

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE PENTRU
EXAMENUL DE LICENȚĂ

PROGRAMUL DE STUDIU:
ADMINISTRAREA AFACERILOR

CRAIOVA
2014

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

Conf.univ.dr. Sîrbu Mirela

Contribuția autorilor pe capitole:

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

Capitolul 2: Tehnici promoționale Conf. univ. dr. Puiu Carmen

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

Capitolul 4: Managementul calității Lect. univ. dr. Sperdea Natalița Maria

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

CUPRINS

Capitolul 1: Managementul resurselor umane.....	4
Capitolul 2: Tehnici promoționale.....	42
Capitolul 3: Comunicare și negociere.....	78
Capitolul 4: Managementul calității.....	112
Capitolul 5: Analiza activității întreprinderii.....	147

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1. Planificarea strategică a resurselor umane

1.1.1. Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane

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

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

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

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

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

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

- *Strategia de personal orientată spre resurse.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3. Planificarea strategică a resurselor umane

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabel 1.1. Decizii manageriale în funcție de categoriile de personal

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

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

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

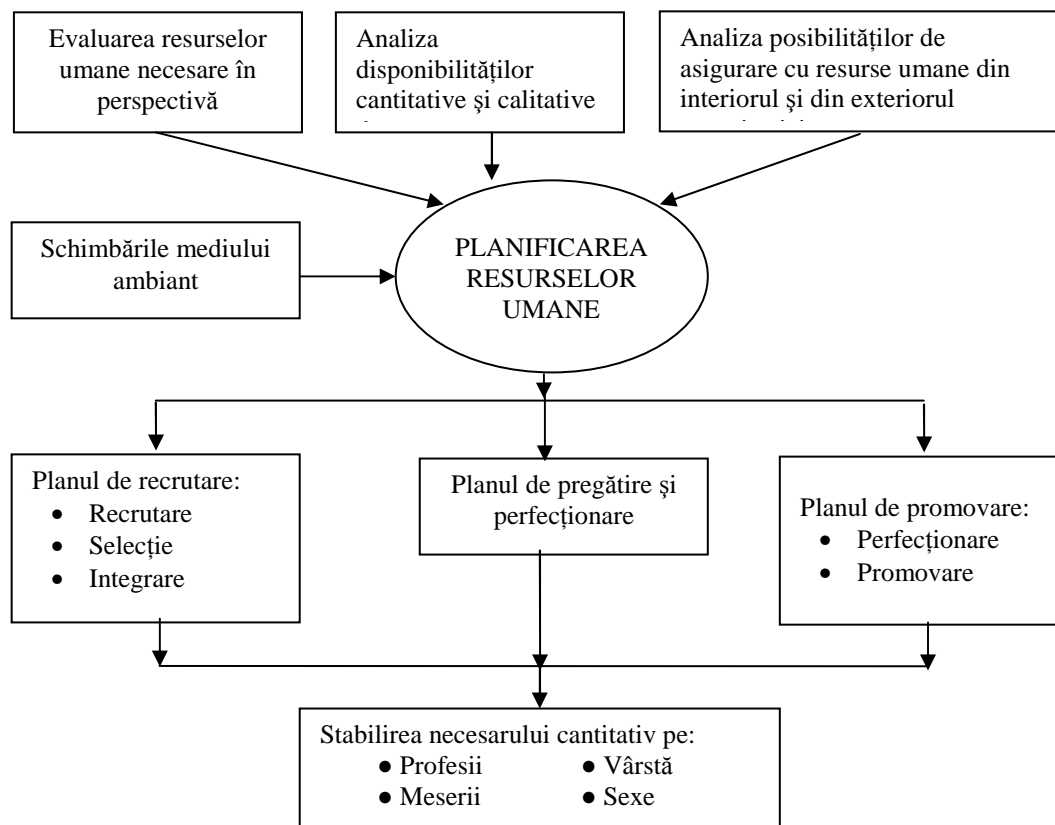


Figura 1.1. Etapele planificării resurselor umane

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

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

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

1.2. Analiza postului

1.2.1. Procesul de analiză a postului

1.2.1.1. Definirea analizei postului

Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică a firmei și poate fi definit ca ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare unei singure persoane.

Analiza, proiectarea sau reproiectarea posturilor reprezintă una dintre cele mai importante și, în același timp complexe activități ale managementului resurselor umane.

Termenul de analiză a postului descrie *procesul de examinare a posturilor în vederea identificării principalelor lor caracteristici, în particular a obligațiilor pe care le cuprind, a rezultatelor pe care trebuie să le realizeze, a activităților majore pe care trebuie să le efectueze și a relațiilor stabilite cu alte posturi din cadrul ierarhiei organizatorice.*¹

Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor asupra caracteristicilor postului. Aceste informații se referă la activitățile desfășurate în cadrul acestuia, la cerințele de comportament, la condițiile de muncă, legăturile cu alte posturi, performanțele așteptate, mașinile și echipamentele folosite.

