

I. ÎNTREPRINDEREA ȘI RELAȚIILE SALE CU MEDIUL ECONOMIC ȘI SOCIAL

1.1. ÎNTREPRINDEREA-DEFINIȚIE, FUNCȚII ȘI ROL

Activitatea economică este principala preocupare a societății și ea se derulează în întreprinderi care utilizează resurse și care devin surse de bogăție pentru aceeași societate. Întreprinderea poate fi definită ca *o entitate economică și socială în care se produc bunuri și servicii destinate pieței, în vederea satisfacerii nevoilor clienților și realizării de profit. Ea este constituită dintr-un grup de persoane organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice, ecologice și sociale care concepe și desfășoară procese de muncă, folosind un anumit capital*. O altă definiție consideră întreprinderea *un grup uman bine structurat și ierarhizat, care utilizează resurse intelectuale, fizice, financiare pentru a extrage, transforma, transporta, distribui bogății sau pentru a realiza servicii conform unor obiective stabilite de către o conducere motivată de către profit și unitate socială*. În realizarea scopurilor sale, întreprinderea îndeplinește mai multe funcții:

1. *Crearea de bogăție*, prin producerea de bunuri și prestarea de servicii, obiectivul urmărit fiind acela de a realiza un profit după acoperirea costurilor înregistrate;
2. *Comercializarea* bunurilor și a serviciilor proprii, în vederea satisfacerii cerințelor clienților;
3. *Repartiția veniturilor între partenerii implicați în activitatea sa*: personal, conducere, deținătorii de capital (asociați, acționari etc), diverse organisme sociale, statul, comunitățile locale, întreprinderea însăși;
4. *Inovarea*, funcție evidențiată de către economistul austriac J. Schumpeter; o mare parte a antreprenorilor refuză rutina și inovează, iar acest proces se manifestă prin apariția de noi produse/servicii, de noi procedee (tehnologii), de noi organizări și de noi piețe.

Toate aceste funcții evidențiază rolul de celulă economică și socială fundamentală pe care întreprinderea îl deține în cadrul societății. O analiză suplimentară a celei de-a treia funcții accentuează și mai mult acest rol. Venitul care face obiectul acestei repartiții este valoarea adăugată, ce reprezintă diferența între sumele încasate din vânzarea produselor și/sau a serviciilor realizate de către întreprindere și consumurile intermediare aferente acestora. Acest indicator reprezintă, de fapt, valoarea adăugată brută, care include și amortizarea. Întreprinderile calculează și valoarea adăugată netă, care nu conține amortizarea. Consumurile intermediare reprezintă materiile prime, materialele, energia sub diversele sale forme, serviciile pe care întreprinderea le procură de la furnizori pentru a le utiliza în procesul de producție/exploatare la obținerea propriilor produse și/sau servicii. Valoarea adăugată se repartizează următoarelor părți implicate astfel:

- personalului întreprinderii, care primește salarii și uneori o parte din profit;
- acționarilor, care primesc dividende;
- partenerilor financiari (bănci, fonduri diverse etc), care primesc dobândă;
- statului și comunităților locale, care primesc impozite și taxe diverse;
- organismelor sociale, care primesc cotizații;
- întreprinderii însăși, care își păstrează sume pentru autofinanțare.

Suma valorilor adăugate brute realizate de ansamblul întreprinderilor de pe teritoriul național constituie produsul intern brut. Relațiile aferente calcului valorii adăugate brute și produsului intern brut sunt următoarele:

$$V_{AB} = C_A - C_I$$

$$PIB = \sum_{i=1}^n V_{AB_i}$$

Unde: V_{AB_i} = valoare adăugată brută a întreprinderii i ;

C_A = cifra de afaceri;

C_I = consumuri intermediare;

PIB = produs intern brut.

Repartizarea veniturilor întreprinderii depinde de mai mulți factori interni și externi. Factorii interni care influențează structura repartiției sunt următorii :

performanțele economice înregistrate, care determină nivelul valorii adăugate;

ponderea diferitelor categorii de factori de producție (cu cât valoarea forței de muncă este mai mare, cu atât mai mare va fi și valoarea adăugată);

cuantumul datoriilor, care condiționează partea din valoarea adăugată dirijată către creditori (dobânda);

politica socială a întreprinderii, prin care se stabilesc bugetele aferente salariilor, altor acțiuni sociale, distribuția dividendelor;

politica de finanțare (autofinanțare), prin care se stabilește procentul din profit utilizat în vederea susținerii unor investiții viitoare.

Ca factori externi care influențează procesul de redistribuire a veniturilor întreprinderii se pot menționa, de asemenea, următorii:

a) reglementări legale în domeniul impozitelor și cheltuielilor sociale, al taxelor etc.;

b) situația existentă pe piața forței de muncă, situație ce condiționează nivelul salariilor;

c) productivitatea de ansamblu a economiei, care condiționează, de asemenea, atât nivelul salariilor, cât și volumul valorii adăugate.

1.2. CREAREA ȘI EVOLUȚIA ÎNTRERPRINDERII

1.2.1. Etapele ciclului de viață al întreprinderii

În mediul și în limbajul economic întreprinderea este comparată adesea cu un organism viu, care are propriul său ciclu de viață. După majoritatea autorilor, etapele ciclului de viață al întreprinderii sunt *conceperea-crearea, demararea, creșterea și dispariția* întreprinderii.

1. Conceperea-crearea întreprinderii reprezintă un demers prin care întreprinzătorul (o persoană sau un grup de persoane) parcurge două etape:

- prima, informală, poate include: documentarea inițială, cercetarea oportunităților, nașterea ideii, completarea cunoștințelor și efectuarea unor studii preliminare (de natură comercială, juridică, financiară etc.);

- cea de-a doua etapă presupune: întocmirea formalităților necesare înființării; pregătirea și organizarea resurselor; organizarea internă a întreprinderii.

