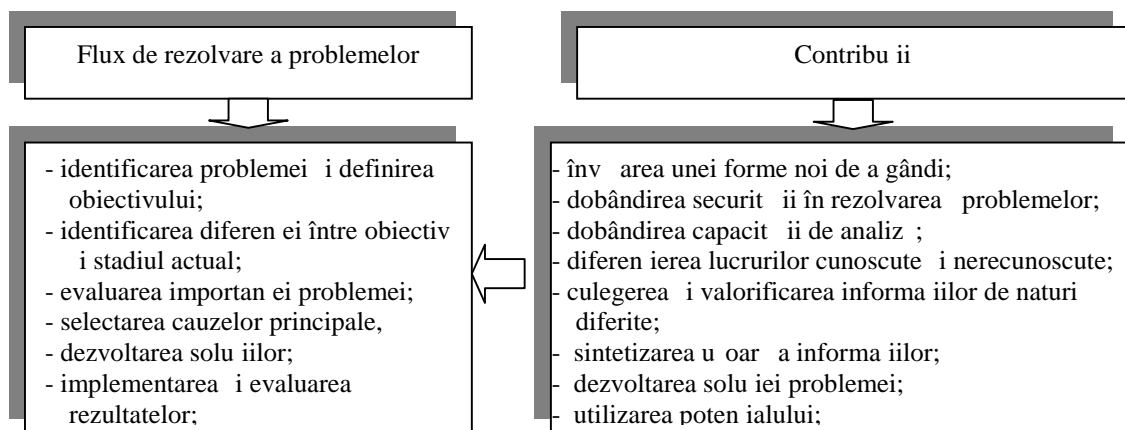


Figura 4.6. Diagrama PCA

Bibliografie

1. Daniels, A.,C., Managementul performanței, Editura Polirom, București, 2007;
2. Juran, J.,M., Calitatea produselor (traducere din literatura americană), Editura Tehnic, București, 1973;
3. Juran, J.,M., Supremăția prin calitate, Ed. Teora, București, 2002;
4. Juran, J.,M., Planificarea calității, Editura Teora, București, 2000;
5. Juran, J.,M., About Quality Management, in The Economist, nov, 1995;
6. Maxim, E., Managementul și economia calității, Editura Secom Libris, Iași, 1998;
7. Olaru, M., Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică, București, 1999;
8. Olaru, M., Managementul calității, Editura Economică, București, 2000;
9. Olaru, M., Schileru, I., Pamfilie, R., Purcărea, A., Negrea, M., Atanase, A., Stanciu, C., Fundamentele teoretice și practice ale managementului calității, Editura Economică, București, 2005;
10. Sperdea, N., Fundamentele managementului calității, Editura Universitaria, Craiova, 2007;

11. Sperdea, N., Enescu, M., Managementul calitatii si performantei – principii de baza, Editura Universitara, Craiova, 2007;
12. Stanciu, I., Managementul calitatii totale, Editura Universitatii Dimitrie Cantemir, Bucuresti, 1996;
13. *** ISO 8402 Managementul si asigurarea calitatii. Vocabular;
14. *** SR EN ISO seria 9000:2001;
15. *** SR EN ISO seria 14000:2000;
16. *** SR EN ISO seria 10011;
17. *** SR EN ISO seria 45000.

CAPITOLUL 5

ANALIZA ACTIVITĂȚII ÎNȚREPRINDERII

5.1. Cadrul general al analizei economico-financiare

Analiza reprezintă o metodă de cercetare bazată pe descompunerea proceselor și fenomenelor în părțile lor componente, în elementele lor simple și pe stabilirea factorilor, a cauzelor care le explică.

Analiza economico-financiară reprezintă o metodă de cunoaștere a mecanismului de formare și modificare a fenomenelor economice prin descompunerea lor în elementele componente și prin identificarea factorilor de influență. Parcurgând un drum invers proceselor și fenomenelor economice reale, aceasta permite desprinderea elementelor esențiale, a factorilor sau cauzelor determinante din masa celor care caracterizează existența și funcționarea acestor procese și 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;
- cantitative.

Metodele analizei calitative au ca scop studierea structurii fenomenelor, a factorilor care le determină și a relațiilor de cauzalitate dintre factori și fenomene. 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 de management.

Metodele analizei cantitative au menirea de a da finalitate legăturilor de cauzalitate, de a comensura acțiunea diversilor factori, de a ierarhiza factorii în ordinea importanței lor, de a stabili rezervele existente și măsura în care acestea au fost valorificate.

Efectuarea analizei activității economico-financiare necesită folosirea unui sistem de informații care să permită cunoașterea tuturor fenomenelor și proceselor care au loc în interiorul întreprinderii și în afara ei. Principala componentă a acestui sistem informațional o reprezintă situațiile financiar-contabile de sinteză: Bilanul contabil, Contul de profit și pierdere, Situația modificării capitalului propriu, Situația fluxurilor de trezorerie, Notele explicative.

Bilanul contabil reprezintă un tablou sintetic al activității economice a unei organizații, ce prezintă într-un mod fidel, clar și complet o situație finală (patrimoniul entității) la sfârșitul unei perioade. Se prezintă sub formă de listă ce include elementele patrimoniale de activ, grupate în ordinea crescătoare a lichidității lor, și elementele patrimoniale de pasiv, grupate în ordinea descrescătoare a exigibilității lor. Servește la reflectarea poziției financiare a entității, pornind de la activele pe care le controlează entitatea, pe de o parte, și de la structura sa financiară, pe de altă parte, în vederea înțelegerii relațiilor create între acestea pentru asigurarea lichidității și solvabilității entității, precum și pentru asigurarea capacității acesteia de a se adapta schimbărilor din mediul în care activează.

Pentru a răspunde nevoilor informaționale ale diferitelor categorii de utilizatori (factori de decizie), analizele întocmesc, plecând de la bilanul contabil, bilanul financiar și bilanul funcțional.

• *Bilan ul financiar*- document prin care se realizează inventarierea precisă a averii și angajamentelor organizației, structurând activele și pasivele după destinație și lichiditate, respectiv după proveniență și exigibilitate. Baza de construcție reprezintă bilanțul contabil, supus unor corecții (reevaluarea activelor bilanțiere și eliminarea activelor fictive) pentru a arăta modul în care activele firmei sunt suficiente pentru a acoperi datoriile acesteia. Bilanțul financiar este utilizat în fundamentarea deciziilor privind asigurarea surselor de finanțare necesare acoperirii nevoilor de finanțat în vederea satisfacerii condițiilor de echilibru financiar, evaluarea entității în cazul vânzării sau lichidării.

• *Bilanțul funcțional*- document prin care se identifică nevoile de resurse financiare ale organizației în continuă schimbare și modul de finanțare a acestora. Potrivit concepției funcționale, activitatea unei organizații este întemeiată pe cicluri de operațiuni, luând în considerare rolul fiecărui ciclu în funcționarea acesteia, considerându-se că atât elementele de activ cât și cele de pasiv reprezintă valori tranzitorii. Bilanțul funcțional clasifică elementele de activ și pasiv după apartenența la un ciclu sau altul, astfel: ciclul de investiții, care îi corespunde activului aciclic (stabil) și, respectiv sursele de finanțare ale investițiilor- pasivele aciclice (stabile); ciclul operațional, care îi corespunde activului ciclic (temporar) de exploatare și finanțarea scurtă de exploatare (pasivele aciclice de exploatare); ciclul de finanțare care îi corespunde operațiunilor între întreprindere și partenerii de capital (acționari și creditorii) și permite eliminarea decalajelor dintre fluxul de lichidități de intrare, respectiv ieșire, degajat de ciclul operațional. Abordarea care stă la baza construcției bilanțului funcțional este o abordare internă, acesta servind cu precizie nevoilor de informare ale managementului organizației, fiind utilizat pentru fundamentarea a numeroase decizii economice.

Contul de profit și pierdere detaliază rezultatul obținut prin evidențierea veniturilor și cheltuielilor după natura lor și a rezultatului exercițiului pe categorii de activități și pe total. Astfel, după natura activității, atât veniturile, cât și cheltuielile, precum și rezultatul exercițiului se delimitează în două grupe: de exploatare și financiare.

Situația modificărilor capitalului propriu prezintă, detaliat, toate modificările pe care capitalului propriu al unei întreprinderi le-a suferit între momentul de început și cel de sfârșit al exercițiului financiar, altele decât acelea provenind din tranzacțiile cu deținătorii de capitaluri proprii (majorări/reduceri de capital, distribuiri de dividende, răscurpări de acțiuni etc.). Pe baza acestui document se poate analiza capacitatea de menținere a capitalului precum și performanța generală a societății.

Tabloul/situația fluxurilor de trezorerie reprezintă documentul de raportare financiară ce reflectă evoluția modificărilor în poziția financiară a unei întreprinderi, prin punerea în evidență a mișcărilor fluxurilor de trezorerie din cursul perioadei, clasificate în activitatea de exploatare, investiție și finanțare.

Notele explicative reprezintă o componentă obligatorie a situațiilor financiare anuale ale unei companii, indiferent dacă acestea sunt simplificate sau complexe, având drept scop dezvoltarea și completarea informațiilor prezentate în bilanț, contul de profit și pierdere și, după caz, în situația modificărilor capitalului propriu și/sau situația fluxurilor de trezorerie, în vederea creșterii unei imagini cât mai fidele asupra situației nete și a rezultatelor întreprinderii.

Pe baza informațiilor din contul de profit și pierdere se pot stabili o serie de indicatori valorici folosiți pentru caracterizarea producției și a rentabilității firmei, cunoscuți sub denumirea de *solduri intermediare de gestiune*. Sistemul contabil românesc nu prevede

obligativitatea întocmirii situației soldurilor intermediare de gestiune³⁷, dar ea este utilă pentru analiză, întrucât conține anumiți indicatori care nu se regăsesc în mod direct în contul de profit și pierdere, bilanțul contabil sau anexele la bilanț, cum sunt marja comercială, producția exercițiului, valoarea adăugată, excedentul brut de exploatare.

Tabloul soldurilor intermediare de gestiune se prezintă astfel:

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Vânzări de mărfuri	Costul mărfurilor vândute	Marja comercială
Producția vândută Producția stocată Producția imobilizată	Eventuala descoperire de stocuri	Producția exercițiului
Producția exercițiului Marja comercială	Consumurile provenind de la terți	Valoarea adăugată
Valoarea adăugată Subvenții pentru exploatare	Impozite, taxe și vărsăminte asimilate Cheltuieli cu personalul	Excedentul brut de exploatare
Excedentul brut de exploatare Venituri diverse de exploatare	Amortizări și provizioane Cheltuieli diverse de exploatare	Rezultatul exploatarei
Venituri financiare	Cheltuieli financiare	Rezultatul financiar
Rezultatul exploatarei Rezultatul financiar	Eventualele pierderi	Rezultatul exercițiului înainte de impozitare
Rezultatul exercițiului înainte de impozitare	Impozit pe profit	Rezultatul net al exercițiului

Construcția în trepte a indicatorilor, pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului și marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (profitul net al exercițiului), a sugerat denumirea seriei lor de cascadă a marjelor de acumulare. Fiecare marjă de acumulare reflectă rezultatul gestiunii financiare, la treapta respectivă de acumulare după deducerea diferitelor categorii de cheltuieli.

Pentru analiza activității economico-financiare a unei firme este necesar să se utilizeze un sistem de indicatori care să reflecte în mod corect rezultatele obținute, eforturile depuse, modul de utilizare a resurselor materiale, umane și financiare, precum și eficiența generală a activității desfășurate pe o anumită perioadă de timp. Din aceste considerente, putem aprecia obiectivele principale ale analizei economico-financiare a întreprinderii corespund unei analize pe probleme, evidențiat prin indicatori dezvoltăți fie:

- 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.

³⁷ Bule L., *Analiză economico-financiară*, Editura Economică, București 2005, pag.137

5.2. Analiza activității de producție și comercializare

5.2.1. Conținutul indicatorilor valorici ai producției

Scopul activității oricărei firme îl constituie realizarea unor produse, lucrări și servicii care să satisfacă anumite nevoi sociale și obținerea unui profit. Pentru exprimarea rezultatelor din activitatea de producție și comercializare, la nivelul firmei, se utilizează un sistem de indicatori valorici care cuprinde: **producția exercițiului, cifra de afaceri, valoarea adăugată**.

Indicatorii valorici ai activității de producție și comercializare, sub aspectul semnificației și al componenței acestora, se prezintă astfel:

a. Producția exercițiului (Q_e) ca indicator valoric de exprimare a producției, exprimă rezultatul direct și util al activității industrial-productive pe o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, an). Aceasta cuprinde valoarea tuturor bunurilor și serviciilor realizate de firmă în cursul perioadei, respectiv:

- valoarea producției vândute în acea perioadă (Q_v), evaluat în prețuri de vânzare;
- creșterea sau scăderea producției stocate (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 corporale și necorporale realizate în regie, cât și de consumul intern de semifabricate și produse finite din producție proprie.

$$Q_e = Q_v + Q_s + Q_i.$$

Producția stocată și cea imobilizată sunt evaluate în costuri de producție.

b. Cifra de afaceri (CA) reflectă veniturile totale obținute din activitatea comercială a unei firme într-o anumită perioadă de timp. În cadrul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare, precum și veniturile extraordinare.

Din punct de vedere al conținutului și 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 critică.

Cifra de afaceri totală (CA), exprimă volumul total al afacerilor unei firme, evaluate în prețurile pieței. Ea cuprinde totalitatea veniturilor din vânzarea mărfurilor și produselor, executarea lucrărilor și prestarea serviciilor într-o perioadă de timp.