Rezultatul analizei postului este folosit pentru a proiecta sau reproiecta posturile și a le pune în relații cu alte posturi din cadrul organizației.

Metodele folosite pentru analiza postului cer ca o persoană să facă precizări asupra activităților specifice necesare pentru a îndeplini obiectivele postului. Aceste informații pot fi oferite de ocupantul postului, de șeful ierarhic sau de un analist.

Investigațiile asupra conținutului muncii vor fi astfel efectuate încât să permită obținerea informațiilor care să arate de ce este făcută munca, cum este ea efectuată, ce calități sunt necesare pentru a o face.

1.2.1.2. Obiective privind analiza postului

Obiectivele analizei postului au în vedere, în primul rând, studierea conținutului muncii, înțelegerea mecanismelor de motivare a angajaților, perfecționarea resurselor și metodelor de muncă, măsurarea muncii pentru determinarea standardelor de timp necesare, îmbunătățirea calității vieții profesionale în general și a condițiilor de muncă, în special.

În al doilea rând, prin analiza postului se urmărește furnizarea informațiilor necesare îmbunătățirii activităților din domeniul resurselor umane: planificarea necesarului de personal, recrutarea și selecția personalului, pregătirea și dezvoltarea acestuia, evaluarea și recompensarea etc.

❖ **Simplificarea muncii**

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

Aceste preocupări privind studiul metodelor de muncă, au condus la îmbunătățirea organizării științifice a muncii, având la bază mai multe principii:

- *principiul separării sarcinilor*, conform căruia activitățile de concepție, pregătire, execuție și control trebuie să fie încredințate unor persoane diferite;
- *principiul descompunerii operațiilor*, afirmă că sarcinile ce trebuie îndeplinite trebuie descompuse în operații elementare, iar fiecare executant realizează doar un număr mic de operații;

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

- *principiul analizei mișcărilor*, potrivit căruia operațiile sunt descompuse în mișcări elementare care trebuie executate de către muncitori în raport cu sarcinile primite;
- *principiul măsurării timpilor de muncă*, arată că pentru fiecare sarcină încredințată unui executant se stabilește timpul de muncă standard, în funcție de care se realizează salarizarea.

❖ **Stabilirea standardelor de muncă**

Studiul timpului de muncă este o procedură care se folosește pentru determinarea duratei medii a timpului necesar pentru îndeplinirea unei sarcini.

Alegerea metodei de studiere și măsurare a timpului aferent unei sarcini se face în funcție de obiectivul urmărit, de gradul de precizie necesar și justificat din punct de vedere economic, de natura și particularitățile metodelor folosite. Stabilirea timpului de muncă standard pentru o anumită sarcină de muncă implică parcurgerea următoarelor etape:

- descompunerea sarcinii de muncă în elemente componente identificabile, omogene și măsurabile;
- determinarea elementelor de muncă esențiale pentru îndeplinirea sarcinii de muncă;
- determinarea unui timp de muncă pentru fiecare element de muncă;
- determinarea timpului total al sarcinii de muncă prin adunarea timpilor tuturor elementelor de muncă;
- determinarea timpilor suplimentari alocați;
- determinarea timpului standard pentru sarcina de muncă avută în vedere prin însumarea timpului total al sarcinii de muncă respective și a timpilor suplimentari alocați.

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

❖ **Susținerea altor activități de personal**

Prin analiza postului se obțin date și informații utile pentru cele mai multe activități și practici din domeniul managementului resurselor umane, cum sunt:

- actualizarea descrierii posturilor și a specificației acestora;
- deciziile privind planificarea resurselor umane sau stabilirea nevoilor de personal;
- recrutarea personalului;
- selecția și orientarea angajaților;
- evaluarea performanțelor resurselor umane;
- stabilirea obiectivelor în legătură cu dezvoltarea resurselor umane;
- îmbunătățirea relațiilor cu sindicatele;
- identificarea acțiunilor și condițiilor nesigure ale postului, descoperă eventualele practici periculoase sau metode de muncă neergonomică și condiții de mediu necorespunzătoare.

Pe lângă furnizarea datelor și informațiilor pentru numeroase activități din domeniul managementului resurselor umane, analiza postului este deosebit de importantă și pentru angajați, deoarece:

- titularul postului va avea o imagine mult mai clară asupra principalelor sale responsabilități;
- asigură angajatului baza de date pentru a susține necesitatea unor schimbări sau îmbunătățiri pentru postul său;
- oferă titularului postului informații relevante pentru evaluarea propriilor performanțe;
- poate oferi individului posibilitatea de a participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt și mediu.

1.2.2. Descrierea postului

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

Prin descrierea postului trebuie să se stabilească:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.3. Metode de analiză a postului

Metodele de analiză a postului utilizate în practică sunt prezentate în tabelul 1.2.