Formalitățile necesare înființării. Formalitățile care trebuie îndeplinite sunt de natură juridică, fiscală și socială. *Formalitățile de natură juridică* se referă la respectarea unor condiții de fond și a unor condiții de formă. Condițiile de fond precizează condițiile asocierii persoanelor implicate în crearea întreprinderii, respectiv numărul și calitatea lor, consimțământul și capacitatea de a contracta, aportul fiecăruia (financiar, în natură, drepturi de proprietate intelectuală etc.), participarea la profit și la pierderi. Condițiile de formă se referă la redactarea și semnarea acordului sau contractului de asociere, a statutului societății, la prezentarea documentelor solicitate la judecătoria în vederea obținerii avizului de onorabilitate, la înmatricularea la Registrul Comerțului, la realizarea demersurilor de publicitate (publicarea anunțului de înființare în Monitorul Oficial).

Formalitățile de natură fiscală sunt legate de stabilirea bazei de impozitare, de opțiunea ca întreprinderea să fie sau să nu fie plătitoare de TVA și de alegere a intervalelor de timp pentru

plata acestor eventuale datorii către stat. Tot în cadrul acestei grupe de formalități se încadrează înregistrarea fiscală (obținerea certificatului de înregistrare fiscală), achiziționarea registrelor obligatorii, a tipizatelor fiscale (facturier, chitanțier etc.) și deschiderea contului bancar.

În ceea ce privește *formalitățile sociale*, întreprinderea trebuie să declare înființarea sa la ministerul de resort (actualmente Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice) și să adere la asigurările sociale.

Pregătirea și organizarea resurselor. Pentru a putea începe activitatea, întreprinderea trebuie să-și amenajeze terenurile, clădirile, să organizeze amplasarea mașinilor, utilajelor și a instalațiilor pe care le deține, să recruteze și să angajeze resursele umane de care are nevoie, să facă aprovizionarea cu materiile prime, materialele și serviciile necesare începerii producției. Tot în cadrul acestei faze trebuie pregătite și individualizate documentele comerciale (antetul cu denumirea legală și cea comercială, forma juridică, simboluri, numărul unic de identificare etc.), trebuie organizată contabilitatea, concepute formularele interne și circuitele lor, pentru a nu face loc birocrăției și dificultăților de ordin informațional.

Organizarea internă. Dacă faza precedentă vizează cu precădere organizarea tehnică și spațială, organizarea internă se referă la conceperea unui sistem adecvat de management pentru noua întreprindere. În acest sens se trece la proiectarea unei structuri organizatorice, a subsistemelor informațional și decizional, la alegerea metodelor și a tehnicilor de management ce vor fi utilizate cu precădere, la elaborarea regulamentelor de organizare și funcționare (ROF) și de ordine internă (ROI) etc.

2. Demararea activității. Această perioadă durează până la trei ani și este considerată, în general, una de testare a viabilității afacerii. Un prim obiectiv al acestei etape este acela de a concretiza contactele cu clienții, apoi devine indispensabil să se adopte un anumit număr de principii de gestiune și să se aleagă indicatorii specifici controlului activității întreprinderii. Tot acum se poate crea un site al întreprinderii, se pot alege programele informatice pentru facilitarea gestiunii, experții contabili, modelele de contracte de muncă etc.

3. Creșterea întreprinderii. Reușita unei întreprinderi este asociată întotdeauna cu dezvoltarea sa, care este denumită în mod obișnuit creștere. În decursul timpului, creșterea se manifestă prin mărirea dimensiunilor (creștere cantitativă) și prin schimbarea caracteristicilor întreprinderii, respectiv a produselor, piețelor, tehnologiilor, a resurselor umane, a organizării etc. (creștere calitativă). Obiectivele creșterii sunt diverse, dar în majoritatea lor acestea urmăresc, de regulă, asigurarea supraviețuirii întreprinderii, întărirea puterii de negociere față de terți, reducerea presiunii exercitate de către concurență, identificarea unei dimensiuni critice pentru a face față costurilor ridicate ale implantării pe o piață și rezistenței în situație de concurență ridicată, creșterea eficacității producției etc.

Variante ale creșterii. Dezvoltarea propriei întreprinderi este un deziderat al fiecărui întreprinzător, care trebuie să aleagă între creșterea internă și/sau creșterea externă a afacerii sale. Cele două modalități de creștere nu se exclud și sunt chiar complementare, deși una dintre ele poate să prevaleze în detrimentul celeilalte. Alegerile pe care trebuie să le facă întreprinzătorul depind de situația întreprinderii, de personalitatea și de dezideratele sale, de avantajele și inconvenientele specifice variantelor de creștere.

O întreprindere aflată în activitate se poate concentra pe *variantele interne ale creșterii sale*, investind resurse financiare, umane sau tehnice proprii în utilaje și echipamente de producție, în clădiri, în cercetare și dezvoltare, în formarea propriilor sale resurse umane. De cele mai multe ori creșterea internă vizează domeniul actual de activitate al întreprinderii, dar apar cazuri și de diversificare a acestuia.

O întreprindere mai mare, cu mijloace financiare mai importante, poate recurge, pentru a obține avantaje mai rapide comparativ cu varianta internă a creșterii, la *creșterea externă*. Acest tip de creștere se realizează prin cumpărarea sau regruparea cu alte întreprinderi, ceea ce determină apariția unor sinergii. Concret, la o astfel de situație se poate ajunge prin absorbția

unui concurent și întărirea poziției pe piață, cumpărarea unei tehnologii dezvoltate de o altă întreprindere, a unei alte întreprinderi pentru intrarea într-un nou sector de activitate.