Cifra de afaceri medie (\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.

$$CA_m = \frac{\Delta CA}{\Delta q}$$

Cifra de afaceri critică (CA_{min}), sau pragul de rentabilitate, reprezintă acel nivel al vânzărilor la care se asigură acoperirea în totalitate a cheltuielilor efectuate, iar profitul este egal cu zero. În acest caz, cifra de afaceri minimă va fi egală cu suma cheltuielilor fixe și a celor variabile.

$$CA_{min} = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - Ncv}$$

unde: CF - cheltuielile fixe totale;

Ncv - nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri (CA).

c. Valoarea ad ugat (VA) este un indicator sintetic care exprim plusul de valoare (bog ie) creat de o firm ca efect al utiliz rii eficiente a poten ialului de care dispune, peste valoarea consumului factorilor de produc ie proveni i de la ter i.

Analiza valorii ad ugate este deosebit de important , deoarece aceasta exprim mai bine efortul propriu al întreprinderii la crearea produsului intern brut, permite aprecierea corect a eficien ei economice, stimuleaz reducerea cheltuielilor materiale, folosirea eficient a mijloacelor de produc ie i a for ei de munc . Pentru determinarea nivelului valorii ad ugate se pot folosi dou metode: metoda sintetic sau indirect i metoda analitic sau direct .

Metoda sintetic (indirect) este cea mai r spândit în calculul valorii ad ugate deoarece este mai exact i se poate aplica mai u or. Stabilirea valorii ad ugate brute prin metoda sintetic se face sc zând din produc ia exerci iului, consumurile intermediare provenite de la ter i:

$$VA = Q_e - C_m,$$

unde: VA - valoarea ad ugat ;

C_m - cheltuieli cu materialele provenite de la ter i.

În cazul firmelor care desf oar i activitate de comer , valoarea ad ugat total cuprinde i marja comercial (M_c), stabilit ca diferen între valoarea m rfurilor vândute (V_m) i costul m rfurilor vândute (C_{mv}):

$$VA = M_c + (Q_e - C_m)$$

inând seama de aceste rela ii, rezult c pentru cre terea valorii ad ugate se poate ac iona prin cre terea produc ie exerci iului, dar mai ales prin sc derea cheltuielilor materiale.

Metoda analitic (direct) sau aditiv de calcul a valorii ad ugate permite determinarea acesteia prin însumarea elementelor sale componente: cheltuieli cu personalul (C_s); cheltuieli cu impozitele i taxele (IT); cheltuieli financiare (CF); cheltuieli cu amortizarea (A); profitul net (P).

$$VA = C_s + IT + CF + A + P.$$

În acest caz, valoarea ad ugat cuprinde remunerarea muncii prin cheltuielile cu personalul, a capitalului propriu sau ac ionarilor prin dividende, a capitalului împrumutat prin dobânzi, a capitalului tehnic prin amortizare, a statului prin impozite i taxe, precum i a întreprinderii prin profitul reinvestit (folosit pentru autofinan are). Aceast metod permite urm rirea modului de repartizare a valorii ad ugate între participan ii la activitatea firmei.

Între indicatorii prezenta i exist o serie de **corela ii**, care sunt puse în eviden cu ajutorul raportului static i a raportului dinamic. În acest scop se calculeaz raportul static (R_s) i raportul dinamic (R_d) între produc ia vândut i produc ia exerci iului:

$$R_s = \frac{Q_v}{Q_e}; \quad R_d = \frac{I_{Q_v}}{I_{Q_e}}.$$

Raportul static arat ponderea produc ie vândute a unei firme în produc ia exerci iului i reflect gradul de valorificare a produc ie exerci iului într-o perioad de timp. Acest raport poate lua valori mai mici, egale sau mai mari decât 1 ($R_s \leq 1$, $R_s \geq 1$) i exprim modific rile intervenite în stocurile de produse finite, semifabricate sau produc ie neterminat .

Raportul dinamic arat evolu ia sau dinamica produc ie vândute în raport cu dinamica produc ie exerci iului i poate fi egal, mai mare sau mai mic decât 1 sau 100%.

În cadrul analizei, se pot calcula i raportul static i raportul dinamic dintre valoarea ad ugat i produc ia exerci iului:

$$R_s = \frac{V_a}{Q_e} \times 100; \quad R_d = \frac{I_{V_a}}{I_{Q_e}} \times 100.$$

Raportul static (R_s) arat ponderea valorii ad ugate din activitatea de produc ie în produc ia exerci iului, în timp ce raportul dinamic (R_d) arat dinamica sau ritmul modific rii valorii ad ugate în func ie de dinamica sau ritmul modific rii produc ie exerci iului. M rimea

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 informațional deosebită prezintă și *gradul de integrare a activității*, calculat ca raport între valoarea adăugată realizată și cifra de afaceri:

$$R_{\text{var}} = \frac{\text{Var}}{\text{CA}} \times 100.$$

Acest raport 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.

5.2.2. 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 tendințelor de evoluție a afacerilor firmei în scopul luării celor mai potrivite decizii. Astfel, dacă cifra de afaceri este în creștere, firma trebuie să identifice noi surse de finanțare a activității. Dacă dimpotrivă cifra de afaceri are tendința de reducere vor trebui găsite noi piețe de desfacere pentru produsele realizate.

În procesul de analiză este necesar să se calculeze modificarea absolută și procentuală intervenită în mărimea cifrei de afaceri din perioada curentă față de cea prevăzută sau din perioada de bază astfel:

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0; \quad \Delta CA\% = \frac{\Delta CA}{CA_0} \times 100; \quad \Delta CA\% = I_{CA} - 100.$$

În funcție de mărimea și semnul acestor modificări se pot face aprecieri cu privire la creșterea sau scăderea cifrei de afaceri a întreprinderii în perioada supusă analizei.

Analiza structurală presupune identificarea variațiilor intervenite pe diferite trepte structurale ale cifrei de afaceri: pe produse, pe tipuri de activități, pe piețe de desfacere, etc. Metodologic analiza se bazează pe utilizarea mărimilor relative de structură (g_i). Pentru asigurarea unor comparații în timp sau între firme se poate utiliza coeficientul de *concentrare* sau *coeficientul Gini-Struck*. Acest coeficient se determină cu ajutorul următoarei relații:

$$G = \sqrt{\frac{n \sum g_i^2 - 1}{n - 1}}$$

unde: g_i - structura cifrei de afaceri pe produse sau activități;

n - numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

Acest coeficient poate lua valori între 0 și 1. Dacă nivelul lui se apropie de 0 înseamnă că cifra de afaceri este repartizată relativ uniform pe cele n produse din nomenclatorul de fabricație. Dacă dimpotrivă nivelul lui se apropie de 1 înseamnă că în structura vânzătorilor 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 vânzătorii sunt repartizați în proporții egale pe produse.

Exemplu:

Pentru determinarea acestor coeficienți am considerat următoarele date, pentru o firmă industrială :

Tabelul 1

Produsele	Cantitatea vândută		Pre de vânzare	
	An baz	An curent	An baz	An curent
A	600	800	10	11
B	500	400	8	8
Total	*	*	*	*

Pe baza acestor date a fost calculată cifra de afaceri și structura acesteia pe produse, date ce sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul 2

Produsele	CA ₀ = q ₀ p ₀	CA ₁ = q ₁ p ₁	Structura CA	
			An baz	An curent
A	6000	8800	60,0%	73,3%
B	4000	3200	40,0%	26,7%
Total	10000	12000	100,0%	100,0%

Valorile coeficientului Gini-Struck și a coeficientului Herfindhal în cei doi ani considerați, pe baza acestor date, sunt:

$$G_0 = 0,200; G_1 = 0,467;$$

$$H_0 = 0,520; H_1 = 0,609;$$

Se observă că în perioada curentă valoarea celor doi coeficienți a crescut, ceea ce semnifică o concentrare a activității firmei spre produsul A, a cărui pondere a ajuns la 73,3% în anul curent.

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. Astfel, mărimea cifrei de afaceri într-o întreprindere depinde de volumul fizic al producției vândute pe sortimente (q) și de prețul de vânzare pe unitatea de produs (p):

$$CA = \sum q \cdot p$$

Creșterea cifrei de afaceri a fiecărei firme poate avea loc prin creșterea volumului producției vândute în funcție de cerințele pieței și de resursele disponibile ale fiecărei întreprinderi. De asemenea, un rol important în creșterea cifrei de afaceri îl are creșterea prețului de vânzare în funcție de calitatea producției și de evoluția raportului dintre cerere și ofertă pe piață. Trebuie precizat faptul că primul factor conține influența structurii producției vândute, care prin intermediul prețului diferentiat pe produse acționează asupra cifrei de afaceri.

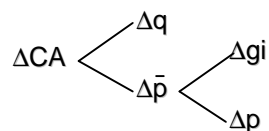
Influența modificării structurii producției poate fi cuantificată prin calcularea unui preț mediu de vânzare în cazul produselor omogene (exprimate în aceeași unitate de măsură).

$$CA = \sum q \cdot \bar{p},$$

unde: $\bar{p} = \frac{\sum g_i \cdot p}{100}$

g_i - structura producției vândute

\bar{p} - prețul mediu de vânzare, pentru produsele omogene.



Putem aprecia că modificarea structurii producției vândute în favoarea unor sortimente care sunt solicitate pe piață și au prețuri de vânzare mai mari, reprezintă o cale importantă de creștere a cifrei de afaceri.

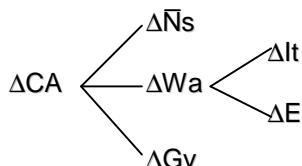
Pentru analiza factorială se mai pot folosi și alte modele, înțind seama de numărul mediu de salarii (\bar{N}_s), de productivitatea muncii (W_a) și de gradul de valorificare a producției fabricate (G_v):

$$Ca = \bar{N}_s \cdot Wa \cdot Gv = \bar{N}_s \cdot \frac{Qf}{Ns} \cdot \frac{Ca}{Qf}$$

La rândul ei productivitatea muncii poate fi privită în funcție de gradul de înzestrare tehnică a muncii cu mijloace fixe (It) și de eficiența utilizării mijloacelor fixe (E):

$$Wa = It \cdot E = \frac{Mf}{Ns} \cdot \frac{Qf}{Mf}$$

În acest caz schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Exemplu:

Pentru aplicarea metodologiei de analiză a cifrei de afaceri vom considera următorul exemplu:

Tabelul 3

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 salarii (\bar{N}_s)	105	100	95,24%
4. Valoarea medie a mijloacelor fixe (Mf)	1100	1200	109,09%
5. Productivitatea muncii (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 salarii:

$$\Delta_{CA}^{\bar{N}_s} = (\bar{N}_{s1} - \bar{N}_{s0}) \cdot Wa_0 \cdot Gv_0 = (100 - 105) \times 103,81 \times 0,917 = -476,19 \text{ mii lei ;}$$

2. Influen a productivității muncii:

$$\Delta_{CA}^{Wa} = \bar{N}s_1 \cdot (\bar{W}a_1 - \bar{W}a_0) \cdot Gv_0 = 100 \times (128 - 103,81) \times 0,917 = 2219,31 \text{ mii lei,}$$

din care:

2.1 Influen a înzestrării tehnice a muncii:

$$\Delta_{CA}^{It} = \bar{N}s_1 \cdot (It_1 - It_0) \cdot E_0 \cdot Gv_0 = 100 \times (12 - 10,48) \times 9,91 \times 0,917 = 1385,28 \text{ mii lei ;}$$

2.2 Influen a eficienței utilizării mijloacelor fixe:

$$\Delta_{CA}^E = \bar{N}s_1 \cdot It_1 \cdot (E_1 - E_0) \cdot Gv_0 = 100 \times 12 \times (10,67 - 9,91) \times 0,917 = 834,03 \text{ mii lei ;}$$

3. Influen a gradului de valorificare a producției fabricate:

$$\Delta_{CA}^{Gv} = \bar{N}s_1 \cdot Wa_1 \cdot (Gv_1 - Gv_0) = 100 \times 128 \times (0,938 - 0,917) = 256,88 \text{ mii lei.}$$

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, reducerea 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 ritmului de creștere a stocurilor de produse finite, apreciat favorabil.

5.2.3. 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, respectiv a ponderii fiecărui element component în totalul acesteia. Se pot stabili următoarele rate:

- rata de remunerare a personalului (R_1):

$$R_1 = \frac{\text{Cheltuieli cu personalul}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a statului (R_2):

$$R_2 = \frac{\text{Impozite și taxe}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a capitalului tehnic (R_3):

$$R_3 = \frac{\text{Cheltuieli cu amortizarea}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a creditorilor (R_4):

$$R_4 = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a acționarilor (R_5):

$$R_5 = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

Aceste rate permit efectuarea de comparații sectoriale și inter-exerciții și oferă informații asupra modului de repartizare a valorii adăugate între partenerii sociali, respectiv personalul, statul, întreprinderea, creditorii și acționarii. Astfel, o creștere a ponderii profitului se apreciază favorabil, în timp ce creșterea ponderii cheltuielilor financiare poate semnifica o creștere a gradului de îndatorare al firmei. Ponderea impozitelor și taxelor depinde de fiscalitatea promovată de stat, creșterea acesteia apreciindu-se nefavorabil.