Tabel 1.2. Metode de obținere a informațiilor necesare analizei postului

Metode	Persoane implicate	Caracteristici
<i>Observarea</i>	Șeful direct Analistul postului	Poate fi continuă sau instantanee. Este limitată, deoarece multe posturi nu au cicluri de muncă ce pot fi descrise ușor. Se folosește în paralel cu alte metode.
<i>Autofotografierea</i>	Angajatul	Angajatul furnizează informațiile privind sarcinile ce-i revin. Există tendința de „umflare” a datelor și timpului. Doză mare de subiectivism.
<i>Interviul (individual sau în grup)</i>	Analistul postului	Asigură obținerea informațiilor necesare. Asigură obiectivitatea informațiilor
<i>Chestionarul de analiză a postului</i>	Angajatul Șeful direct Analistul postului	Permite obținerea informațiilor necesare. Este mai exactă și permite implicarea angajatului.
<i>Chestionare specializate</i>	Analistul postului	Este fundamentată științific. Necesită timp pentru concepere și aplicare.

Interviul este una dintre modalitățile cel mai frecvent utilizată în obținerea de date relevante și valide despre natura unui post de muncă. Ceea ce susține folosirea interviului este, pe de o parte, chestionarea și dialogul direct cu ocupantul postului sau cu supraveghetorul acestuia, cei mai avizați cunoscători ai activității, iar pe de altă parte, posibilitatea structurării dialogului într-un set de întrebări adecvate obiectivelor analizei postului.

Interviul poate fi individual sau cu grupul (ocupanți sau supraveghetori ai aceluiași post). O problemă majoră poate apărea atunci când intervievații văd analiza postului ca o evaluare a eficienței ce va afecta salariul lor. În acest caz, apare tendința de a exagera unele responsabilități și de a minimaliza altele.

Date pentru analiza postului se pot obține și prin completarea de către ocupantul postului a unui **chestionar**. Este important ce structură are chestionarul și ce întrebări cuprinde.

Observarea directă, fotografierea, cu sau fără cronometrare, este utilă în cazul unor activități fizice observabile, cum ar fi cele de montaj sau contabilitate, de exemplu. Nu este potrivită dacă postul implică activități mentale nemăsurabile, precum cele ale unui avocat sau inginer proiectant. De asemenea, este irelevantă în cazul în care activitățile postului sunt importante, dar ocazionale.

Autoînregistrarea sau autofotografierea este o altă metodă de colectare a informațiilor necesare analizei postului. Persoana care ocupă postul înregistrează zilnic fiecare activitate pe

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

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

1.3. Recrutarea și selecția personalului

1.3.1. Recrutarea personalului

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

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

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

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

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

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

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

1. *Obiectivele recrutării:*

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

2. *Sursele de recrutare:*

- interne;
- externe.

3. *Metodele de recrutare:*

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;