Modalități de creștere externă. Creșterea externă reprezintă un proces prin care se achiziționează unități de producție existente și direct utilizabile și se profită imediat de o nouă clientelă, specifică acestora. Acest tip de creștere este utilizat, de regulă, de către întreprinderile mari și are la bază cumpărarea unor drepturi de proprietate. Creșterea externă are trei modalități de realizare, respectiv orizontală, verticală și conglomerate (tabelul 1.1).

Creșterea orizontală înseamnă asocierea sau regruparea de întreprinderi care realizează produse și servicii asemănătoare sau care răspund acelorași funcții, cu scopul de a elimina concurența. Întreprinderea care recurge la acest tip de creștere externă investește în propriul său domeniu de activitate, realizând o extindere a acestuia, fără a recurge la utilizarea unor tehnologii noi.

Creșterea verticală înseamnă integrarea întreprinderilor care participă la fabricarea unui produs pentru a obține o scădere a costurilor, scăzând numărul intermediarilor și sporind, în acest fel, independența față de furnizori și puterea pe piață. De aceea, acestui tip de creștere i se mai spune și integrare. Creșterea verticală în *amonte* înseamnă extinderea domeniului de activitate prin achiziționarea unui furnizor, cum ar fi, de exemplu, cazul unei întreprinderi producătoare de mobilă care investește într-o fabrică de cherestea. Integrarea în *aval* se referă la achiziționarea unei întreprinderi aflate într-un stadiu de producție (distribuție) ulterior celui în care se situează cumpărătorul.

Tabelul 1.1

Avantajele modalităților de creștere externă

Creșterea orizontală	Creșterea verticală	Creșterea conglomerat
<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea concurenței prin dimensiune critică, efecte benefice de sinergie și realizarea economiilor de scară • Diversificarea producției în activități identice sau apropiate 	<ul style="list-style-type: none"> • Securitatea aprovizionărilor • Asigurarea de piețe continue • Realizarea de economii de scară 	<ul style="list-style-type: none"> • Repartizarea riscurilor în raport cu numărul de activități • Limitarea concurenței • Creșterea rentabilității investițiilor

Creșterea conglomerat sau de diversificare apelează la o logică financiară și presupune cumpărarea de întreprinderi cu activități variate, din sectoare de activitate distincte, pentru a reduce riscul unor eventuale pierderi.

4. Încetarea activității întreprinderii. Încetarea activității întreprinderilor ca persoane juridice presupune parcurgerea a două etape, respectiv *dizolvarea* și *lichidarea* lor. O întreprindere se poate dizolva din diverse motive, prevăzute în Legea nr. 31/1990, republicată în 1998, cum ar fi: trecerea timpului stabilit pentru durata societății, imposibilitatea realizării obiectului de activitate al societății, declararea nulității societății, hotărârea adunării generale, hotărârea tribunalului, la cererea oricărui asociat, pentru motive temeinice (de exemplu neînțelegerile grave dintre asociați, care împiedică funcționarea societății), falimentul societății (solicitat de terți), precum și alte cauze prevăzute de lege sau de actul constitutiv al societății.

Dizolvarea societății are ca efect deschiderea procedurii lichidării. Dizolvarea are loc fără lichidare, în cazul fuziunii ori divizării totale a societății. Orice activitate din această etapă are scopul lichidării și nu al obținerii de profit. Încetarea activității întreprinderii se poate întinde de la câteva luni până la patru-cinci ani, în funcție de complexitatea cazului de lichidare. *Lichidarea* societății comerciale constă într-un ansamblu de operațiuni care au ca scop împărțirea activului net rămas după achitarea tuturor datoriilor între asociații sau acționarii săi. *Falimentul* societății conduce, de asemenea, la lichidarea acesteia. Procedura de faliment a unei societăți comerciale aflată în incapacitate de plată se activează dacă tribunalul la care a fost sesizată această situație

nu confirmă niciun plan de reorganizare a societății, debitorul nu respectă planul de reorganizare, sau se hotărăște direct întreruperea și încetarea reorganizării.

1.2.2. Regruparea întreprinderilor

Creșterea externă se realizează prin procese de regrupare a întreprinderilor, care pot avea loc prin alianță (asociere) sau prin cumpărare de active.

1.Regruparea prin asocierea întreprinderilor. Instrumentele de bază utilizate în asocierea întreprinderilor sunt acordurile care se înregistrează din punct de vedere juridic și care au consecințe financiare asupra partenerilor, dar nu modifică patrimoniul lor. Aceste acorduri se materializează în crearea de parteneriate bilaterale și de rețele. Pe parcursul ultimelor două decenii, practica asocierii întreprinderilor prin parteneriate s-a dezvoltat considerabil, odată cu răspândirea contractelor de franșiză, de concesiune, de subfurnitură etc.