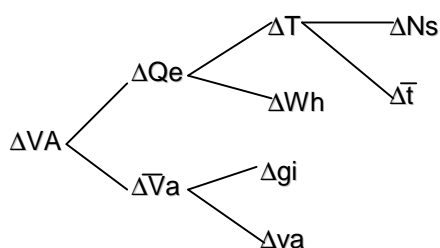
Un obiectiv important al analizei îl constituie **analiza factorială a valorii adugate** pe baza unor modele factoriale de tip multiplicativ sau produs între factori. Astfel, dacă se urmărește corelația dintre valoarea adugată, producția exerciului și cheltuielile materiale, analiza aceasta se poate realiza pe baza următorului model:

$$VA = Qe(1 - Gm) = Qe(1 - \frac{Cm}{Qe}) = Qe \cdot \bar{Va}$$

Modificarea valorii adugate se explică prin modificarea producției exerciului și a valorii adugate medii ce revine la 1 leu producție a exerciului (\bar{Va}).

Producția exerciului poate fi privită și ea în funcție de timpul total lucrat de salariați, exprimat în ore-om (T) și de productivitatea orară a muncii (Wh), iar timpul total lucrat depinde de numărul mediu de salariați (Ns) și timpul de lucru mediu pe un salariat (\bar{t}).

La rândul ei valoarea adugată medie la 1 leu producție a exerciului (\bar{Va}) depinde de structura producției pe sortimente (g) și de valoarea adugată la 1 leu producție pe produse (va). Pe baza modelului prezentat se poate stabili următorul sistem factorial:



Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză vom considera următorul exemplu:

Tabelul 4

Indicatori	An de bază	An curent
1. Producția exerciului (Qe)	12000	14000
2. Cheltuieli materiale (Cm)	7000	7800
3. Valoarea adugată (VA)	5000	6200
4. Timpul total lucrat în ore-om (T)	165900	160000
5. Nr. mediu de salariați (Ns)	105	100
6. Timpul mediu de lucru pe un salariat în ore (t)	1580	1600
7. Productivitatea medie orară (Wh)	0,0723	0,0875
8. Valoarea adugată medie la un leu producție a exerciului (\bar{Va})	0,417	0,443
9. Valoarea adugată medie recalculată la 1 leu producție (\bar{Va}^r)	-	0,425

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 6200 - 5000 = 1200$$

Valoarea adugată a crescut cu 1200 mii lei, creșterea explicată, potrivit sistemului factorial prezentat, pe baza influenței următorilor factori:

1) Influența producției exerciului:

$$\Delta_{VA}^{Qe} = (Qe_1 - Qe_0) \cdot \bar{Va}_0 = (14000 - 12000) \times 0,417 = 833,33 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

1.1 Timpului total lucrat:

$$\Delta_{VA}^T = (T_1 - T_0) \cdot \bar{Wh}_0 \times \bar{Va}_0 = (160000 - 165900) \times 0,0723 \times 0,417 = -177,82 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

1.1.1. Numărului mediu de salariați:

$$\Delta_{VA}^{Ns} = (Ns_1 - Ns_0) \cdot \bar{t}_0 \cdot \bar{Wh}_0 \cdot \bar{Va}_0 = (100 - 105) \cdot 1580 \cdot 0,0723 \cdot 0,417 = -238,1 \text{ mii lei}$$

1.1.2. Timpului mediu pe un salariat:

$$\Delta_{VA}^t = Ns_1(\bar{t}_1 - \bar{t}_0) \cdot Wh_0 \cdot \bar{Va}_0 = 100 \cdot (1600 - 1580) \cdot 0,0723 \cdot 0,417 = 60,28 \text{ mii lei}$$

1.2 Productivitatea medie orare:

$$\Delta_{VA}^{\bar{Wh}} = T_1(\bar{Wh}_1 - \bar{Wh}_0) \cdot \bar{Va}_0 = 160000 \cdot (0,0875 - 0,0723) \cdot 0,417 = 1011,15 \text{ mii lei}$$

2) Influența valorii adugate medii la 1 leu producție a exerciului:

$$\Delta_{VA}^{\bar{Va}} = Qe_1(\bar{Va}_1 - \bar{Va}_0) = 14000 \cdot (0,443 - 0,417) = 366,67 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

2.1 Structurii producției exerciului:

$$\Delta_{VA}^{g_i} = Qe_1(\bar{V}_a^r - \bar{Va}_0) = 14000 \cdot (0,425 - 0,417) = 116,67 \text{ mii lei ,}$$

unde:
$$\bar{V}_a^r = \frac{\sum g_i \cdot va_0}{100}$$

2.2 Valorii adugate la 1 leu producție pe produse:

$$\Delta_{VA}^{va} = Qe_1(\bar{Va}_1 - \bar{V}_a^r) = 14000 \cdot (0,443 - 0,425) = 250 \text{ mii lei .}$$

Din analiza efectuată rezultă că ambii factori de influență direcți au avut influență favorabilă asupra creșterii valorii adugate.

Astfel producția exerciului, care reprezintă factorul extensiv, a contribuit la creșterea valorii adugate cu 833,33 mii lei, adică cu 69,44% din creșterea totală, în timp ce valoarea adugată pe revine la 1 leu producție a exerciului, ca factor intensiv, a avut o contribuție de 366,67 mii lei (30,54%).

Creșterea producției exerciului s-a datorat în primul rând creșterii productivității orare a muncii, care reflectă aspectul calitativ al folosirii forței de muncă, dar și unei ușoare creșteri a timpului mediu lucrat de un salariat. Timpul total lucrat de salariați a scăzut, ceea ce a condus la reducerea valorii adugate cu 177,82 mii lei, scădere datorată reducerii numărului mediu de salariați. Reducerea numărului de salariați poate fi justificată de restructurarea firmei, sau de achiziționarea unor echipamente mai performante, a căror utilizare necesită mai puțin personal.

Cel de-al doilea factor direct, valoarea adugată medie la 1 leu producție a exerciului a contribuit la creșterea valorii adugate. În ceea ce privește influența modificării structurii producției aceasta se apreciază ca fiind justificată în măsura în care ea răspunde cerințelor.

În cadrul valorii adugate totale cea mai mare pondere o deține **valoarea adugată aferentă producției vândute**, sau **valoarea adugată realizată**. Pentru analiza acestuia poate fi folosit următorul model, care permite stabilirea valorii adugate 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 adugată pe produse;
 p – prețul de vânzare pe produse;
 cm – cheltuielile materiale pe unitatea de produs;

Pentru calculul acestuia vom considera următorul exemplu:

Tabelul 5

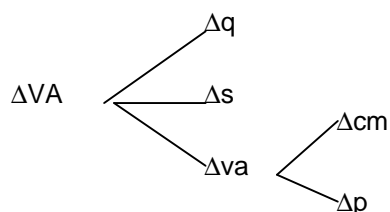
Indicatori	An de bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli materiale aferente cifrei de afaceri	5800	6600
Producția vândută în perioada curentă exprimat în:		
- prețul anului de bază	-	11200
- chelt. cu materialele pe produs din anul de bază	-	6100

Valoarea ad ugat aferent produc iei vândute	4200	5400
---	------	------

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 5400 - 4200 = 1200 \text{ mii lei}$$

Deci, valoarea ad ugat aferent produc iei vândute a crescut cu 1200 mii lei, situa ie apreciat favorabil.

Schema factorilor de influen , în acest caz, se prezint astfel:



Influen ele acestor factori se calculeaz cu ajutorul metodei substituirilor în lan , astfel:

1. Influen a volumului fizic al produc iei

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^q &= \sum q_1(s_0)va_0 - \sum q_0(s_0)va_0 = VA_0 \cdot Iq - VA_0 = \\ &= 4200 \cdot 1,12 - 4200 = 504 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

unde: Iq - indicele volumului fizic al produc iei.

$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12;$$

2. Influen a structurii produc iei:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^s &= \sum q_1(s_1)va_0 - \sum q_1(s_0)va_0 = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) - VA_0 \cdot Iq = \\ &= (11200 - 6100) - 4200 \cdot 1,12 = 396 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

3. Influen a valorii ad ugate pe produs:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^{va} &= \sum q_1(s_1)va_1 - \sum q_1(s_1)va_0 = VA_1 - (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) = \\ &= 5400 - (11200 - 6100) = 300 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

din care:

3.1 Influen a cheltuielilor materiale pe produs:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^{cm} &= \sum q_1(p_0 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_0) = -(\sum q_1 cm_1 - \sum q_1 cm_0) = \\ &= -6600 + 6100 = -500 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

3.2 Influen a pre ului de vânzare:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^p &= \sum q_1(p_1 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_1) = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = \\ &= 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

În urma acestei analize, constat m c sporirea volumului vânz rilor cu 12% a condus la cre terea valorii ad ugate cu 504 mii lei, aspect apreciat favorabil.

Modificarea structurii produc iei a condus la cre terea valorii ad ugate cu 396 mii lei, datorit cre terii ponderii produselor cu o valoare ad ugat mai mare decât media pe întreprindere. O asemenea influen nu reflect efortul propriu al firmei i, de aceea, trebuie corelat cu cererea manifestat pe pia pentru aceste produse.

Pe seama influen ei valorii ad ugate pe produs, valoarea ad ugat total a crescut cu 300 mii lei. Aceast cre tere s-a datorat cre terii pre urilor de vânzare într-un ritm superior cre terii cheltuielilor materiale pe produse, pe ansamblu firmei situa ia prezentându-se favorabil.

5.3. Analiza utilizării factorilor de producție

Nivelul rezultatelor obținute de o întreprindere depinde de modul de asigurare, dar mai ales utilizarea, a resurselor disponibile. De aceea, în această parte a lucrării sunt abordate problemele analizei utilizării factorilor de producție, din punct de vedere extensiv și intensiv.

5.3.1. Analiza utilizării extensive a factorilor de producție

5.3.1.1. Analiza utilizării extensive a forței de muncă

Analiza utilizării resurselor umane vizează, pe de-o parte, latura extensiv (cantitativ), respectiv utilizarea integrală a timpului de muncă, iar, pe de altă parte, latura intensiv (calitativ), respectiv economisirea timpului de muncă necesar realizării unui produs, prestării unui serviciu, executării unei lucrări.

Pentru **analiza utilizării timpului de lucru**, se folosesc indicatorii:

1) *Fondul de timp calendaristic (Tc)* exprimat în zile-om se determină înmulțind numărul mediu de personal cu numărul zilelor calendaristice din perioada respectivă (Zc):

$$Tc = \bar{N} \times Zc.$$

Pentru exprimarea fondului de timp calendaristic în ore-om trebuie să se înseama de durata legală a zilei de lucru exprimată în ore (dz):

$$Tc = \bar{N} \times Zc \times dz.$$

2) *Fondul de timp maxim disponibil (Td)* se determină scăzând din fondul de timp calendaristic, timpul aferent concediilor legale de odihnă (Tco), zilelor de repaus și sărbătorilor legale (Trs).

$$Td = Tc - (Tco + Trs).$$

3) *Fondul de timp efectiv utilizat (Te)* reprezintă numărul de zile-om sau ore-om efectiv lucrate într-o perioadă de timp, indiferent dacă sunt normale sau suplimentare și se calculează ca diferență între fondul de timp maxim disponibil (Td) și fondul de timp neutilizat (Tn):

$$Te = Td - Tn.$$

Pentru caracterizarea **gradului de utilizare a timpului de lucru**, se folosesc indicatorii:

1) *Indicele de utilizare a fondului de timp maxim disponibil (It)* se determină prin raportarea fondului de timp efectiv lucrat la fondul de timp maxim disponibil:

$$It = \frac{Te}{Td} \times 100.$$

2) *Durata medie a zilei de lucru (\bar{Dz})* caracterizează numărul mediu de ore lucrate de un salariat în cursul unei zile:

$$\bar{Dz} = \frac{\sum hn}{\sum Zn},$$

unde: $\sum hn$ - numărul total de ore-om efectiv lucrate în timpul normal;

$\sum Zn$ - numărul de zile-om efectiv lucrate din acea perioadă).

5.3.1.2. Analiza utilizării extensive a mijloacelor fixe

Utilizarea extensivă a mijloacelor fixe se poate aprecia pe baza următorilor indicatori:

1) *Coeficientul de folosire a parcului total (Kt)* - exprimă ponderea numărului de utilaje instalate (Ni), indiferent dacă acestea funcționează sau nu, în numărul total de utilaje existente în inventarul firmei (Nt). Se calculează cu relația:

$$Kt = \frac{Ni}{Nt} \times 100.$$

2) Coeficientul de folosire a parcului de utilaje instalat (K_i) - exprim ponderea numărului de utilaje aflate în funcțiune (N_f), în numărul de utilaje instalate:

$$K_i = \frac{N_f}{N_i} \times 100.$$

3) Gradul de utilizare a fondului de timp calendaristic (G_{Fc}):

$$G_{Fc} = \frac{T_e}{F_c} \cdot 100$$

4) Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil, sau coeficientul folosirii extensive (K_e):

$$K_e = \frac{T_e}{F_d} \times 100$$

5.3.2. Analiza utilizării intensive a factorilor de producție

5.3.2.1. Analiza utilizării intensive a forței de muncă

Productivitatea muncii este unul din cei mai importanți indicatori sintetici ai eficienței activității economice a întreprinderilor, care reflectă eficacitatea sau rodnicia muncii cheltuite în procesul de producție.

Nivelul productivității muncii se determină fie ca raport între volumul producției (Q) și cantitatea de muncă cheltuit pentru obținerea lui (T), fie prin raportarea timpului de muncă cheltuit la volumul producției obținute:

$$W = \frac{Q}{T} \quad \text{sau} \quad t = \frac{T}{Q}$$

Indicatorii de măsurare a productivității muncii depind, pe de o parte de modul de exprimare a volumului producției, iar pe de altă parte de modul de exprimare a cheltuielilor de timp de muncă. Principalii indicatori ai volumului producției, utilizați în calculul productivității muncii, pot fi: producția exercițiului, cifra de afaceri sau valoarea adăugată. În funcție de unitățile de măsură a timpului de muncă, productivitatea muncii poate fi orară, zilnică și anuală.