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

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

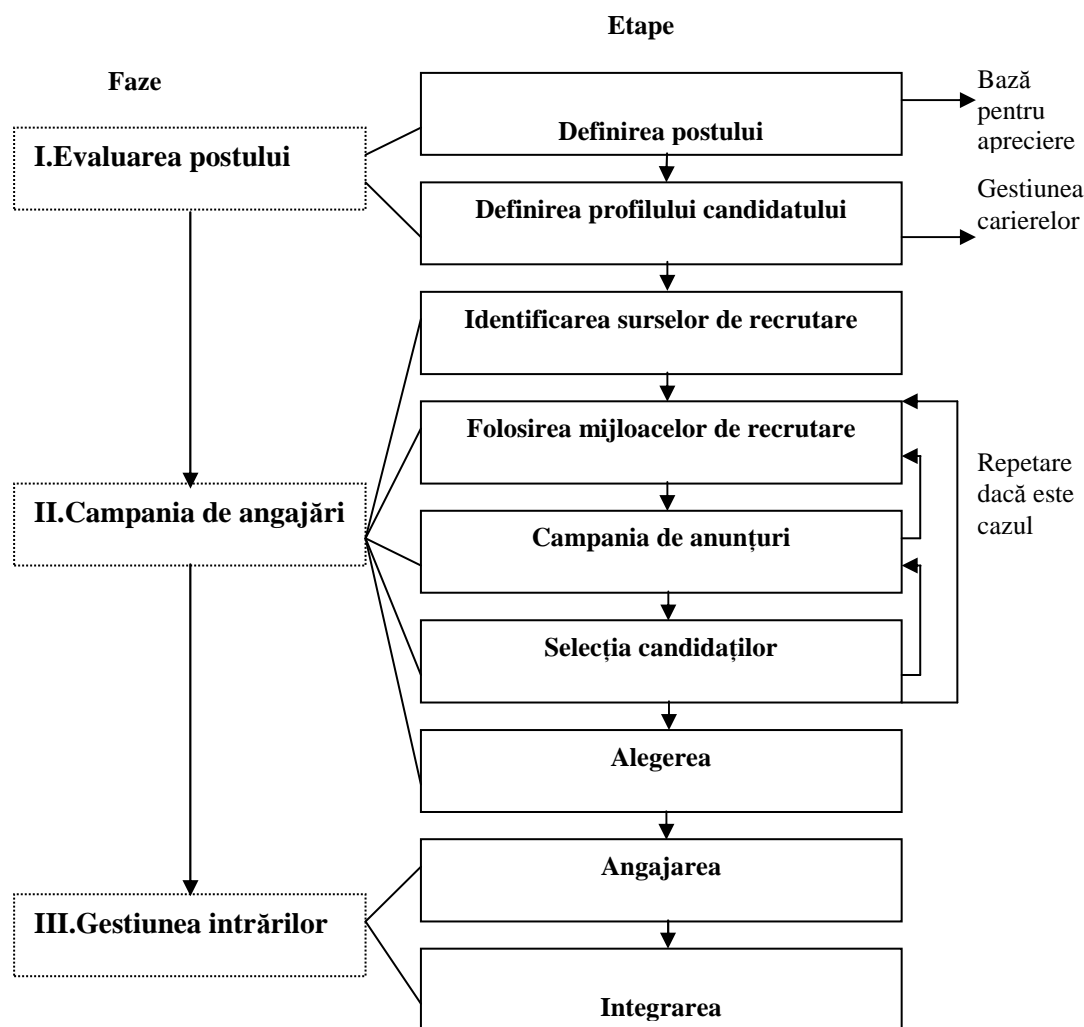


Figura 1.2. Faze și etape ale procesului de recrutare

1.3.1.1. Evaluarea postului

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

Principalele caracteristici ale activității de evaluare a posturilor sunt:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pentru a nu da naștere la interpretări subiective, specificația postului solicită o redactare cât mai detaliată și cât mai precis posibilă. Riscurile care pot apărea în elaborarea specificației postului sunt:

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

1.3.1.2. Campania de angajări

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

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

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

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

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

Tabelul 1.3. Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

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

Metode de recrutare a resurselor umane

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3.2. Selecția candidaților

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tipurile de interviuri folosite de organizații pentru selecție pot fi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. *Judecățile pripite* apar atunci când interviewerul își formează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective: îmbrăcămintea, modul de comportare și aparența celui interviuat.

2. *Efectul de halou*, care apare atunci când evaluarea pozitivă sau negativă a unei persoane se bazează pe un singur criteriu, ignorându-le pe celelalte.

3. *Eroarea de contrast* apare atunci când se compară persoanele între ele și nu cu standardele de performanță.

4. *Eroarea tendinței centrale* este definită prin tendința evaluatorilor de a nu folosi valorile extreme ale scalei de evaluare, atribuind sistematic calificative medii. Neacordarea calificativelor negative evită apariția nemulțumirii celor evaluați iar neacordarea calificativelor superioare urmărește eliminarea acuzelor de indulgență și favoritism.

5. *Eroarea de indulgență/exigență* constă în acordarea de către evaluator a unor calificative favorabile la toți candidații, exigența exprimându-se prin acordarea calificativelor slabe la toți candidații.

6. *Prejudecăți*. Acest tip de eroare constă în evaluarea greșită a candidaților după anumite prejudecăți legate de vârstă, sex, religie etc.

7. *Efectul întâmplărilor recente* apare când se pune accentul doar pe evenimentele recente în defavoarea celor mai vechi.

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

- *planificarea interviului*, respectiv revederea cererii de angajare, a CV-ului, a specificațiilor postului, stabilirea locului, datei și orei de prezentare a candidatului. Locul se recomandă a fi liniștit, fără telefoane sau alte elemente ce pot deranja dialogul cu candidatul.

- *stabilirea relației (preludiul interviului)*, adică reducerea tensiunii, crearea atmosferei de comunicare. Candidatul trebuie să găsească un mediu prietenos și agreabil și nu unul formal și inhibant. Un succint dialog neutru, nelegat de postul pentru care candidează, poate servi acestui scop.

- *adresarea întrebărilor* legate de postul pentru care se face selecția este miezul interviului. Chestionarea candidatului poate fi liberă sau structurată, întrebările pot fi adresate de o persoană, de un grup (panel) sau de o serie de intervieweri. Indiferent care este situația efectivă în care decurge, pentru a mări șansele unui interviu bun, se vor avea în vedere câteva aspecte: evitarea întrebărilor cu răspuns DA/NU; întrebarea nu trebuie să sugereze prin ea însăși răspunsul; candidatul nu trebuie interogată ca un prizonier; maniera de comunicare trebuie controlată, în sensul că interviewerul să nu fie dominator, sarcastic ori neatent. În aceeași măsură, candidatul să nu fie lăsat să domine interviul, divagând pe o temă sau alta și astfel să nu i se adreseze toate întrebările. Foarte important este ca, odată încurajat să vorbească, *ascultarea activă* a candidatului este cheia obținerii datelor, informațiilor utile deciziei de selecție.