Franșiza. O definiție care să corespundă stadiului său actual de dezvoltare consideră *franșiza un contract specific prin care o întreprindere, franșizorul, care a dezvoltat un concept original rentabil și duplicabil (unitate de producție, produse, servicii), acordă în schimbul unei redevențe unei alte întreprinderi, franșizatul, independentă din punct de vedere juridic, dreptul de a-l utiliza, a produce și a comercializa grație avantajului concurențial care îl însoțește și care permite ambelor părți să facă afaceri profitabile.*

Subfurnitura. Corespunde unei variante de activitate care *presupune ca o întreprindere, denumită "donator de ordine", să încredințeze total sau parțial unei alte întreprinderi, denumită "subfurnizor", un anumit număr de activități.* Pentru marile întreprinderi subfurnitura permite rezolvarea unor situații dificile, cum ar fi insuficiența capacității lor de face față cererii (sezoniere, conjuncturale sau ocazionale) și accesul la competențe și experiențe tehnice specializate. Ameliorarea flexibilității pentru întreprinderile donator de ordine se înregistrează de cele mai multe ori în detrimentul subfurnizorilor, a căror fragilitate este în creștere în cvasitotalitatea cazurilor. Pentru a ilustra mai bine aceste situații este necesară și analiza tipologiei subfurniturii, care poate fi de capacitate, de specialitate și în cascadă. În cazul *subfurniturii de capacitate*, ambii parteneri au dotarea necesară și pot realiza activitățile care fac obiectul contractului, dar din motive determinate de o cerere mai mare, donatorul de ordine încredințează realizarea lor subfurnizorului. În caz de scădere a cererii, donatorul de ordine renunță la colaborare, realizează în propriile capacități ceea ce executa subfurnizorul și îl pune pe cel din urmă în situație dificilă.

Situația este cu totul alta atunci când între cei doi parteneri apare o *subfurnitură de specialitate*. În acest caz, subfurnizorul are o dotare și competențe care îi permit să obțină în condiții economice și calitative superioare produsele/piese/operațiile care fac obiectul colaborării, comparativ cu cele existente la donatorul de ordine. *Subfurnitura în cascadă* este specifică situațiilor în care un subfurnizor devine, la rândul său, un donator de ordine pentru alt subfurnizor, cele mai întâlnite cazuri de acest fel întâlnindu-se în industria de automobile.

Concesiunea. Concesiunea reprezintă *un contract comercial prin care un producător (concedant) cedează unui concesionar dreptul de a-i comercializa produsele sub marca sa, în schimbul unei remunerări.* Concesionarul este cel care cumpără și vinde în nume propriu aceste produse și nu este autorizat să reprezinte concedantul. Numărul de concesionari este, de regulă, limitat pentru un produs oarecare.

2. Regruparea întreprinderilor prin modificări de patrimoniu. În creșterea externă se utilizează pe scară largă cumpărarea de active de la alte întreprinderi, ceea ce presupune modificări patrimoniale mai mult sau mai puțin importante. Cele mai utilizate modalități sunt de ordin juridic și financiar.

Modalitățile juridice. În cadrul acestor modalități de creștere este vorba de cumpărarea de drepturi de proprietate și de regruparea de patrimonii prin fuziune, aport parțial de active și

luarea de participații. *Fuziunea* este operațiunea prin care două sau mai multe societăți diferite își pun în comun patrimoniul în vederea creării unei societăți noi sau pentru preluarea controlului uneia asupra celeilalte. Fuziunea întreprinderilor poate viza întregul lor patrimoniu (absorbție integrală) sau o parte a acestuia (absorbție parțială). O altă modalitate juridică de creștere a întreprinderilor o constituie *aportul parțial de active*, denumită uneori și *sciziune parțială*. Ea constă în aducerea de active ale unei întreprinderi la o altă întreprindere. Diferența dintre sciziunea totală și aportul parțial de active este aceea că de această dată întreprinderea care se scindează nu dispare odată cu restructurarea sa și va deține acțiuni în cadrul întreprinderii beneficiare. *Luarea de participații* este specifică situațiilor în care o întreprindere A cumpără o parte din capitalul unei alte întreprinderi, B, ceea ce îi permite să dețină un număr de acțiuni la cea din urmă. Atunci când participarea depășește 50% din titluri, întreprinderea cumpărătoare, A, deține controlul efectiv asupra întreprinderii B, dar ambele își păstrează personalitatea juridică.

Modalitățile financiare. Cele mai utilizate modalități financiare utilizate în regruparea întreprinderilor sunt negocierea, colectarea bursieră, oferta publică de cumpărare (OPC) și oferta publică de schimb (OPS). *Negocierea* este specifică situațiilor în care o întreprindere A, care dorește să cumpere întreprinderea B, negociază direct cu acționarii acesteia o eventuală cumpărare. Metoda este utilizată atunci când societățile vizate nu sunt cotate la bursă și/sau numărul de acționari este redus. *În cazul colectării bursiere* întreprinderea inițiatoare cumpără de pe bursă, încetul cu încetul, acțiunile unei alte întreprinderi, în scopul de a deține părți cât mai importante din aceasta și de a o controla. Limitele sale țin de faptul că fiecare întreprindere își stabilește un prag de deținere (de regulă de 5%), peste care orice comparator trebuie să-și exprime clar dorințele. În caz de cumpărare (și nu de intenții pur speculative), cumpărătorul trebuie să lanseze o ofertă publică de cumpărare. Pentru a-și crește dimensiunile o întreprindere se poate oferi public să achiziționeze acțiunile unei alte întreprinderi, totul la un curs superior celui bursier și pe o perioadă de timp limitată, înaintând o *ofertă publică de cumpărare* (OPC). Această ofertă trebuie să se facă asupra întregului capital al întreprinderii care se cumpără și poate avea un caracter amical sau inamical, după cum are loc cu sau fără acceptul conducerii acesteia. Destul de asemănătoare cu precedentă modalitate, oferta publică de schimb (OPS) diferă de acesta prin faptul că plata nu se mai face în bani, ci în titluri ale întreprinderii care a inițiat demersul de cumpărare.