1) Productivitatea anuală a muncii:

$$W_a = \frac{Q_e; CA; VA}{\bar{N}_s; \bar{N}_m}$$

unde: W_a - productivitatea muncii anuale;

$Q_e; CA; VA$ - producția exercițiului, cifra de afaceri sau valoarea adăugată;

$\bar{N}_s; \bar{N}_m$ - numărul mediu de salariați sau de muncitori.

2) Productivitatea zilnică a muncii:

$$W_z = \frac{Q_e; CA; VA}{Z} \quad \text{sau} \quad W_z = \frac{W_a}{Z}$$

unde: Z - numărul total de zile-om lucrate într-un an de către toți muncitorii sau de întregul personal;

\bar{Z} - numărul mediu de zile lucrate într-un an de un muncitor sau o persoană angajată.

3) Productivitatea orară a muncii:

$$W_h = \frac{Q_e; CA; VA}{h}; \quad W_h = \frac{W_a}{h_a}; \quad W_h = \frac{W_z}{h_z},$$

unde: h - numărul total de ore-om lucrate de către toți muncitorii sau întregul personal în perioada analizată;

\bar{h}_a - numărul mediu de ore lucrate într-un an de un muncitor sau de o persoană angajată;

\bar{h}_z - numărul mediu de ore lucrate de un muncitor sau o persoană angajată într-o zi (durata medie a zilei de lucru).

Pentru a scoate în evidență rezervele de creștere a productivității muncii, este necesar să se studieze legăturile existente între formele acestora, legături ce se pot exprima astfel:

$$W_a = \bar{Z} \times W_z \quad W_z = \bar{h} \times W_h \quad W_a = \bar{Z} \times \bar{h} \times W_h$$

Productivitatea marginală a muncii exprimă sporul de producție obținut la creșterea cu o unitate a factorului muncă. Relația de calcul a acestui indicator este:

$$W_m = \frac{\Delta Q}{\Delta T}$$

în care:

Q - reprezintă sporul de producție determinat de consumul suplimentar de muncă ;

ΔT - consumul suplimentar de muncă ;

Se justifică un consum suplimentar de muncă atunci când ritmul de creștere a producției devansează pe cel al evoluției consumului de muncă. În aceste condiții productivitatea marginală va fi superioară productivității medii a muncii.

Pentru urmărirea producției în funcție de factorul muncă se poate calcula și *coeficientul de elasticitate* dintre cei doi indicatori:

$$K_e = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta T}{T}} = \frac{\Delta Q}{\Delta T} \cdot \frac{Q}{T}$$

Deoarece $\frac{Q}{T} = W_m$ - productivitatea marginală și $\frac{Q}{T} = \bar{W}$ - productivitatea medie,

rezultă :

$$K_e = \frac{W_m}{\bar{W}}$$

Dacă acest coeficient de elasticitate are valori supraunitare ($K_e > 1$), atunci întreprinderea înregistrează o creștere a productivității medii a muncii pe seama consumului suplimentar de timp de muncă.

În condițiile în care coeficientul de elasticitate dintre producție și factorul muncă este cuprins între 0 și 1 ($0 < K_e < 1$) se înregistrează o scădere a productivității marginale, iar dacă $K_e < 0$, consumul suplimentar de muncă duce la scăderea producției, deci ar fi vorba de o productivitate marginală negativă, aspect neacceptat de nici un agent economic.

5.3.2.2. Analiza utilizării intensive a mijloacelor fixe

Eficiența utilizării mijloacelor fixe măsoară rezultatele obținute o unitate de mijloace fixe, într-o perioadă de timp. Indicatorii de apreciere a folosirii intensive a mijloacelor fixe pot fi exprimați în unități naturale sau valorice.

a) Indicatorii exprimați în unități naturale

Cei mai importanți astfel de indicatori sunt:

1) *Randamentul mediu al utilajelor* - este cel mai important indicator utilizat pentru caracterizarea utilizării intensive, și exprimă producția ce revine pe un utilaj într-o perioadă de timp. După unitatea la care se referă randamentul poate fi:

- *randamentul mediu pe un utilaj (Ru)*, calculat ca raport între producția obținută într-o perioadă de timp (Q) și numărul de utilaje folosite în perioada respectivă (Nu):

$$\bar{R}_u = \frac{Q}{N_u}$$

- *randamentul mediu orar (Rh)*, calculat ca raport între producția obținută și timpul efectiv lucrat de către utilaje (Te):

$$\bar{R}_h = \frac{Q}{T_e}$$

Între cele două forme de exprimare a randamentului există relația:

$$\bar{R}_u = t \cdot \bar{R}_h$$

în care: t - timpul mediu de funcționare al unui utilaj.

2) *Randamentul marginal al utilajelor* - calculat ca raport între variația volumului producției (ΔQ) și variația timpului lucrat de utilaje (ΔT_e) astfel:

$$R_m = \frac{\Delta Q}{\Delta T_e}$$

3) *Coefficientul de elasticitate al producției în raport cu factorul utilaje (e)*:

$$e = \frac{Q}{Q} \cdot \frac{T_e}{T_e} = \frac{Q}{T_e} \cdot \frac{T_e}{Q} = \frac{R_m}{\bar{R}_h}$$

Acesta exprimă creșterea procentuală a producției la o creștere cu un procent a timpului de lucru al utilajelor. O valoare supraunitară a acestui coeficient ne arată că eforturile suplimentare efectuate se justifică prin rezultatele obținute.

b) Indicatorii exprimați în unități valorice

În cadrul acestora, rezultatele și eforturile sunt exprimate valoric. Principalii indicatori de eficiență utilizați, sunt:

- producția exercițiului la 1000 lei mijloace fixe;
- cifra de afaceri la 1000 lei mijloace fixe;
- valoarea adăugată la 1000 lei mijloace fixe;
- profitul brut și net la 1000 lei mijloace fixe.

Toți acești indicatori se calculează prin raportarea efectelor utile obținute la valoarea medie a acestuia astfel:

$$E_{kf} = \frac{Q_e, Ca, Va, P}{K_f} \times 1000$$

unde: E_{kf} - eficiența utilizării mijloacelor fixe;

În cadrul analizei eficienței folosirii mijloacelor fixe trebuie să se urmărească corelația dintre valoarea producției și eficiența mijloacelor fixe, pe baza relației următoare:

$$Q = \bar{K}_f \times E_{kf} = \bar{K}_f \times \frac{Q_e, Ca}{\bar{K}_f}$$

Din această relație rezultă că sporirea volumului producției poate avea la bază atât creșterea volumului mijloacelor fixe, cât și o folosire eficientă a acestora.

Un obiectiv important îl constituie studiarea corelației dintre eficiența mijloacelor fixe, productivitatea muncii și înzestrarea tehnică a muncii, care poate fi redată prin următoarea relație:

$$W = I_t \times E_{kf} \text{ sau } \frac{Q}{N_s} = \frac{\bar{K}_f}{N_s} \times \frac{Q}{\bar{K}_f},$$

în care: \bar{N}_s - numărul mediu de salariați sau de muncitori.

Corelația optimă trebuie să existe între acești indicatori se întâlnește atunci când indicele productivității muncii devansează indicele eficienței mijloacelor fixe, iar acesta la rândul său devansează indicele înzestrării tehnice a muncii, adică :

$$I_w > I_{E_{kf}} > I_t.$$

5.3.2.3. Analiza utilizării capitalului circulant (materiilor prime și materialelor)

Indicatorii prin care se apreciază utilizarea capitalului circulant pot fi exprimați în unități naturale sau valorice.

a) Indicatorii exprimați în unități naturale

Pentru caracterizarea consumurilor de materiale la nivelul unei firme se folosesc doi indicatori: consumul specific și consumul total de materiale.

Consumul specific (cs) exprimă cantitatea de materie primă consumată pentru a obține o unitate dintr-un produs. Se determină cu relația:

$$cs = \frac{M}{q}$$

în care: M - consumul total din materialul respectiv;

q - cantitatea fabricată din acel produs.

Modificarea consumului specific trebuie urmărită atât în dinamic, față de realizările perioadelor precedente, cât și comparativ cu nivelul stabilit prin documentația tehnică. Reducerea acestuia semnifică o mai bună utilizare a materialelor în procesul de producție.

Consumul total de materiale (M) exprimă cantitatea de materie primă consumată într-o perioadă de timp pentru realizarea unui anumit volum de producție fizică. Nivelul său poate fi determinat cu relația:

$M = q \times cs$ - când materialul se folosește pentru realizarea unui singur produs;

$\sum M = \sum q \cdot cs$ - când materialul se folosește pentru realizarea mai multor produse.

Dacă dorim să caracterizăm consumul din toate materialele utilizate pentru realizarea producției, acesta va fi exprimat valoric cu ajutorul prețurilor de aprovizionare a diferitelor materiale, întrucând forma *cheltuielilor cu materialele (Cm)*:

$$\sum Cm = \sum q \cdot cs \cdot pm$$

în care: pm - prețul mediu de aprovizionare al materialelor.

Pentru analiza modului de folosire a materiilor prime se mai poate utiliza și *coeficientul de folosire sau gradul de valorificare productivă a materialelor (Km)*, stabilit ca raport între greutatea netă a produsului sau cantitatea de materii și materiale încorporate în produsele finite (Mi) și cantitatea totală de materii și materiale introduse în procesul de fabricație (Mt), adică:

$$K_m = \frac{M_i}{M_t} \times 100$$

b) Indicatorii exprimați în unități valorice

Cei mai importanți astfel de indicatori sunt:

1) *Gradul de valorificare al resurselor materiale:*

$$G_v = \frac{Q}{C_m} \cdot 1000$$

unde: Q - valoarea producției fabricate;

C_m - consumul de materiale, exprimat valoric.

2) *Necesarul relativ de materiale* - arată consumul mediu de materiale, exprimat în unități valorice, la 1000 lei producție.

5.4. Analiza cheltuielilor întreprinderii

5.4.1 Analiza cheltuielilor totale și de exploatare

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) și cheltuieli financiare (Cf).

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:

$$Ct_{/1000} = \frac{Ct}{Vt} \times 1000 = \frac{Ce + Cf}{Ve + Vf} \times 1000.$$

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.

Pornind de la acest model de corelație, modificarea $Ct_{/1000}$ se explică prin modificarea veniturilor totale și a cheltuielilor totale ale întreprinderii, ale căror influențe se calculează astfel:

$$1. \Delta_{Ct_{/1000}}^{Vt} = \frac{Ct_0}{Vt_1} \times 1000 - \frac{Ct_0}{Vt_0} \times 1000;$$

$$2. \Delta_{Ct_{/1000}}^{Ct} = \frac{Ct_1}{Vt_1} \times 1000 - \frac{Ct_0}{Vt_1} \times 1000.$$

Exemplu:

Pentru exemplificare se folosesc datele din tabelul 6.

Tabelul 6

Nr. crt.	Natura activității	Suma cheltuielilor		Suma veniturilor	
		An baz	An baz	An baz	An curent
1	Exploatare	10500	11900	12000	14000
2	Financiar	900	950	700	800
3	TOTAL	11400	12850	12700	14800

Pe baza acestor date se calculează nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri totale, precum și modificarea acestora și influențele factorilor. Rezultatele sunt prezentate în tabelul 7.

Tabelul 7

INDICATORI	An baz	An curent
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	897,64	868,24
Modificarea $Ct_{/1000}Vt$	-29,39	
1. Influența veniturilor totale	-127,37	
2. Influența cheltuielilor totale	97,97	

Se constată că nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri totale s-a redus cu 29,39 lei datorită creșterii venurilor într-un ritm superior creșterii cheltuielilor totale, aspect apreciat favorabil.

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 venurilor întreprinderii pe cele două categorii de venituri (g_i) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele 2 categorii de venituri și cheltuieli ($Ci_{/1000}$).

$$Ct_{/1000} = \frac{\sum (g_i \times c_{i/1000})}{100}$$

unde: $g_i = \frac{V_e; V_f}{V_t} \times 100$

$$ci_{/1000} = \frac{Ce}{Ve}; \frac{Cf}{Vf} \times 1000$$

Influențele celor doi factori asupra modificării $Ct_{/1000}$ se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lan. Pentru exemplificare se folosesc datele din tabelul 8.

Tabelul 8

Nr. crt.	Natura activității	Structura venituri %		$C_{/1000}$ (lei)	
		An baz	An curent	An baz	An curent
1	Exploatare	94,49%	94,59%	875,0	850,0
2	Financiar	5,51%	5,41%	1285,7	1187,5
4	TOTAL	100,00	100,00	*	*

Astfel, reducerea nivelului cheltuielilor totale la 1000 lei venituri cu 29,39 lei față de perioada de bază se explică prin:

1) Influența modificării structurii veniturilor:

$$\Delta_{Ct_{/1000}}^{gi} = \frac{\sum (gi_1 \times ci_{0/1000})}{100} - \frac{\sum (gi_0 \times ci_{0/1000})}{100} = Ct_{/1000}^r - Ct_{0/1000} = 897,2 - 897,6 = -0,4 \text{ lei}$$

2) Influența modificării cheltuielilor la 1000 lei venituri pe categorii:

$$\Delta_{Ct_{/1000}}^{Ci_{/1000}} = \frac{\sum (gi_1 \times ci_{1/1000})}{100} - \frac{\sum (gi_1 \times ci_{0/1000})}{100} = Ct_{1/1000} - Ct_{0/1000} = 868,2 - 897,2 = -28,9 \text{ lei}$$

În urma analizei efectuate, se constată o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 29,39 lei, situație datorată ambilor factori cu influență directă.