- *închiderea interviului*. Aproape de încheierea interviului este necesar să se rezerve timp pentru a răspunde la întrebările pe care candidatul le-ar putea avea. Finalul fiecărui interviu, pe cât posibil, va fi încheiat într-o notă pozitivă. Candidatului trebuie să i se spună dacă organizația este interesată de experiența și abilitățile sale și, în acest caz, care este

pasul următor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Folosirea testelor ca elemente *suplimentare* celorlalte instrumente de analiză și evaluare (interviul, evaluarea activității trecute etc.) și nu ca unic criteriu de selecție. De regulă, testul îi indică mai degrabă pe cei care vor eșua, decât pe cei care vor avea succes!
- Analiza tuturor standardelor de angajare și promovare ale organizației și validarea testelor, sub aspect legal și al administrării corecte, în propria organizație.
- Ținerea unei evidențe exacte a rezultatelor testului. Fiecare candidat trebuie să poată afla de ce a fost respins.
- Folosirea, pe cât posibil, a unui psiholog calificat.
- Asigurarea condițiilor propice testării: locuri liniștite, bine luminate, ventilate, aceleași pentru toți candidații.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3.3. Gestiunea intrărilor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Gestiunea carierei și a evaluării

1.4.1. Noțiunea de carieră și planificarea carierei

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

Cariera reprezintă o succesiune de schimbări, de către aceeași persoană, a unor posturi de muncă. Gestiunea unei cariere înseamnă urmărirea parcursului din trecut, din prezent și previziunea drumului viitor al unui salariat în cadrul structurii organizatorice a întreprinderii.

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

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

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

Planificarea carierei

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

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

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

Conform specialiștilor în domeniu, planificarea carierei reprezintă:

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

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

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

Modelele de planificare a carierei sunt:

Modelul „șansă și noroc”. Angajatul se bazează doar pe șansă și noroc pentru a ajunge în funcția potrivită, prin încercarea de a fi întotdeauna în locul și la momentul potrivit. Această cale este urmată de un mare număr de salariați, deși rata de eșec este una ridicată. Cei care urmează acest model trebuie să fie perseverenți și să nu piardă niciun prilej pentru a fi în locul și la momentul potrivit.

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

organizația abuzează de angajat. Dacă angajatul așteaptă ca organizația să-l găsească și să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia și să se deplaseze în acea direcție.

Modelul auto-orientat, cel mai adesea, la performanță și mulțumire. Angajații își stabilesc singuri cursul de dezvoltare a carierei proprii, utilizând asistența furnizată de organizație. Angajații auto-orientați vor presta o muncă de calitate, ei au capacitatea de a-și evalua șansele de dezvoltare a propriei cariere.

Dinamica unei cariere este influențată de o serie de factori ai succesului profesional și personal. Potrivit teoriei și practicii manageriale, principalii factori care pot influența alegerea unei cariere sunt:

I. *Imaginea propriei persoane*. Cariera reflectă modul în care ne înțelegem propria persoană și în care ne promovăm imaginea.

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

III. *Personalitatea*. Orientarea noastră, ca și nevoile sociale, de realizare, de putere etc. ne influențează alegerea carierei cu atât mai mult cu cât un mediu organizațional compatibil cu personalitatea noastră crește șansa obținerii satisfacțiilor profesionale.

IV. *Mediul social*, respectiv: tehnica și tehnologia, educația, pregătirea, nivelul ocupațional, situația socială și economică a familiei etc. De exemplu, amploarea schimbărilor tehnologice, creșterea mobilității profesiilor sau dispariția unor specializări au determinat atât indivizii, cât și organizațiile să recunoască necesitatea planificării carierei.

Înțelegerea factorilor și a dinamicii carierei implică și luarea în considerare a stadiilor acesteia, respectiv:

Stadiul I: Explorarea, respectiv prospectarea, identificarea și studierea opțiunilor carierei. În opinia specialiștilor, acest stadiu durează până în jurul vârstei de 25 ani. Pe durata acestui stadiu indivizii încearcă să se adapteze posturilor avute în vedere. Opțiunile individului în această etapă nu se referă exclusiv la stabilirea identității profesionale, dar, deseori, această opțiune este elementul major al acestui stadiu.

Primul loc de muncă, după terminarea facultății, are o influență puternică asupra carierei, aceasta este una pozitivă dacă:

- se stabilește o rețea de relații sociale;
- slujba este una incitantă pentru abilitățile avute;
- individul se adaptează anumitor aspecte emoționale.

În plus, în această etapă un rol important revine mentorului, adică persoana care dă sfaturi și creează oportunități tânărului și are următoarele funcții:

- *Susținere*. Mentorul își poate nominaliza discipolul pentru transferuri și promovări avantajoase;
- *Expunere și vizibilitate*. Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie și de a cunoaște alte departamente;
- *Pregătire și feedback*. Mentorul sugerează strategii de lucru și indică punctele tari/slabe ale performanțelor discipolului;
- *Activități menite să dezvolte capacitatea profesională*.