1.2.3. Dimensionarea afacerii (întreprinderii) prin metoda pragului de rentabilitate

Pragul de rentabilitate (Q_{crt}) reprezintă un indicator fundamental, care trebuie calculat în faza de proiect al afacerii (întreprinderii). Pentru orice întreprindere, calculul acestui prag este important, chiar indispensabil, deoarece permite determinarea nivelului minimal de activitate de la care întreprinderea devine rentabilă. Prin comparația acestui prag cu dimensiunile pieței potențiale a întreprinderii se obțin informații prețioase privind rentabilitatea care va rezulta din lansarea afacerii și se pot lua cele mai bune decizii în acest sens. Relația de calcul pentru obținerea lui, în condițiile realizării unui singur tip de produs, este următoarea:

$$q_{crt} = CF/p - cv$$

unde: CF- cheltuielile fixe ale întreprinderii;

p- prețul de vânzare acceptat de piață;

cv - cheltuieli variabile ale produsului analizat.

1.3. ACTIVITATEA DE APROVIZIONARE

Rentabilitatea întreprinderii depinde în mare parte de modul cum se realizează achiziționarea de materii prime, materiale, subansamble, mărfuri sau servicii necesare

funcționării sale. Din această condiție rezultă importanța activității de aprovizionare. *Activitatea de aprovizionare grupează ansamblul operațiunilor al căror obiectiv principal este acela de a procura din exterior și a pune la dispoziția întreprinderii într-o manieră rentabilă materiile prime, materialele, piesele, subansamblele, mărfurile sau serviciile de care acesta are nevoie pentru producție și/sau comercializare.*

1. Procesul de cumpărare. Principiul de bază al cumpărării constă în a pune în situație de concurență diferiți furnizori potențiali și a selecționa din cadrul acestora pe cei care oferă cele mai bune materiale și cele mai interesante condiții de vânzare. Procesul tradițional de cumpărare presupune derularea următoarelor etape: cunoașterea pieței din “amonte”; cunoașterea cerințelor întreprinderii; lansarea cerințelor de ofertă și primirea ofertelor; evaluarea și selecționarea furnizorilor; negocierea cu furnizorii aleși; lansarea comenzii și încheierea contractului; urmărirea comenzii și recepția materialelor.

2. Planul de aprovizionare. Politica de aprovizionare a întreprinderii se conturează prin intermediul planului și a programelor de aprovizionare. Planul de aprovizionare nominalizează, de fapt, cererile de resurse materiale ale întreprinderii pe o anumită perioadă (de regulă, până la un an), pe categorii de resurse (materii prime și materiale diverse, piese de schimb, diferite repere etc), nivelul acestora și sursele de acoperire. Schema care stă la baza întocmirii acestui plan se regăsește în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2

Elemente de bază ale planului de aprovizionare

NECESAR DE CONSUM	RESURSE
I. Necesitar pentru realizarea activității planificate, Npl	I. Stoc de resurse preliminar la începutul activității, Si
II. Stoc de resurse la sfârșitul perioadei, Sf	II. Necesitar de aprovizionat pe parcursul perioadei, Na
III. Necesitar total de consum și stocaj, Ntcs	III. Resurse totale de acoperire a necesităților de consum, R _T

Desfășurarea în bune condiții a aprovizionării este o condiție a realizării obiectivelor întreprinderii. O bună aprovizionare trebuie să asigure un echilibru permanent între cerințele de resurse materiale și resursele existente. Ca atare,

$$N_{tcs} = R_T,$$

sau:

$$N_{pl} + S_f = N_a + S_i,$$

de unde:

$$N_a = N_{pl} + (S_f - S_i)$$

Dificultatea întocmirii unui plan de aprovizionare apare la determinarea necesarului de resurse materiale pentru realizarea producției (Npl), care ocupă o parte importantă a volumului de muncă al compartimentului de resort. Planul de aprovizionare stabilește, pe fiecare tip de material în parte, cantitatea de care trebuie să se dispună pentru realizarea producției fizice planificate. În calculele de fundamentare a necesarului de resurse sunt utilizate mai multe metode, alese în funcție de tipul de resurse, de tipul activității, de produse etc. Cea mai cunoscută este metoda calculului direct, care presupune determinarea necesarului pentru realizarea activității pe fiecare tip de resursă în parte, folosind structura și cantitățile de produse din planul de producție (Q_j) și norma de consum (nc_{ij}), respectiv consumul prevăzut prin tehnologie sau prin rețeta de fabricație la materialul i, pentru produsul j. Relația utilizată este:

$$N_{pli} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n Q_{pj} \cdot nc_{ij}$$

Semnificația simbolurilor este următoarea:

Npl_i - reprezintă necesarul planificat la resursa i;

Q_{pj} - reprezintă cantitatea planificată a se realiza la produsul j;
n_{cij} - norma de consum la materialul i, pentru produsul j.

Această metodă este aplicabilă în întreprinderile care cunosc în întregime planul de fabricație, și-au definitivat tehnologiile și cunosc consumurile specifice.

3. Gestiunea stocurilor. Stocul reprezintă ansamblul mărfurilor sau al articolelor cumpărate și acumulate în așteptarea unei utilizări ulterioare mai mult sau mai puțin apropiate, și care permite alimentarea proceselor de producție și/sau comercializare pe măsura cerințelor lor, fără a se mai impune amânări și întreruperi ale fabricației/livrării. Stocurile mici sunt, în general, puțin costisitoare, dar riscante, în timp ce stocurile mari sunt costisitoare și fără riscuri. Gestiunea economică a stocurilor își propune să concilieze între aceste două variante cantitative, astfel încât să minimizeze ansamblul costurilor și să evite rupturile de stoc. Stocul deținut de întreprinderile productive trebuie să pornească de la un nivel minim, sub care activitatea lor este în pericol de a fi întreruptă. În depozitele unei întreprinderi se prevede constituirea următoarelor tipuri de stocuri: curent, în curs de transport, de siguranță, de condiționare și de transport intern.