Modificarea structurii veniturilor a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 0,4 lei urmare a creșterii ponderii veniturilor cu cheltuieli la 1000 lei, mai mici decât media pe întreprindere (în exemplul de față, veniturile din exploatare).

Modificarea cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele trei categorii, au condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 28,9 lei.

Cheltuielile de exploatare de în ponderea principală în cheltuielile totale și de aceea analiza cheltuielilor întreprinderii trebuie să continue cu analiza aprofundată a acestora. Ele cuprind toate cheltuielile aferente ciclului de exploatare, respectiv pentru aprovizionarea materiilor prime și a materialelor, stocarea acestora, producerea bunurilor și serviciilor, desfacerea acestora, etc.

Cheltuielile de exploatare pot fi grupate în mai multe categorii, corespunzătoare veniturilor pe care le generează: cheltuieli aferente cifrei de afaceri (C), cheltuieli aferente producției stocate (Cps), cheltuieli aferente producției imobilizate (Cpi) și cheltuieli diverse de exploatare (Cde). În categoria cheltuieli diverse de exploatare sunt cuprinse: cheltuieli legate de activele imobilizate (sau grupurile destinate cedării) deținute în vederea vânzării, cheltuieli din reevaluarea imobilizărilor necorporale și corporale, cheltuieli privind investițiile imobiliare, cheltuieli privind activele biologice și produsele agricole, cheltuieli privind calamitățile și alte evenimente similare și alte cheltuieli de exploatare (ACE):

$$Ce = C + Cps + Cpi + Cde$$

În mod corespunzător, veniturile din exploatare cuprind: cifra de afaceri (CA), venituri aferente producției stocate (Vps), venituri aferente producției imobilizate (Vpi) și venituri diverse din exploatare (Vde):

$$Ve = CA + Vps + Vpi + Vde.$$

Pentru analiza cheltuielilor de exploatare se folosește indicatorul cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare calculat cu relația:

$$C_{e/1000} = \frac{C_e}{V_e} \times 1000.$$

Reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare arată o creștere a eficienței activității de exploatare prin îmbunătățirea utilizării resurselor materiale, umane și financiare din fiecare fază a ciclului de exploatare respectiv aprovizionare, producție și desfacere.

Analiza eficienței cheltuielilor de exploatare poate fi continuată și pe baza unui alt model, caz în care nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri de exploatare se poate stabili în funcție de ponderea fiecărei categorii de venituri de exploatare față de veniturile din exploatare (g_e) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare pe categorii ($ce/1000$) astfel:

$$C_{e/1000} = \frac{\sum (g_e \times ce_{/1000})}{100}$$

$$\text{unde: } g_e = \frac{CA; V_{ps}; V_{pi}; V_{de}}{V_e} \times 100$$

$$ce_{/1000} = \frac{C}{CA}; \frac{C_{ps}}{V_{ps}}; \frac{C_{pi}}{V_{pi}}; \frac{C_{de}}{V_{de}} \times 1000$$

Acest model ne permite efectuarea unei analize de tip factorial asupra ratei de eficiență a cheltuielilor de exploatare. Pentru exemplificare vom considera cheltuielile și veniturile diverse de exploatare la nivelul 0 și vom folosi datele din tabelul 9.

Tabelul 9

Indicatori	An baz	An curent
Venituri din exploatare, din care aferente:	12000	14000
- cifrei de afaceri;	10000	12000
- producție stocate;	900	800
- producție imobilizate.	1100	1200
Cheltuieli de exploatare, din care aferente:	10500	11900
- cifrei de afaceri;	8500	9900
- producție stocate;	900	800
- producție imobilizate;	1100	1200
Cheltuieli la 1000 lei V_e , din care aferente :	875	850
- cifrei de afaceri;	850	825
- producție stocate;	1000	1000
- producție imobilizate;	1000	1000
Structura V_e din care aferent :	100%	100%
- cifrei de afaceri;	83,3%	85,7%
- producție stocate;	7,5%	5,7%
- producție imobilizate;	9,2%	8,6%

$$\Delta_{C_{e/1000}} = C_{e/1000} - C_{e_0/1000} = 850 - 875 = -25 \text{ lei}$$

Pentru cuantificarea influențelor factorilor vom folosi metoda substituirilor în lan :

1. Influența modificării structurii veniturilor din exploatare:

$$\begin{aligned} \Delta_{C_{e/1000}}^{ge} &= \frac{\sum (g_{e_1} \times ce_{0/1000})}{100} - \frac{\sum (g_{e_0} \times ce_{0/1000})}{100} = C^r_{e/1000} - C_{e_0/1000} = \\ &= 871,4 - 875 = -3,6 \text{ lei} \end{aligned}$$

$$\text{unde: } C^r_{e/1000} = \frac{(87,5 \times 850) + (5,7 \times 1000) + (8,6 \times 1000)}{100} = 871,4 \text{ lei}$$

2. Influența modificării cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare pe categorii:

$$\begin{aligned}\Delta_{C_{e/1000}}^{ce/1000} &= \frac{\sum (ge_1 \times ce_{1/1000})}{100} - \frac{\sum (ge_1 \times ce_{0/1000})}{100} = \\ &= C_{e_{1/1000}} - C^r_{e_{/1000}} = 850 - 871,4 = -21,4 \text{ lei.}\end{aligned}$$

Reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare s-a datorat pe de o parte reducerii cheltuielilor la 1000 lei venituri aferente cifrei de afaceri, iar pe de alt parte creterii ponderii veniturilor cu cheltuieli la 1000 lei mai mici decât media pe întreprindere (în acest caz este vorba de cifra de afaceri). În ceea ce privește cheltuielile la 1000 lei venituri din producție stocat și imobilizat, nivelul acestora a fost de 1000, deoarece atât producția stocată cât și cea imobilizată sunt evaluate în costuri, neinfluențând nivelul ratei de eficiență a cheltuielilor de exploatare.

În aceste condiții, modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare se datorează în principal modificării cheltuielilor aferente cifrei de afaceri. De aceea, se impune în continuare o analiză aprofundată a acestora.

Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor aferente cifrei de afaceri se folosește indicatorul - **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri** - calculat ca raport între cheltuielile aferente cifrei de afaceri ($\sum qc$) și cifra de afaceri ($\sum qp$).

$$C_{/1000} = \frac{\sum qc}{\sum qp} \times 1000$$

unde: q - volumul fizic al producției vândute;
p - prețul mediu de vânzare fără TVA;
c - costul complet pe unitatea de produs.

Dacă se ține seama 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, influențază 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 influențază în mod direct nivelul cheltuielilor la 1000 lei CA, deoarece acționează cu aceeași intensitate atât asupra numărătorului cât și asupra numitorului relației de calcul, pe ansamblu, influența sa fiind nulă. Totuși, modificarea volumului fizic al producției vândute influențază în mod indirect asupra $C_{/1000}$ prin intermediul costului pe unitatea de produs care se modifică în sens invers față de variația volumului producției vândute pe seama cheltuielilor fixe ce revin pe unitatea de produs.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși și aceasta apare atât la numărător cât și la numitor, influența acesteia nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul costului, în timp ce la numitor avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și deci și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Calculul influențelor celor 3 factori asupra modificării $C_{/1000}$ se face cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, iar pentru exemplificarea metodologiei de analiză factorială vom folosi datele din tabelul 10.

Tabelul 10

Indicatori	An baz	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000

Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Produc ia vândut în perioada curent exprimat în:		
- costurile perioadei de baz ;	-	9300
- pre urile perioadei de baz .	-	11200
Cheltuieli la 1000 lei CA (lei)	850	825

1. Influen a modific rii structurii produc iei vândute:

$$\Delta_{C/1000}^s = \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_0)c_0}{\sum q_1(s_0)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_0c_0}{\sum q_0p_0} \times 1000 =$$

$$= \frac{9300}{11200} \times 1000 - \frac{8500}{10000} \times 1000 = 830,36 - 850 = -19,64$$

2. Influen a modific rii pre urilor de vânzare:

$$\Delta_{C/1000}^p = \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 =$$

$$= \frac{9300}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{11200} \times 1000 = 775 - 830,36 = -55,36 \text{ lei}$$

3. Influen a modific rii costurilor pe unitatea de produs:

$$\Delta_{C/1000}^c = \frac{\sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_1}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 =$$

$$= \frac{9900}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{12000} \times 1000 = 825 - 775 = +50 \text{ lei.}$$

În exemplul considerat se înregistreaz o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifr de afaceri cu 25 lei fa de nivelul anului de baz , aspect apreciat pozitiv, deoarece reflect o cre tere a eficien ei acestora cu efecte favorabile asupra eficien ei întregii activit i desf urate. Fiecare din cei trei factori au avut influen e diferite.

Astfel, modificarea structurii produc iei a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei CA cu 19,64 lei, urmare a cre terii ponderii produselor cu cheltuieli la 1000 lei cifr de afaceri mai mici decât media pe întreprindere.

Modificarea pre urilor de vânzare a determinat o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifr de afaceri cu 55,36 lei, ca urmare a cre terii nivelului lor fa de nivelul anului precedent. Aceast influen se apreciaz ca fiind favorabil numai în m sura în care cre terea pre urilor a avut loc ca urmare a unor ac iuni proprii ale întreprinderii.

În ceea ce prive te costurile pe unitatea de produs, acestea au crescut, determinând o cre tere a cheltuielilor la 1000 lei CA cu 50 lei. Comparând îns cele 2 influen e (ale modific rii pre urilor i ale costurilor) observ m c intensitatea modific rii acestora a fost diferit , pre urile crescând într-un ritm superior cre terii costurilor, cu efecte favorabile asupra nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifr de afaceri.

5.4.2. Analiza principalelor categorii de cheltuieli

Având în vedere marea diversitate a cheltuielilor efectuate de c tre o întreprindere, acestea pot fi grupate dup mai multe criterii:

a) **Dup natura lor**, se disting: **cheltuieli de exploatare** i **cheltuieli financiare**;

b) **Dup corela ia cu evolu ia volumului de activitate**, se pot delimita: **cheltuieli variabile; cheltuieli fixe**.

Cheltuielile variabile sunt dependente de evolu ia volumului de activitate, modificându-se în acela i sens cu acesta. În cadrul lor se cuprind: cheltuielile cu materiile prime directe, cheltuielile cu salariile muncitorilor direct productivi, o parte din cheltuielile cu între inerea i func ionarea utilajelor etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli cap t 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 i administrarea întreprinderii etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli cap t un caracter variabil, modificându-se în sens invers fa de evolu ia volumului de activitate.

c) Dup con inutul lor, cheltuielile pot fi:

- cheltuieli materiale;

- cheltuieli cu personalul (salariale).

Cheltuielile materiale exprim sub form valoric întregul consum de munc trecut sau materializat efectuat pentru fabricarea i vânzarea produselor. Ele cuprind atât cheltuielile pentru materii prime, materiale, combustibil i energie, precum i cheltuielile cu amortizarea mijloacelor fixe.

Cheltuielile cu personalul (salariale) exprim sub form valoric întregul consum de munc vie sau cheltuielile totale efectuate de întreprindere pentru plata for ei de munc i pentru achitarea obliga iilor legate de asigur rile i protec ia social a salariilor.

d) Dup modul de identificare i repartizare, cheltuielile pot fi:

- **cheltuieli directe** sunt legate nemijlocit de activitatea unei unit i operative, a unui loc de munc , sau de realizarea unui produs;
- **cheltuieli indirecte** sunt ocazionate de func ionarea întreprinderii în ansamblul s u.

e) Dup inciden a asupra fluxurilor de trezorerie:

- **cheltuieli monetare**, care genereaz un flux monetar, o plat (salarii, cheltuielile cu materiile prime etc.);
- **cheltuieli calculate**, care nu genereaz efectuarea unei pl i (amortiz ri i provizioane).
 - o Pentru analiza tuturor acestor categorii de cheltuieli se folose te indicatorul *cheltuieli la 1000 lei cifr de afaceri*, stabilit ca raport între fiecare categorie de cheltuiel în parte i 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 cheltuiel ;

ci - categoria de costuri pe unitatea de produs.

Fa de modelul general prezentat, particularit i în analiz prezint cheltuielile cu personalul (salariale). De aceea vom prezenta analiza detaliat a acestora.

Analiza cheltuielilor cu personalul (salariale)

Principalele obiective ale analizei cheltuielilor salariale sunt:

- analiza situa iei generale a cheltuielilor salariale;
- analiza corela iei dintre dinamica productivit ii muncii i dinamica salariului mediu.

Pentru analiza situa iei generale a cheltuielilor salariale este necesar s se studieze urm toarele aspecte:

- modificarea absolut i relativ a cheltuielilor salariale;
- eficien a cheltuielilor salariale.