Stadiul II: Stabilirea (fixarea), respectiv acceptarea unei anumite organizații, angajarea într-un anumit post și integrarea în cadrul acesteia. Acest stadiu al carierei reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active și poate fi încadrat în perioada 25-45 ani. Durata acestui stadiu poate fi relativ mare în cazul celor care schimbă des un loc de muncă cu altul.

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

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

1.4.2. Evaluarea performanțelor resurselor umane

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.2.1. Criterii de alegere a sistemului de evaluare a performanțelor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.2.2. Etapele evaluării performanțelor resurselor umane

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

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

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

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

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

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

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

1.4.2.3. Erori ale procesului de evaluare a performanțelor

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

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

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

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

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

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

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

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

1.5. Formarea competențelor și perfecționarea resurselor umane

1.5.1. Necesitatea investiției în formarea și perfecționarea profesională

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

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

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

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

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

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

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

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

- măsura în care conducerea consideră instruirea ca factor de motivare în muncă;
- cunoștințele și aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.

Formarea constă în orice activitate destinată dobândirii de cunoștințe teoretice și aptitudini dar și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel specifice exercitării unei meserii sau realizării unei operațiuni. Prin instruire trebuie să se asigure îndeplinirea calificată de către indivizi a sarcinilor ce le revin pentru în procesul muncii, a unei profesii sau meserii. Necesitățile de instruire constau în: nevoia de a asigura eficiența și siguranța în operare a anumitor mașini sau aparate, nevoia de a avea la dispoziție o forță de muncă eficientă, nevoia de a avea o conducere competentă a organizației.

Perfecționarea presupune orice activitate de învățare dirijată cu precădere spre nevoi viitoare decât imediate și are în vedere mai mult progresul în carieră decât performanța curentă. Ea se poate desfășura în instituții de învățământ sau în organizații și are ca obiective lărgirea și actualizarea cunoștințelor, dezvoltarea aptitudinilor și modelarea atitudinilor necesare resurselor umane pentru creșterea nivelului calitativ al activității lor profesionale. Cerințele de perfecționare sunt determinate de nevoia managerilor de a putea utiliza facilitățile asigurate de calculatoare în desfășurarea activității, nevoia de înlocuire a persoanelor aflate în pragul pensiei cu persoane din interiorul organizației, dar și nevoia de a pregăti angajații să accepte schimbarea.

Principala diferență dintre conceptele de formare și perfecționare este aceea că, în timp ce prin formare se urmărește dobândirea unor capacități noi, prin procesul de perfecționare se urmărește îmbunătățirea capacităților existente.

Organizațiile care recurg la formarea personalului au mari avantaje, deși costul acestuia este destul de mare. Majoritatea organizațiilor preferă să-și asume costul unei formări profesionale pentru a preîntâmpina apariția unei manipulări deficitare în domeniu, care ar putea să se reflecte atât în procesul de producție, cât și în sfera comercială.

Formarea profesională poate fi de două tipuri, așa cum reiese din tabelul următor:

Tabel 1.4. Tipuri de formare profesională

Nr. crt.	Forma	Scop
1.	<i>Inițială</i>	Asigură pregătirea necesară pentru dobândirea competențelor profesionale minime necesare pentru obținerea unui loc de muncă.
2.	<i>Continuă</i>	Asigură dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

Programele prin intermediul cărora se poate realiza formarea profesională sunt sintetizate în tabelul 1.5.

Tabel 1.5. Tipuri de programe de formare profesională

Nr. crt.	Forma	Ce urmărește
1.	<i>Inițiere</i>	Dobândirea uneia sau mai multor competențe specifice unei calificări conform standardului ocupațional sau de pregătire profesională.
2.	<i>Calificare / Recalificare</i>	Conduce la dobândirea unui ansamblu de competențe profesionale care permit unei persoane să desfășoare activități specifice uneia sau mai multor ocupații.
3.	<i>Perfecționare / Specializare</i>	Conduce la dezvoltarea sau completarea cunoștințelor, deprinderilor sau competențelor profesionale ale unor persoane care dețin deja o calificare.

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

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

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

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

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

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

Utilizarea indicatorilor statistici de alertă. Anumite informații pot să semnifice existența unor neliniști, unor disconforturi ale salariaților, fără a fi semnificative în ceea ce privește nevoile de formare.

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

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

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

Competențele trebuie să fie estimate prin intermediul testelor individuale, a aprecierii șefilor ierarhici, a comportamentului în muncă. Comparația cerințelor și a mijloacelor

existente, permite determinarea domeniilor asupra cărora trebuie să se îndrepte formarea competențelor salariaților.

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

a) participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate;

b) stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;

c) stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;

d) ucenicie organizată la locul de muncă;

e) formare individualizată;

f) alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

1.5.2. Metodologia proceselor de formare și perfecționare

Pregătirea și desfășurarea proceselor de formare și perfecționare a personalului organizației necesită parcurgerea succesivă a următoarelor etape:

1. *Stabilirea necesităților imediate și de perspectivă de formare și perfecționare a personalului.*

Pentru aceasta, trebuie să se desfășoare următoarele activități, redate în figura 1.3.