Stocul curent cuprinde cantitatea de materii prime, materiale etc destinată asigurării ritmicității producției în intervalul dintre două aprovizionări succesive. Acest stoc se formează periodic, pe baza aprovizionărilor curente, și are o valoare maximă în ziua când se recepționează materialele, și alta minimă, în ziua precedentă următoarei aprovizionări.

Stocul în curs de transport reprezintă cantitatea de resurse materiale ce se află în stadiu de transfer, de la vânzător la cumpărător, sau de la un depozit la altul, în cazul în care întreprinderea are subunități dispersate teritorial.

Stocul de siguranță înseamnă o cantitate suplimentară de materiale, care asigură desfășurarea continuă a producției în cazul în care intervin anomalii în procesul de aprovizionare (dificultăți de transport, marfă necorespunzătoare calitativ), sau apar creșteri imprevizibile ale consumului mediu zilnic.

Stocul de condiționare sau de pregătire reprezintă cantitatea de materiale care se acumulează și este păstrată o perioadă de timp în spații special amenajate, pentru ca prin operațiuni de condiționare să fie aduse la parametri fizico-chimici impuși de procesul tehnologic de prelucrare.

Stocul de transport intern este specific întreprinderilor mari, care acumulează resurse materiale în depozitele și magaziile subunităților (secții sau ateliere de fabricație), în scopul acoperirii cererilor de consum pe durata eliberării și transportului materialelor de la depozitul central la destinațiile de folosire.

1.4. PROCESUL DE PRODUCȚIE: DEFINIȚIE, CONȚINUT

Procesul de producție reprezintă totalitatea acțiunilor desfășurate cu ajutorul mijloacelor de muncă și a proceselor naturale, care au loc în legătură cu transformarea - organizată, condusă și realizată de oameni-a obiectelor muncii. El se desfășoară pe baza unei anumite tehnologii (rețete) și prin aplicarea a diferite metode de muncă, în scopul realizării de bunuri, lucrări sau servicii necesare satisfacerii unor nevoi sociale. Orice proces de producție include două laturi inseparabile: procesul tehnologic și procesul de muncă.

Procesul tehnologic este latura procesului de producție care reprezintă transformarea directă, cantitativă și calitativă a obiectelor muncii, prin modificarea formei, structurii, grupării, compoziției chimice, amplasării în spațiu etc. Acest proces nu se desfășoară la întâmplare, ci după o ordine stabilită apriori, pe parcursul unei durate previzionate.

Procesul de muncă, cea de a doua latură a procesului de producție, reprezintă activitatea executantului în sfera producției materiale.

1.5. RESURSE UMANE: RECRUTARE, REMUNERARE

1. Recrutarea personalului în întreprindere. Recrutarea este definită, în general, *ca ansamblul de acțiuni care vizează să ofere întreprinderii un număr suficient de candidați calificați, astfel încât aceasta să poată alege indivizii apti să ocupe posturile disponibile*. O bună recrutare permite întreprinderii să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau se suprapun cerințelor postului. Recrutarea presupune parcurgerea unui proces compus din mai multe etape.

Stabilirea cerințelor de recrutare. Cerințele de recrutare pot fi identificate la nivel central, urmare a gestionării sistemului previzional al efectivelor și al competențelor și la nivelul verigilor organizatorice, de către responsabilii acestora. Analiza oportunității cerințelor de recrutare se realizează în cadrul compartimentului de resurse umane, care le prezintă conducerii pentru aprobare.

Descrierea postului. Sarcina descrierii postului revine atât compartimentului de resurse umane, cât și compartimentului din care provine postul, care cunoaște mai bine conținutul său. Descrierea postului trebuie să precizeze și exigențele ocupării sale, exigențe care se referă la pregătirea necesară, la experiența în muncă și la calitățile personale ale ocupantului. Ea devine bază pentru aprecierea manierei de ocupare a postului.

Definirea profilului candidatului. Cea de-a treia etapă a procesului de recrutare are ca obiectiv descrierea persoanei ideale pentru postul ce trebuie ocupat, indicând cea mai mare parte a însușirilor ocupantului potențial: formare, experiență, vârstă minimă, calități personale etc. Devine bază pentru gestiunea carierei unui salariat.

Alegerea surselor de recrutare. Alegerea surselor de recrutare are ca obiectiv să decidă dacă se va proceda la o recrutare internă sau se va opta pentru o recrutare externă, prin căutarea unor candidați de pe piața forței de muncă. O alegere internă permite realizarea politicii de promovare, crește motivația și îmbunătățește imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă. O alegere externă poate să îmbunătățească potențialul uman al întreprinderii, să aducă un suflu nou, să evite așa-zisa "consanguinitate".

Campania de anunț a recrutării. Optica de marketing s-a dovedit compatibilă și în domeniul recrutării personalului. Campania de anunț are ca obiect nu numai apariția de candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, dar și întărirea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Principalele etape ce trebuie parcurse în realizarea unei campanii de anunț sunt următoarele: identificarea segmentelor ce sunt interesate de recrutare, stabilirea duratei și a parcursului campaniei, selectarea categoriei de mass-media și a mijloacelor adecvate transmiterii informațiilor, conceperea textului ce trebuie comunicat.

Selecția candidaturilor. În urma campaniei de anunț, întreprinderea primește mai multe cereri de angajare. Ea trebuie să răspundă acestor cereri și să le selecteze în urma unui demers complex, care presupune: recepția răspunsurilor; preselecția și transmiterea rezultatelor acesteia; întocmirea dosarelor de candidatură, convocarea la specialistul în recrutare, selecția a trei sau patru dintre cei mai buni candidați, prezentarea la responsabilii ierarhici, decizia de angajare.