Ponderea principală în totalul cheltuielilor salariale o reprezintă 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):

$$F_s = \bar{N}_s \times \bar{S}_a.$$

La rândul său, salariul mediu anual depinde de timpul mediu lucrat de o persoană într-un an, exprimat în ore (\bar{t}) și de salariul mediu orar (\bar{S}_h):

$$\bar{S}_a = \bar{t} \times \bar{S}_h.$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lanș se pot calcula influențele factorilor cu acțiune directă și indirectă asupra modificării absolute a fondului de salarii, astfel:

$$1. \Delta_{F_s}^{\bar{N}_s} = \left(\bar{N}_{s_1} - \bar{N}_{s_0} \right) \bar{S}_{a_0};$$

$$2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_a} = \bar{N}_{s_1} (\bar{S}_{a_1} - \bar{S}_{a_0});$$

din care: 2.1. $\Delta_{F_s}^{\bar{t}} = \bar{N}_{s_1} (\bar{t}_1 - \bar{t}_0) \bar{S}_{h_0};$

$$2.2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_h} = \bar{N}_{s_1} \bar{t}_1 (\bar{S}_{h_1} - \bar{S}_{h_0});$$

Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză a cheltuielilor cu personalul vom folosi datele din tabelul 11.

Tabelul 11

Indicatori	An baz	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

Pe baza acestor date se calculează influențele factorilor asupra modificării absolute a fondului de salarii. Rezultatele acestor calcule sunt prezentate în tabelul 12:

Tabelul 12

Indicatori	An curent / An baz
Modificarea absolută a fondului de salarii	350
1. Influența numărului mediu de salariați	-150
2. Influența salariului mediu anual, din care:	500
2.1. Influența timpului pe un salariat	38
2.2. Influența salariului mediu orar	462

În anul curent fondul de salarii a crescut cu 350 mii lei față de anul de bază datorită creșterii salariului mediu anual cu 500 mii lei, în condițiile în care numărul mediu de salariați a scăzut conducând la reducerea fondului de salarii cu 150 mii lei. Salariul mediu anual a crescut atât pe seama creșterii timpului lucrat de un salariat cât și pe seama creșterii salariului orar.

Între fondul de salarii și volumul de activitate există o strânsă legătură, ceea ce impune compararea fondului de salarii efectiv cu un fond de salarii admisibil. De aceea, în procesul

de analiză se calculează și **modificarea relativă a fondului de salarii** (Δ^*Fs), ca diferență între fondul de salarii efectiv și fondul de salarii admisibil (Fs_a):

$$\Delta^*Fs = Fs_1 - Fs_a.$$

Fondul de salarii admisibil se stabilește în funcție de fondul de salarii previzionat sau din perioada de bază (Fs_0), corectat cu indicele veniturilor din exploatare:

$$Fs_a = Fs_0 \times I_{Ve}.$$

Atunci când fondul de salarii admisibil este mai mare decât cel efectiv ($Fs_a > Fs_1$), se obține o economie relativă la fondul de salarii, iar când fondul de salarii admisibil este mai mic decât cel efectiv ($Fs_a < Fs_1$), se înregistrează o depășire relativă la fondul de salarii.

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 lungă durată. 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

$$\text{la un leu producție} \left(\frac{T}{Ve} \right);$$

- salariul mediu pe unitatea de timp și pe un salariat $\left(\frac{Fs}{T} \right)$.

Influențele celor doi factori se calculează astfel:

- a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^wFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

- b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^sFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right).$$

În funcție de nivelul și semnul acestor influențe se pot face aprecieri cu privire la activitatea firmei analizate. Astfel, economia relativă la fondul de salarii poate fi explicată pe seama influenței celor doi factori astfel:

- a) - *influența productivității cu semnul minus;*

- influența salariului cu semn minus;

În aceste condiții înseamnă că productivitatea muncii a crescut (deoarece în relația apare ca factor de influență inversul acesteia) ceea ce se apreciază favorabil, însă salariul mediu a scăzut. Situația nu va fi acceptată de salariați care, deși au lucrat mai bine, au primit un salariu mai mic. Deși pe termen scurt o asemenea politică conduce la economii, pe termen mediu și lung poate avea consecințe dezastruoase, salariații pierzându-și interesul pentru muncă fiind tentată să părăsească firma.

b) - influența productivității cu semn minus;

- influența salariului cu semn plus;

Productivitatea muncii a crescut. Salariul a crescut și el însă datorită faptului că pe ansamblu firma a înregistrat economie la fondul de salarii înseamnă că productivitatea muncii a crescut mai mult decât salariul. Acesta este cazul dorit și de managerii firmei care pot și trebuie să acorde majorări salariale numai în limita creșterii productivității muncii. Deci situația se apreciază favorabil.

c) - influența productivității muncii cu semn plus;

- influența salariului cu semn minus;

Productivitatea muncii a scăzut. Salariul mediu a scăzut și el. Deoarece firma a înregistrat economie relativ la fondul de salarii înseamnă că influența cu semn minus a salariului a fost mai puternică decât influența cu semn plus a productivității, ceea ce înseamnă că salariul a scăzut mai mult decât productivitatea. Nici o asemenea situație nu este de acceptat deoarece va conduce ireversibil spre falimentul firmei. Practic salariații lucrează din ce în ce mai prost în timp ce firma își plătete și mai prost, ceea ce va conduce la înrăutățirea situației acesteia.

Iată deci, că din trei cazuri posibile numai într-unul singur situația se apreciază favorabil, în celelalte două deși firma a înregistrat o economie relativ la fondul de salarii, ceea ce aparent se apreciază favorabil, situația este de neacceptat fie pentru managerii fie pentru salariați.

Exemplu:

Pentru exemplul considerat, calculul influențelor celor doi factori se prezintă astfel:

a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^w F_s^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} - \frac{165900}{12000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = -637 \text{ mii lei}$$

b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^s F_s^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3500}{160000} - \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = 462 \text{ mii lei}$$

Constatăm că 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 folosesc următorii indicatori *fond de salarii la 1000 lei venituri din exploatare*:

$$F_{S/1000V_e} = \frac{F_s}{V_e} \times 1000.$$

Acesta pune în evidență corelația dintre dinamica indicatorului de efort (fondul de salarii) și dinamica indicatorului de efect (veniturile din exploatare). Reducerea fondului de salarii la 1000 lei venituri din exploatare reflectă o creștere a eficienței cheltuielilor cu personalul, ce trebuie obținută pe seama sporirii mai accentuate a veniturilor din exploatare față de creșterea fondului de salarii. Practic, trebuie respectată următoarea corelație:

$$I_{V_e} > I_{F_s}.$$

Exemplu:

Nivelul fondului de salarii la 1000 lei venituri din exploatare a fost calculat pe baza datelor din tabelul 11:

$$Fs_{0/1000} = \frac{3150}{12000} \cdot 1000 = 262,5 \text{ lei}; \quad Fs_{1/1000} = \frac{3500}{14000} \cdot 1000 = 250 \text{ lei}$$

$$\Delta Fs_{/1000} = -12,5 \text{ lei}$$

1. Influen a veniturilor din exploatare:

$$\Delta_{Fs/1000}^{Ve} = \frac{Fs_0}{Ve_1} \cdot 1000 - \frac{Fs_0}{Ve_0} \cdot 1000 = \frac{3150}{14000} \cdot 1000 - 262,5 = -37,5 \text{ lei}$$

2. Influen a fondului de salarii:

$$\Delta_{Fs/1000}^{Fs} = \frac{Fs_1}{Ve_1} \cdot 1000 - \frac{Fs_0}{Ve_1} \cdot 1000 = 250 - \frac{3150}{14000} \cdot 1000 = +25 \text{ lei}.$$

Se observă că veniturile din exploatare au crescut, ceea ce a condus la reducerea $Fs_{/1000}$ cu 37,5 lei. În același timp a crescut și fondul de salarii ce a condus la creșterea $Fs_{/1000}$ cu 25 lei. Veniturile din exploatare au crescut însă într-un ritm superior creșterii fondului de salarii, fapt ce a condus la creșterea eficienței cheltuielilor cu personalul, aspect apreciat favorabil.

Analiza se poate face asemănător și pe baza indicatorilor: fond de salarii la 1000 lei cifră de afaceri, respectiv fond de salarii la 1000 lei valoare adăugată.

Un alt obiectiv important al analizei îl constituie **urmărirea corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu**. În condițiile economiei de piață, creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu constituie o condiție de bază pentru asigurarea eficienței activității desfășurate.

Necesitatea respectării unei astfel de corelații decurge din faptul că, la creșterea productivității muncii concurențialii factori de producție, care trebuie să îi remunereze.

În cadrul analizei este necesar să se studieze două aspecte:

- situația generală a corelației;
- efectele respectării sau nerespectării acestei corelații.

Pentru analiza situației generale a corelației se poate folosi indicele de corelație, care se exprimă astfel:

$$I_c = \frac{I_s}{I_w},$$

unde: I_s - indicele salariului mediu;

I_w - indicele productivității muncii.

Respectarea corelației are loc atunci când indicele de corelație este subunitar ($I_c < 1$), în condițiile în care indicele salariului mediu și cel al productivității muncii sunt supraunitari.

În procesul de analiză este necesar să se studieze și efectele respectării sau nerespectării corelației asupra principalilor indicatori economico-financiari:

a) *Asupra fondului de salarii la 1000 lei venituri de exploatare:*

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{Fs/1000}^W = \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \times 1000;$$

2. influența salariului mediu pe o persoană:

$$\Delta_{Fs/1000}^S = \frac{\bar{S}_1}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000;$$

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.

5.4.3. Analiza costurilor pe produse și a costului marginal

În condițiile economiei de piață prețurile cu care se vând produsele nu sunt stabilite de către agenții economici în funcție de cheltuielile pe care aceștia le fac, ci sunt determinate de legea cererii și ofertei. În aceste condiții, realizarea unor profituri cât mai mari depinde în mod direct de acțiunea de reducere a costurilor produselor.

Analiza costurilor pe produse are rolul de a evidenția tendințele ce se manifestă în evoluția costurilor pe unitatea de produs, precum și a cauzelor de reducere a acestora. Nivelul costurilor pe unitatea de produs (c) se determină prin raportarea cheltuielilor totale aferente unui produs (C) la volumul fizic al producției din produsul respectiv (q):

$$c = C/q$$

După determinarea abaterilor intervenite în nivelul acestuia trebuie identificate abaterile pe categorii de cheltuieli și stabilirea posibilităților de reducere a acestora. Principalele categorii sunt:

a) *Cheltuielile cu materiile prime directe*, depind de consumul specific din diferitele materiale (cs) și de prețul materialului (pm):

$$cm = cs \times pm.$$

b) *Cheltuielile cu salariile directe* (chs) depind de productivitatea muncii, exprimat prin timpul consumat pe unitatea de produs (t) și de salariul mediu orar (\bar{sh}):

$$chs = t \times \bar{sh}.$$

c) *Cheltuielile indirecte* (de regie) (ci), ca sumă totală reprezintă acele cheltuieli care nu depind de volumul producției. Pe unitatea de produs se obțin prin raportarea cheltuielilor de regie totale la volumul producției:

$$ci = Ci/q.$$

Un obiectiv important al analizei costului pe produse îl reprezintă stabilirea **costului marginal** adică a celui cost la care este produsă o unitate suplimentară dintr-un produs. Acesta este deci sporul de cheltuieli generat de creșterea volumului producției cu o unitate. Nivelul său se determină cu relația:

$$cm = \Delta Ct / \Delta q,$$

unde: ΔCt - creșterea cheltuielilor totale;

Δq - creșterea producției fizice.

Analiza costului marginal permite determinarea punctului în care întreprinderea își desfășoară activitatea cu cheltuielile cele mai mici și servește la fundamentarea deciziei de majorare a volumului producției. Pentru aceasta, nivelul său se compară cu nivelul costului mediu și cu cel al prețului de vânzare.

5.5. Analiza rentabilității întreprinderii

Rentabilitatea exprimă capacitatea unei firme de a realiza profit. Principalele obiective ale analizei rentabilității unei firme sunt: analiza profitului, ca indicator de exprimare a rentabilității în termeni absoluți; analiza ratelor de rentabilitate, ca indicatori de exprimare a rentabilității în termeni relativi și analiza rentabilității pe baza punctului critic.

5.5.1. 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 trei aspecte de bază și anume:

- analiza profitului total;
- analiza profitului din exploatare;
- analiza profitului aferent cifrei de afaceri.

Profitul total al exercițiului 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 înseamnă 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 (P_b) se determină astfel:

$$P_b = V_t - C_t.$$

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 bilanșiere. 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 cu rezultatul financiar (R_f):

$$P_b = R_e + R_f$$

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 mărirea acestor influențe. În acest scop, poate fi utilizat următorul model:

$$P_b = V_t \times \frac{P_b}{V_t} = V_t \times R_v,$$

unde: $R_v = \frac{\sum (g_i \times r_i)}{100};$

$$g_i = \frac{V_e, V_f}{V_t} \times 100;$$

$$r_i = \frac{P_e}{V_e}, \frac{P_f}{V_f},$$

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.