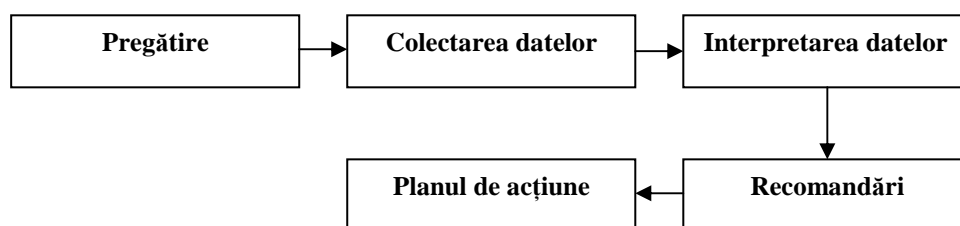


Figura 1.3. Analiza necesităților de formare și perfecționare

Pregătirea înseamnă precizarea ariei de acoperire a studiului (dacă este vorba de un singur departament funcțional sau de întreaga organizație), aprobarea obiectivelor studiului, aprobarea graficului de derulare, a bugetului de resurse etc.

Colectarea datelor se realizează la nivel de organizație, la nivel de grup profesional, la nivel de post sau la nivelul performanței individuale.

Interpretarea datelor se referă la tipul necesităților de instruire depistate, amploarea acestor necesități și semnalarea unor alte eventuale necesități, în afara celor de formare și perfecționare.

Recomandările constau în programul de instruire propus, resursele necesare, durata de desfășurare, procedurile de evaluare necesare, estimările de cost.

Planul de acțiune presupune identificarea persoanelor responsabile și graficul de derulare în timp.

2. *Elaborarea planului și a programelor de formare și perfecționare a personalului organizației.*

Planul se elaborează pe ansamblul organizației și reprezintă elementul central al procesului de formare și perfecționare a personalului.

Planul de instruire este documentul prin care se enunță sistematizat dezideratele în materie de formare și perfecționare precum și mijloacele prin care se intenționează realizarea și evaluarea acestora. Indiferent dacă el se referă la întreaga organizație sau doar la o parte din aceasta, planul trebuie să conțină următoarele elemente:

Obiectivele programului, adică declararea intențiilor urmărite prin instruire.

Grupele țintă, se referă la definirea grupului sau grupurilor de persoane cărora li se adresează programul de instruire.

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

Administrare și buget, conține detalii privind graficul de derulare în timp a programului, localizarea activităților, eliberarea temporară a angajaților de sarcinile care le revin în mod normal, cheltuieli și costuri.

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

3. *Desfășurarea programelor*

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

4. *Controlul și evaluarea programelor*

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

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

5. *Evaluarea eficienței activității de formare și perfecționare*

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

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

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

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

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

1.5.3. Metode și tehnici de formare

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

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

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

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

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

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

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

1.6. Motivația și performanța profesională

1.6.1. Motivația

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

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

Principalele **caracteristici ale motivației** sunt următoarele:

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

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

1.6.2. Structuri ale motivației

Principalele structuri motivaționale sunt:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.3. Surse motivaționale

În funcție de profil, strategia și cultura sa, firma își poate crea un sistem de salarizare și avantaje materiale motivante, fără a se abate de la regulile competiției și echității manageriale.

Organizația poate face față schimbărilor cerute de competitivitate și progres numai prin orientarea eforturilor managerilor spre motivație și satisfacția angajaților.

În literatura de specialitate pot fi identificați factori de motivație care generează sentimente pozitive referitoare la postul ocupat și factori care generează sentimente negative.

Ca factori/surse ce generează *insatisfacție* în rândul angajaților pot fi menționați:

- politica, administrarea și managementul companiei;
- procedurile de control;
- relațiile interumane;
- statutul individual pe care îl conferă o anumită poziție în companie;
- venitul angajatului (salariul și alte avantaje materiale);
- siguranța postului;
- impactul serviciului asupra vieții personale (timp liber versus timp ocupat).

Se poate constata, că uneori, chiar dacă elementele de insatisfacție prezentate mai sus nu apar, acest lucru nu generează în mod implicit satisfacție profesională. Factorii care pot determina satisfacție profesională sunt diferiți de cei care generează reacțiile negative și aici pot fi menționate:

- realizarea profesională (dimensiune psihologic interioară);
- recunoașterea realizării profesionale (dimensiune socială);
- nivelul de răspundere conferit de natura postului;
- posibilitățile de promovare (managementul carierei);
- munca interesantă;
- posibilitatea dezvoltării personale (autoperfecționarea).

Având în vedere cele două categorii de factori motivaționali prezentați mai sus, posturile trebuie structurate în mod realist, astfel încât să se țină seama și de nevoile motivaționale ale angajatului. Acest lucru se poate realiza fie în timpul procesului de recrutare, fie prin modificarea structurală a posturilor existente, fie pe ambele căi.