2. Remunerare: etapele conceperii unui sistem de remunerare. Stabilirea salariilor și evoluția lor se regăsește tot timpul în centrul conflictelor de repartitie a surplusului, care opun pe cei ce dețin principalii factori de producție: deținătorii de capital și salariații. Ea afectează în același timp echilibrul financiar pe termen lung al unei întreprinderi, echilibrul social între diferitele categorii de salariați și situația lor, gradul lor de motivare. Remunerarea reprezintă deci o importantă variabilă de reglare economică și socială, cu multiple incidențe, care presupun realizarea unor manevre experte, prin proceduri cât mai obiective și mai raționale. Etapele ce trebuie parcurse pentru realizarea lui sunt următoarele: stabilirea fondului de remunerare disponibil; inventarierea și evaluarea posturilor din structura organizatorică; proiectarea structurii remunerării posturilor, prin asocierea unui nivel salarial fiecărui post de muncă în conformitate cu poziția sa în clasamentul posturilor; stabilirea remunerărilor caracteristice manierelor de

ocupare a posturilor; stabilirea condițiilor de promovare și a avantajelor sociale ce însoțesc remunerarea.

3. Forme de remunerare. Deși este din ce în ce mai contestată datorită îndoielilor care persistă asupra ipotezei sale, conform căreia există o relație lineară între salariu și nivelul de motivare în muncă, remunerarea după randament (*în acord*) rămâne încă una din formele cele mai utilizate în prezent. Ea asociază nivelului salarial un indicator de performanță individual sau colectiv, care poate fi timpul de activitate, producția realizată, numărul de clienți vizitați, cifra de afaceri realizată pentru comercianți etc.

1. *Remunerarea după timp.* O astfel de formă de salarizare este specifică salariaților care lucrează efectiv în producția de unicat și de serie mică, după norme de timp de muncă. Pentru cuantificarea volumului de muncă se emit bonuri de manoperă pentru fiecare operație ce urmează să se execute.

2. *Remunerarea după producție.* Dacă producția este de serie mijlocie, mare sau de masă, remunerarea devine mai simplă, norma putând fi exprimată mai ușor, printr-o anumită cantitate de piese ce trebuie realizată într-o perioadă de timp. Cuantificarea volumului de muncă nu mai necesită bonuri de manoperă, deoarece operațiile tehnologice sunt identice la toate produsele.

3. *Remunerarea "în regie".* Este specifică personalului administrativ, conducerii și muncitorilor ce nu pot fi plătiți prin intermediul uneia dintre formele de mai sus. Salariul este plătit în aceste cazuri pe o lună de zile într-un quantum fix, potrivit postului ocupat și contractului individual. Salariul nu depinde de durata în zile lucrătoare a lunii respective, el fiind modificat numai în cazul în care, din diverse motive, nu s-a lucrat complet această perioadă.

4. *Acordul colectiv.* Pentru a preveni un climat social negativ, de rivalitate între muncitori, tendințele actuale în domeniul remunerării urmăresc, pe de o parte, să limiteze partea din salariu asociată unui criteriu de randament și, pe de altă parte, să înlocuiască referințele individuale cu referințele la nivelul grupului. Salariile în acord colectiv au fost și sunt utilizate în țara noastră, și ele presupun remunerarea fiecărui muncitor în funcție de randamentul echipei din care face parte.

1.6. RELAȚIILE ÎNTREPRINDERII CU PIAȚA

1.6.1. Noțiunea de piață

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

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

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

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

1.6.2. Conținutul studiilor de piață

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

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

1.6.2.1. Sursele de informații

Sursele interne

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

Sursele documentare

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

Sursele primare

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

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

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

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

Anchetele prin sondaj

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Sondajul în trepte** presupune extragerea aleatoare la diferite nivele. De exemplu, pentru a interoga un eșantion reprezentativ al locuitorilor unui oraș se vor extrage mai întâi la sorți

străzile, apoi în străzile reținute, imobilele și, în sfârșit, în imobilele extrase la întâmplare, locuitorii.

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

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

Determinarea mărimii eșantionului ține cont de trei factori:

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

Mărimea minimă a eșantionului poate fi calculată cu formula:

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

în care:

n reprezintă mărimea eșantionului;

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

E - eroarea acceptată;

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

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

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

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

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

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

Studiile calitative

În derularea unui studiu de piață, studiile calitative preced în general studiile cantitative pentru că ele ușurează formularea precisă a ipotezelor de verificat, identificarea tuturor dimensiunilor problemelor puse și ajută la elaborarea chestionarelor anchetei. Nu este mai puțin

adevărat că uneori ele se efectuează pentru a aprofunda rezultatele unei anchete prin sondaj. În anumite situații studiile calitative sunt suficiente fără a mai fi nevoie de alte studii cantitative. În orice caz, nu se pot opune studiile calitative celor cantitative, ele fiind complementare. Astfel, unele răspund la întrebări ca: Cine? Unde? Când? Cum și de ce? iar celelalte exprimă numeric, cantitativ aceste interogații.