Exemplu:

Pentru aplicarea acestui model, sunt utilizate datele din tabelul 13 pe baza cărora am calculat indicatorii prezentați în tabelul 14:

- mii lei -

Tabelul 13

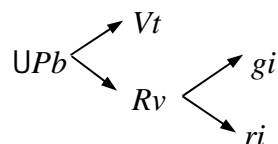
Indicatori	An baz	An curent	Modificări	
			Absolute	Procentuale
Venituri totale, din care:	12700	14800	2100	16.54%
- de exploatare	12000	14000	2000	16.67%
- financiare	700	800	100	14.29%

Cheltuieli totale, din care:	11400	12850	1450	12.72%
- de exploatare	10500	11900	1400	13.33%
- financiare	900	950	50	5.56%
Profitul total	1300	1950	650	50.00%

Tabelul 14

Nr. crt.	Activitatea	Structura veniturilor		Profit mediu la 1 leu venituri	
		An baz	An curent	An baz	An curent
1	Exploatare	94.49%	94.59%	0.13	0.15
2	Financiar	5.51%	5.41%	-0.29	-0.19
3	Total	100,00%	100,00%	0,1004	0,1282

Creterea profitului total cu 650 mii lei în anul curent față de anul de bază se explică pe seama modificării factorilor cu acțiune directă și indirectă, a căror schemă de cauzalitate se prezintă astfel:



Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{Pb}^{Vt} = (Vt_1 - Vt_0) \times \bar{Rv}_0 = (14800 - 12700) \times 0,1024 = 214,96 \text{ mii lei}$$

$$2. \Delta_{Pb}^{Rv} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv_0) = 14800 \times (0,1318 - 0,1024) = 435,03 \text{ mii lei}$$

$$2.1. \Delta_{Pb}^{Rv} = Vt_1 \times (Rv' - Rv_0) = 14800 \times (0,1028 - 0,1024) = 6,47 \text{ mii lei}$$

$$2.2. \Delta_{Pb}^{gi} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv') = 14800 \times (0,1317 - 0,1028) = 428,56 \text{ mii lei.}$$

unde: Rv' reprezintă profitul mediu brut la 1 leu venituri totale din anul curent, recalculat în funcție de profitul la 1 leu venituri din anul de bază, pe cele trei categorii de venituri totale:

$$Rv' = \frac{\sum (g_i \cdot Rv_0)}{100}$$

Se observă că atât veniturile totale, cât și profitul mediu brut ce revine la 1 leu venituri totale au avut o influență favorabilă asupra modificării profitului brut al firmei; astfel, factorul extensiv (Vt) a condus la o creștere cu 214,96 mii lei a profitului total, iar factorul intensiv (Rv) a dus la un spor de 435,03 mii lei. Această din urmă creștere se datorează, influenței exercitate de majorarea ratei rentabilității pe categorii de venituri, care a determinat creșterea profitului total cu 6,47 mii lei. În privința structurii veniturilor, a avut loc o ușoară modificare a ponderii celor două categorii de venituri în veniturile totale ale firmei (g_i) în favoarea aceleiași activități care asigură un profit la 1 leu venituri pe categorii (ri) superior mediei pe întreprindere (Rv) (activitatea de exploatare, unde ponderea veniturilor de exploatare crește de la 94,49% la 94,59% și care asigură un profit de exploatare la 1 leu venituri de exploatare în anul de bază de 0,13 lei, superior mediei de 0,1004 lei); totodată a scăzut ponderea veniturilor din activitatea financiară.

Rezultatul din exploatare reprezintă cea mai importantă componentă a rezultatului total, fiind agreat, în principal, de investitori pentru caracterizarea rentabilității economice a activității financiare. Nivelul său se poate determina pe baza Contului de Profit și Pierderi, ca diferență între veniturile din exploatare și cheltuielile din exploatare:

$$Re = Ve - Ce$$

Analiza factorială a profitului din exploatare are ca obiectiv identificarea factorilor de influență și măsurarea influenței acestora asupra modificării profitului din exploatare. Se poate realiza cu ajutorul mai multor modele de tip multiplicativ:

$$Re = Ve \times \frac{Pe}{Ve} = Ve \times \bar{Pe} = \bar{Ns} \times \bar{t} \times Wh \times \bar{Pe},$$

$$\text{iar } \bar{Pe} = \frac{\sum ge \cdot re}{100}$$

unde: \bar{Pe} - profitul mediu de exploatare la 1 leu venituri din exploatare;

ge - reprezintă structura veniturilor de exploatare, adică :

$$ge = \frac{CA; Vps; Vpi; Vde}{Ve} \times 100;$$

re - este profitul la 1 leu cifră de afaceri, venituri din producția stocată, venituri din producția imobilizată, venituri diverse din exploatare:

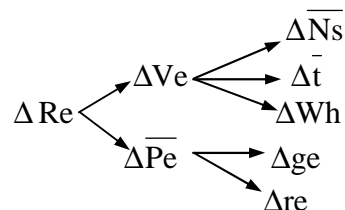
$$re = \frac{Pr}{CA}, \frac{Pps}{Vps}, \frac{Ppi}{Vpi}, \frac{Pvde}{Vde};$$

\bar{t} - timpul mediu exprimat în ore lucrat de un salariat într-un an;

Wh - productivitatea medie orară a muncii.

Trebuie precizat că producția stocată și producția imobilizată sunt evaluate în costuri, profitul aferent acestora fiind egal cu 0.

Pentru analiza profitului din exploatare conform acestui model, se va folosi următoarea schemă factorială :



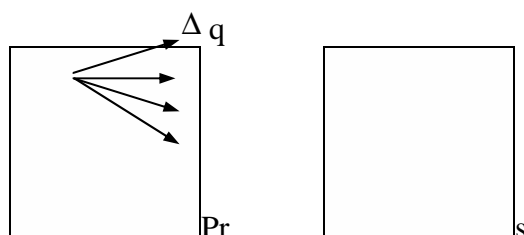
Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț.

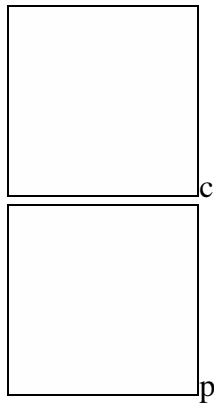
Deoarece în cadrul profitului de exploatare ponderea cea mai mare o are **profitul aferent producției vândute** (cifrei de afaceri), ne vom opri în continuare asupra lui.

Primul model de analiză pe care îl folosim în analiza profitului aferent cifrei de afaceri se prezintă astfel:

$$Pr = \sum qp - \sum qc = \sum q(s)p - \sum q(s)c,$$

Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:





Exemplu:

Pentru analiza profitului aferent cifrei de afaceri vom utiliza datele din tabelul următor:

Tabelul 15

Indicatori	An baz	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curent exprimată în:		
- costurile perioadei de bază ;	-	9300
- prețurile perioadei de bază .	-	11200

Profitul aferent cifrei de afaceri în cele două perioade este:

$$Pr_0 = \sum q_0 p_0 - \sum q_0 c_0 = 10000 - 8500 = 1500 \text{ mii lei}$$

$$Pr_1 = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 c_1 = 12000 - 9900 = 2100 \text{ mii lei}$$

Modificarea absolută a profitului se calculează astfel:

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0 = 2100 - 1500 = 600 \text{ mii lei.}$$

Această variație se datorează influențelor factorilor, calculate cu ajutorul metodei substituirilor în lan:

$$1. \Delta_{Pr}^q = (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) - (\sum q_0 s_0 p_0 - \sum q_0 s_0 c_0) = \\ = Pr_0 \cdot I_q - Pr_0 = 1500 \cdot 1,12 - 1500 = 180 \text{ mii lei}$$

unde I_q este indicele volumului producției vândute, care se calculează astfel:

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12$$

$$2. \Delta_{Pr}^s = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) - (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) = \\ = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 c_0) - Pr_0 \cdot I_q = (11200 - 9300) - 1500 \times 1,12 = 220 \text{ mii lei}$$

$$3. \Delta_{Pr}^c = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) = \\ = -(\sum q_1 c_1 - \sum q_1 c_0) = -(9900 - 9300) = -600 \text{ mii lei}$$

$$4. \Delta_{Pr}^p = (\sum q_1 s_1 p_1 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) = \\ = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

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 acestea este o influență pozitivă, semnificativă și 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 (în mărime absolută) cu cea a prețului de vânzare. În cazul de față, se constată o influență mai mare a prețurilor (800 mii față de 600 mii), 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 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.

5.5.2. Analiza ratelor de rentabilitate

Ratele de rentabilitate sunt indicatori sintetici, prin care se apreciază sub formă relativă situația profitabilității întreprinderii. Ratele de rentabilitate sunt printre cei mai importanți indicatori prin care se apreciază eficiența activității unei întreprinderi, deoarece reflectă rezultatele obținute ca urmare a trecerii prin toate stadiile circuitului economic: aprovizionare, producție și desfacere.

Rata de rentabilitate, ca indicator de performanță, poate avea mai multe forme, în funcție de modul de raportare a unui indicator de rezultate (profit, indicatori parțiali ai rentabilității) la un indicator de flux global al activității (cifra de afaceri, venituri din exploatare, venituri totale) sau la mijloacele economice avansate sau consumate pentru obținerea rezultatului respectiv.

De aceea, putem clasifica ratele de rentabilitate în funcție de mai multe criterii, cele mai importante fiind *criteriul bazei de raportare* și *criteriul funcțional*. În afara acestora, mai pot exista criterii referitoare la interesele următoare în exprimarea acestor rate (interesele managerilor, acționarilor, creditorilor, etc.) sau la tipul de rezultat ce se află la numărătorul ratelor.

În funcție de criteriul bazei de raportare se pot distinge ratele de marje sau de structură, care au la numitor un indicator de flux global al activității (exemplu ratele de rentabilitate comerciale) și ratele de rentabilitate propriu-zise sau de eficiență, care au la numitor mijloacele angajate sau consumate pentru obținerea rezultatelor.

În funcție de criteriul funcțional vom clasifica ratele de rentabilitate în rate ale rentabilității economice, rate ale rentabilității financiare, rate ale rentabilității resurselor consumate și rate ale rentabilității comerciale.

În ceea ce urmează ne vom opri asupra criteriului funcțional, deoarece el înglobează practic și criteriul precedent de clasificare.

1. Rata de rentabilitate economică măsoară performanțele totale ale activității unei firme, independent de modul de finanțare și de sistemul fiscal. Această rată se poate exprima sub mai multe forme, în funcție de modul de exprimare a indicatorului de efort. Întâlnim astfel:

- rata de rentabilitate economică a activelor, când indicatorul de efort este reprezentat de activele totale sau cele de exploatare;

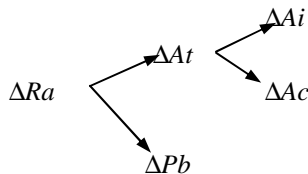
- rata rentabilității economice a capitalului angajat, când indicatorul de efort este reprezentat de capitalul angajat.

a) Rata rentabilității economice a activelor, se calculează ca raport între rezultatul total al exercițiului sau profitul brut total (Pb) și activul total (At), format din activele imobilizate (Ai) și activele circulante (Ac):

$$Ra = \frac{Pb}{At} \times 100 = \frac{Pe + Pf}{Ai + Ac} \times 100.$$

Nivelul său prezintă interes, în primul rând pentru managerii întreprinderii, care apreciază astfel, eficiența cu care sunt utilizate activele disponibile.

Schema factorilor cu influență directă și indirectă se prezintă astfel:



Un alt model de analiză factorială a ratei rentabilității economice a activelor se prezintă astfel:

$$Ra = \left(\frac{Vt}{At} \times \frac{Pb}{Vt} \right) \times 100$$

unde: $\frac{Pb}{Vt}$ - profitul mediu la 1 leu venituri totale (rata rentabilității veniturilor);

$\frac{Vt}{At}$ - eficiența (viteza de rotație) a activelor totale;

Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lan.

O altă formă de exprimare a ratei rentabilității economice a activelor înseamnă de rezultatul de exploatare, sau cel aferent cifrei de afaceri, și de activele totale ale firmei, astfel:

$$Ra = \frac{Pe}{At} \times 100 = \left(\frac{Ve}{At} \times \frac{Pe}{Ve} \right) \times 100$$

$$Ra = \frac{Pr}{At} \cdot 100 = \frac{\sum qp - \sum qc}{AI + AC} \cdot 100, \text{ sau}$$

$$Ra = \frac{\sum qp}{At} \left(1 - \frac{\sum qc}{\sum qp} \right) \cdot 100 = E_{At} (1 - C_{/1\text{leu CA}})$$

Potrivit acestui model, rata rentabilității economice a activului este influențată de doi factori direcți: eficiența activelor totale și cheltuielile la 1 leu cifră de afaceri, ale căror influențe se determină cu metoda substituirilor în lan.

Pentru creșterea nivelului său se poate acționa prin creșterea eficienței utilizării activelor totale și prin reducerea cheltuielilor ce revin la 1 leu cifră de afaceri.

Rata rentabilității economice a activelor se poate calcula și numai pentru activitatea de exploatare, prin raportarea profitului de exploatare la mărimea activelor de exploatare, astfel:

$$Ra = \frac{Pe}{Ae} \times 100 = \frac{Ve}{Ae} \times \frac{Pe}{Ve} \times 100$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lan, se pot calcula influențele factorilor asupra modificării ratei rentabilității economice și se pot face aprecieri cu privire la factorii cu influență pozitivă și negativă care au determinat evoluția acestei rate.

b) Rata rentabilității economice a capitalului angajat se determină ca raport între rezultatul total al exercițiului sau rezultatul din exploatare și capitalul angajat:

$$Re = \frac{Pb; Pe}{Ka} \cdot 100$$

De nivelul acestei rate sunt interesați, în primul rând investitorii actuali și cei potențiali (acționarii și bancherii), care o compară cu rentabilitatea unor alte forme de plasament (dobânzile la depozitele bancare, câștigul din plasarea capitalului la alte întreprinderi etc.), dar

i managerii, pentru care un nivel ridicat al acestei rate semnific o gestiune eficient a capitalurilor investite. În acest sens ei compar rata rentabilit ii economice cu rata medie a costului capitalului (R_{ci}), putându-se întâlni urm toarele situa ii:

- când $R_e > R_{ci}$ înseamn c activitatea desf urat degaj o rentabilitate economic superioar costului capitalului, înregistrându-se o valoare ad ugat economic pozitiv care va spori valoarea de pia a întreprinderii;

- când $R_e < R_{ci}$ înseamn c rentabilitatea ob inut nu poate acoperii solicit rile furnizorilor de capital, înregistrându-se o valoare ad ugat economic negativ i o reducere a capitalurilor proprii.