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

1.6.2.2. Segmentarea pieței

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

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

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

a) **Strategia nediferențiată.** Întreprinderea refuză să facă distincție între segmente și preferă să ducă o politică de ignorare a deosebirilor dintre componenții pieței propunând un singur produs care să acopere aproape toate dorințele ansamblului consumatorilor. Ideea care rezultă din această politică este că diferitele segmente nu se află în opoziție unele cu altele și că punctele comune sunt mult mai numeroase decât diferențele.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.3. Politica de produs

1.6.3.1. Ciclul de viață al produselor

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

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

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

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

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

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

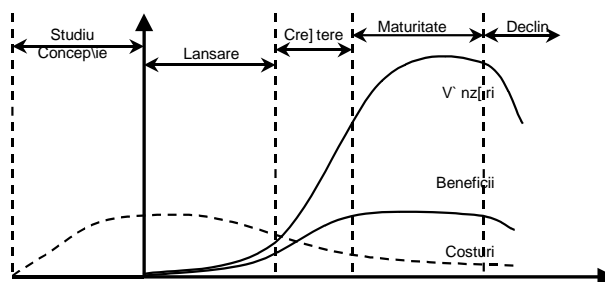


Figura 1.1. Ciclul de viață a produselor

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

În **faza de lansare**, întreprinderea are de ales între patru tipuri de politici rezumate în tabelul 1.3.

Tabelul 1.3.

Politici selectate în faza de lansare

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

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

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

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

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

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

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

1.6.3.2. Marca de produs

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

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

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

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

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

- **O marcă pentru fiecare produs.** Această strategie este adoptată atunci când

întreprinderea dorește ca fiecare produs să aibă viața sa proprie, și eventual, să rămână în concurență cu celelalte bunuri fabricate. De exemplu, S.C. BERE S.A Craiova a lansat mărci de bere: Craiova Pils, Golden, etc.

1.6.4. Politica de preț

1.6.4.1. Determinarea prețurilor

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

a) **Determinarea prețului pe baza costurilor**

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

b) **Determinarea prețului pe baza cererii**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) **Determinarea prețului pe baza concurenței**

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

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

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

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

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

1.6.4.2. Decizii privind prețurile

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

a) Decizia privind prețul produselor noi

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

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

Avantajele acestei politici sunt motivate de patru rațiuni:

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

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

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

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

În concluzie, politica de luare a caimacului pieței este indicată în cazul unei producții restrânse și atunci când resursele financiare ale întreprinderii sunt modeste. În acest caz, investiția comercială (echipa de vânzare, publicitatea, promovarea vânzărilor etc) rămâne,

datorită acestui fapt, limitată. Beneficiile care provin din marje ridicate permit mărirea producției și sporirea volumului investițiilor comerciale prin autofinanțare.

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

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

Alegerea unei asemenea politici este preferabilă în următoarele patru cazuri:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.5. Politica de distribuție

1.6.5.1. Funcțiile distribuției

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

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

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

1.6.5.2. Circuitele de distribuție

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

Obiectivele partenerilor comerciali în sfera distribuției nu sunt întotdeauna identice.

Rivalitatea dintre producători și distribuitori apare mai ales la nivelul politicilor de marcă și de preț. Marii detaiști și-au creat propriile lor mărci de distribuție sub care vând mai mult de jumătate din articolele comercializate. Pentru detailist, marca de distribuție întărește imaginea firmei, deoarece se adaugă la emblema magazinului ca un mijloc de identificare de către consumatori. În plus, ea constituie un factor de diferențiere a asortimentelor de mărfuri. Un asemenea element de monopol permite distribuitorului să controleze îndeaproape

prețurile și marjele. Astfel, marele detailist nu mai depinde atât de mult de furnizorii săi, deoarece își întărește suveranitatea prin propria marcă. Această tendință din partea distribuitorului atrage după sine refuzuri energice ale fabricanților de a renunța la marca proprie, întrucât nu mai poate beneficia de exploatarea rentabilă a mărcilor de fabrică.

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

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

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

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

1.6.5.3. Strategiile de distribuție ale fabricantului

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

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

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

În cazul *distribuției exclusive*, fabricantul acordă numai câtorva detailiști posibilitatea de a-i vinde produsele. Fiecare găsește avantaje din această distribuție exclusivă. Fabricantul urmărește îndeaproape vânzarea produselor sale, înregistrează în mod regulat comenzile. În ceea ce-l privește pe comerciant, ajutat de fabricant, el este satisfăcut de a fi protejat contra concurenței care ar provoca o cădere a prețurilor și de a dispune de un anumit monopol într-o arie geografică determinată.

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

1.6.5.4. Metode de selecție a circuitelor de distribuție

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

a) Compararea costurilor și a nivelurilor de vânzare

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

b) Compararea indicilor de randament

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

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

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

4.6.6. *Politica de comunicație*

1.6.6.1. **Publicitatea**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mecanismul de acțiune al publicității

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

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

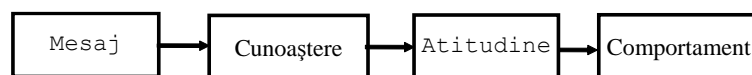


Figura 1.2. Modelul de învățare

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

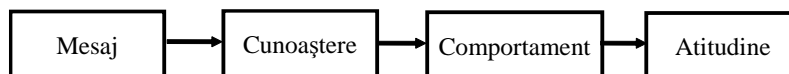


Figura 1.3. Modelul implicării minimale

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

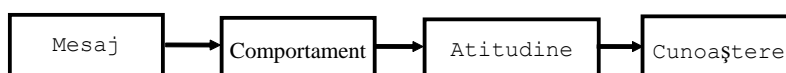


Figura 1.4. Modelul atribuirii

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

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

a) *Metoda procentului din vânzări*

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

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

b) *Metoda comparării cu concurența*

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

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

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

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

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

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

c) Metoda sumei disponibile

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

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

d) Metoda obiectivelor

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

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

1.6.7. Politica forței de vânzare

1.6.7.1. Definiție, rol și obiective

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

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

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

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

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

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

1.6.7.2. Determinarea mărimii forței de vânzare

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

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

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

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

în care:

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

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

BIBLIOGRAFIE

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