2. Rata rentabilit ii financiare (R_f) exprim eficien a utiliz rii capitalului propriu al firmei. Din acest considerent, rata rentabilit ii financiare prezint o importan deosebit , în primul rând, pentru ac ionari, care apreciaz , în func ie de nivelul acesteia, dac investi ia lor este justificat i dac vor continua s sprijine dezvoltarea firmei prin aportul unor noi capitaluri sau prin renun area, pentru o perioad limitat , la o parte din dividendele cuvenite.

Rata rentabilit ii financiare este influen at de existen a a doi factori, i anume:

- folosirea în cadrul structurii de capital a întreprinderii a capitalului împrumutat;

- deductibilitatea cheltuielilor cu dobânzile, prin posibilitatea introducerii acestora pe cheltuielile întreprinderii (drept cheltuieli financiare) i existen a efectului de “scut de impozit”.

În plus, este necesar ca rata rentabilit ii economice s fie superioar costului capitalului împrumutat, în caz contrar, folosirea capitalurilor împrumutate devenind ineficient .

Rata rentabilit ii financiare se poate calcula prin raportarea profitului net (P_n) la m rimea capitalului propriu, astfel:

$$R_f = \frac{P_n}{K_{pr}} \times 100.$$

Nivelul acestei rate se compar cu costul capitalului propriu, respectiv cu rentabilitatea medie a teptat de ac ionari dac acest capital ar fi fost investit în alt afacere cu riscuri comparabile.

Pentru a elimina influen a elementelor extraordinare, cu caracter aleatoriu, care pot avea, uneori, o pondere semnificativ în cadrul profitului net, este necesar ca în locul rezultatului net al exerci iului dup impozitare (profitului net) s oper m cu rezultatul curent al exerci iului. În vederea folosirii valorilor nete, putem deduce m rimea teoretic a impozitului pe profit aferent acestui rezultat curent.

Din rela ia de calcul al acestei rate, rezult c , pentru cre terea nivelului s u, este necesar ca profitul net s creasc într-un ritm superior cre terii capitalului propriu.

Pentru o analiz mai detaliat a acestei rate, se impune descompunerea sa într-un produs de dou sau mai multe rate. Un astfel de model ine seama de eficien a utiliz rii capitalului propriu (E_{kpr}) i de rata rentabilit ii vânz rilor (R_v), astfel:

$$R_f = E_{kpr} \times R_v = \frac{CA}{K_{pr}} \times \frac{P_n}{CA} \times 100,$$

unde: CA – cifra de afaceri.

În cadrul analizei, se poate studia i **leg tura dintre rata rentabilit ii financiare, rata rentabilit ii economice i rata dobânzii**, prin intermediul gradului de îndatorare sau al pârgheii financiare i al cotei de impozit pe profit.

Fiecare dintre aceste categorii de rate exprim modul de finan are a unei forme de capital. Astfel, dac rata rentabilit ii economice exprim eficien a utiliz rii capitalurilor investite, rata rentabilit ii financiare i rata dobânzii exprim modul de remunerare a celor dou componente ale acestuia (capitalul propriu i capitalul împrumutat). În condi iile 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, corectat cu cota de impozit pe profit: $R_f = R_e \cdot (1 - C_i)$.

c) Dacă $R_e < R_d$, contractarea unor noi împrumuturi va conduce la reducerea ratei rentabilității financiare ($R_f < R_e$), efectul de levier financiar fiind negativ. În acest caz, activitatea firmei respective se caracterizează prin ineficiență și va conduce, treptat, la decapitalizarea sa.

Deci, efectul de levier financiar este pozitiv doar în măsura în care rata rentabilității economice este superioară ratei dobânzii. Problema fundamentală este de a ști dacă eventualele condiții economice nefavorabile pot conduce la reducerea rentabilității economice astfel încât să provoace un efect de levier financiar negativ.

3. Rata rentabilității resurselor consumate se exprimă ca raport între un anumit rezultat economic și cheltuielile efectuate pentru obținerea acestuia. Prezintă interes pentru managerii întreprinderii, care trebuie să asigure o utilizare eficientă a resurselor disponibile. Putem calcula astfel următoarele rate:

a) **Rata rentabilității cheltuielilor de exploatare** (R_{ce}):

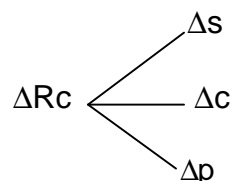
$$R_{ce} = \frac{P_e}{C_e} \times 100 ;$$

unde: C_e - cheltuielile de exploatare;

b) **Rata rentabilității cheltuielilor aferente cifrei de afaceri** (R_c), calculat ca raport între profitul aferent cifrei de afaceri a întreprinderii (Pr) și costul producției vândute (valoarea cifrei de afaceri exprimat în costuri complete):

$$R_c = \frac{Pr}{\sum q \times c} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)c} \times 100 .$$

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 fără TVA pe categorii de produse (p). Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Modificarea volumului fizic al produselor 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 produselor, deși aceasta apare, la rândul său, atât la numărător, cât și la numitor, influența sa nu este nulă, deoarece la numărător avem structura produselor vândute exprimată cu ajutorul prețului și a costului, în timp ce la numitor avem structura produselor vândute exprimată numai cu ajutorul costului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele, deci, și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Exemplu:

Pentru calculul și analiza acestei rate vom considera următorul exemplu:

Tabelul 16

Indicatori	An baz	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Volumul produselor 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 produselor vândute:

$$\begin{aligned} \Delta_{Rc}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 - \frac{\sum q_0(s_0)p_0 - \sum q_0(s_0)c_0}{\sum q_0(s_0)c_0} \times 100 = R^* - R_0 \\ &= \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 - 17,65\% = 2,78\% \end{aligned}$$

b) influența modificării costurilor unitare:

$$\begin{aligned} \Delta_{Rc}^c &= \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 = R^{**} - R^* = \\ &= \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 - \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 = -7,30\% \end{aligned}$$

c) influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\begin{aligned} \Delta_{Rc}^p &= \frac{\sum q_1(s_1)p_1 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 = R_1 - R^{**} = \\ &= 21,21\% - \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 = 8,08\% \end{aligned}$$

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 dintre cererea și oferta pentru bunurile respective ($p_1 > p_0$).

În situația de față, se observă că prețurile de vânzare au avut o influență pozitivă asupra evoluției ratei rentabilității, în timp ce costurile pe unitatea de produs au crescut, determinând o reducere a ratei rentabilității.

4. Rata rentabilității veniturilor (R_v) exprimă profitul total ce revine la 100 lei venituri. Nivelul său se determină cu relația:

$$R_v = \frac{P_t}{V_t} \cdot 100$$

Prin acest model, urmăm 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.

Pentru analiza factorială mai poate fi utilizat următorul model:

$$R_v = \frac{\sum g_i \cdot r_i}{100},$$

unde: g_i – structura veniturilor totale pe categorii;

$$g_i = \frac{V_e; V_f}{V_t} \cdot 100$$

r_i – rata rentabilității pe categorii de venituri;

$$r_i = \frac{P_e}{V_e}; \frac{P_f}{V_f} \cdot 100$$

Influențele celor doi factori se determină astfel:

1. Influența structurii veniturilor totale:

$$\Delta_{R_v}^{g_i} = \frac{\sum g_{i1} r_{i0}}{100} - \frac{\sum g_{i0} r_{i0}}{100}$$

2. Influența ratei rentabilității pe categorii de venituri:

$$\Delta_{R_v}^{r_i} = \frac{\sum g_{i1} r_{i1}}{100} - \frac{\sum g_{i1} r_{i0}}{100}.$$

Potrivit acestui model, pentru creșterea ratei rentabilității veniturilor se poate acționa prin modificarea structurii veniturilor totale în favoarea celor cu o rentabilitate mai mare, dar, mai ales, prin creșterea rentabilității diferitelor categorii de venituri.

O variantă a ratei rentabilității veniturilor, circumscrisă activității de exploatare, este **rata rentabilității comerciale (R_{com})**. Această rată exprimă eficiența activității de comercializare a întreprinderii, ca rezultat al eforturilor de promovare a produselor și al politicii de prețuri adoptate de întreprindere.

Rata rentabilității vânzărilor se poate determina sub una din următoarele forme:

$$R_{com} = \frac{R_e}{CA} \times 100 = \frac{R_e}{\sum qp} \times 100,$$

unde: R_e – rezultatul exploatarii.

În cadrul acestui model, factorii de influență sunt cifra de afaceri, ca factor cantitativ, determinat, la rândul său, de volumul producției vândute și de prețul de vânzare fără TVA, și, respectiv, excedentul brut de exploatare sau rezultatul brut de exploatare, ca factori calitativi. Pentru întreprinderile mici și mijlocii, care nu au o forță de piață deosebită sau care se află pe piețe puternic concurențiale, creșterea rentabilității vânzărilor se poate obține, mai ales, prin sporirea R_e , ca rezultat al reducerii costurilor de producție, deoarece cifra de afaceri nu poate înregistra creșteri foarte însemnate.

Dacă ne vom referi strict la activitatea de producție și comercializare, adică la profitul aferent cifrei de afaceri, deoarece rezultatul de exploatare poate conține influența altor elemente, care nu au legătură directă cu cifra de afaceri, rata rentabilității comerciale sau a vânzărilor poate fi exprimată astfel:

$$R_{com} = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 100$$

Acest model cuprinde aceiași factori de influență ca și rata rentabilității resurselor consumate, situați în aceeași ordine de condiționare: s , c , p . Calculul și interpretarea influențelor acestor factori se face în mod asemănător ca și în cazul ratei rentabilității resurselor consumate, prin aplicarea metodei substituției în lanț.

5.5.3. 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 analiză cost - volum - profit sau analiză pragului de rentabilitate. Pragul de rentabilitate, denumit și punct critic sau punct de echilibru, reprezintă acel volum al producției care permite acoperirea integrală a cheltuielilor efectuate din veniturile obținute, fără a se realiza profit. Pentru a determina pragul de rentabilitate al unei firme se pot utiliza două metode: metoda grafică și metoda algebrică.

Pe baza metodei algebrice, mărimea producției corespunzătoare punctului critic se poate stabili în unități fizice sau valorice.

În unități fizice, nivelul producției corespunzătoare punctului critic (q_{cr}) se determină, pe fiecare produs, prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe (C_f), la diferența dintre prețul de vânzare al produsului (p) și nivelul cheltuielilor variabile pe unitatea de produs (cv), numit și marja cheltuielilor variabile (m_{cv}):

$$q_{cr} = \frac{C_f}{p - cv} \text{ sau } q_{cr} = \frac{C_f}{m_{cv}}$$

În unități valorice, mărimea cifrei de afaceri corespunzătoare punctului critic (CA') se poate stabili prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe ale firmei (CF) la diferența dintre 1 și nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri totală (N_{cv}), numit și rata marjei cheltuielilor variabile (R_{mv}):

$$CA' = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - N_{cv}} = \frac{CF}{R_{mv}}$$

Analiza pragului de rentabilitate presupune și determinarea nivelului producției, respectiv al cifrei de afaceri, la care se poate obține și un anumit profit previzionat (P'). În acest caz se pot folosi următoarele relații:

$$q_t = \frac{C_f + P'}{p - cv} = \frac{C_f + P'}{m_{cv}} \quad CA_t = \frac{CF + P'}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF + P'}{R_{mv}}$$

Informațiile obținute dintr-o analiză a pragului de rentabilitate pot fi folosite pentru evaluarea riscului de exploatare la care este supus o firmă. În acest scop se poate calcula un **indicator de poziție** față de pragul de rentabilitate.

Indicatorul de poziție se poate determina atât sub formă absolută cu ajutorul **marjei de siguranță** (Ms), cât și sub formă relativă pe baza **indicelui de siguranță** (Is), astfel:

$$Ms = CA_1 - CA'; \quad Is = \frac{CA_1}{CA'} \times 100$$

Marja de siguranță exprimă diferența sau ecartul dintre cifra de afaceri efectivă (CA_1) și cifra de afaceri corespunzătoare pragului de rentabilitate (CA'). Cu cât acest ecart este mai mare, cu atât întreprinderea va avea o flexibilitate și o adaptabilitate mai mare la evoluțiile pe

termen scurt și mediu înregistrate de sectorul economic în care ea operează. Astfel, o creștere a acestui indicator denotă o reducere a riscului de exploatare înregistrat de o anumită firmă.

Mărimile calculate pentru marja de siguranță și indicele de siguranță (coeficient de volatilitate) se pot compara cu rezultatele obținute din anumite studii statistice efectuate în acest scop, în funcție de care firmele se pot încadra în următoarele zone de risc:

- dacă cifra de afaceri efectivă este cu cel mult 10% mai mare decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație riscantă (zonă instabilă);
- dacă cifra de afaceri efectivă este mai mare cu 10 până la 20% decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație relativ stabilă;
- dacă cifra de afaceri este cu peste 20% mai mare decât cifra de afaceri corespunzătoare punctului critic, atunci firma se află într-o situație lipsită de riscuri semnificative.

BIBLIOGRAFIE MINIMAL :

1. Bule L., Siminic M., Cîrciumaru D., Simion D., Ganea M., *Analiză economico-financiară*, Editura Sitech, Craiova, 2010;
2. Simion D., *Analiză economico-financiară*, Editura Universitaria, Craiova, 2011;
3. Vâlceanu Gh., Robu V., Georgescu N., *Analiză economico-financiară*, Editura Economică, București, 2006.