În acest sens, se poate apela la următoarele variante:

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

- creșterea numărului de atribuții aferente postului;
- creșterea nivelului de răspundere;
- pe ambele căi;

2. *Îmbogățirea postului*, indică faptul că nivelul de răspundere asociat unui post a fost majorat prin:

- modificarea structurii răspunderilor;
- adăugarea unor noi nivele de răspundere;
- pe ambele căi;

3. *Rotația posturilor*, apare atunci când gama de atribuții este schimbată, ceea ce oferă individului ocazia unei mai mari varietăți a sarcinilor, fără o creștere a nivelului de răspundere.

Deși nu este ușor de armonizat relația post - angajat iar gradul de implicare al salariaților la realizarea obiectivelor organizației este greu de evaluat, totuși, oamenii tind să răspundă pozitiv la stimulii motivaționali. Aceasta doar dacă apreciază că există șanse reale de a obține o recompensă semnificativă pentru un anumit comportament. Deci, este absolut necesar ca sistemul de recompense al organizației să existe și să funcționeze. De exemplu, nu se poate oferi pentru performanțe deosebite sporuri la salarii și promovări, dacă acestea sunt condiționate de vechime.

Bibliografie

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

CAPITOLUL 2

TEHNICI PROMOȚIONALE

2.1. Comunicarea de marketing

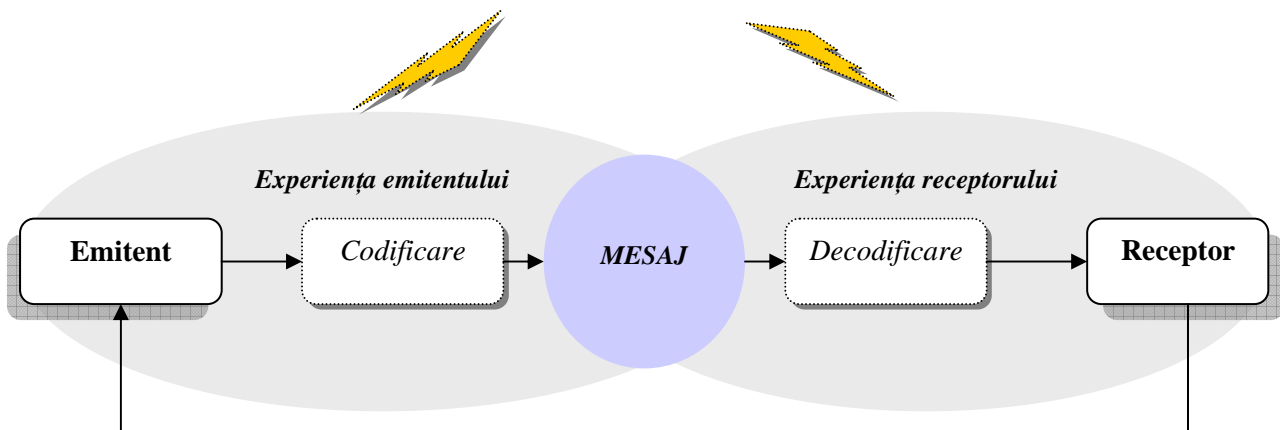
2.1.1. Conținutul procesului de comunicare

Desfășurarea unei activități eficiente presupune nu doar realizarea unor produse de calitate, la cele mai bune prețuri și distribuite într-un mod atractiv, dar și o comunicare permanentă cu mediul extern, cu piața, cu consumatorii actual și potențiali. Pentru aceasta, specialiștii de marketing trebuie să realizeze cea mai eficientă combinație de mijloace promoționale: reclamă și publicitate, promovarea vânzărilor, relațiile publice, vânzările personale, în condițiile respectării unui anumit buget și urmărind atingerea unor obiective specifice.

Comunicarea este indispensabilă pentru buna desfășurare a activității oricărei întreprinderi, indiferent de natura și dimensiunea acesteia.

Procesul de comunicare presupune existența unui mecanism care să asigure schimbul de informații între emițător și receptor, și să permită, în același timp, obținerea feed-back-ului de la segmentul - țintă.

Principalele elemente ale procesului de comunicare sunt: sursa; mesajul; codificarea; canalul de comunicare; decodificarea; receptorul; răspunsul; feedback-ul; interferențele.



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

Figura 2.1. Procesul de comunicare

Sursa (emițător) poate fi o persoană, un grup sau o organizație care dorește să transmită un mesaj altei persoane sau grup de persoane.

Mesajul cuprinde ansamblul cuvintelor, imaginilor și simbolurilor transmise de sursă și destinate receptorului.

Codificarea presupune transformarea mesajului de către sursă într-un mod care să exprime simbolic ideea sau conceptul ce se dorește să ajungă la cumpărător.

Canalul de comunicare îl constituie mijlocul prin care mesajul codificat urmează să ajungă la receptor - ziar, revistă, televiziune, radio, panou stradal, Internet etc.

Decodificarea reprezintă interpretarea de către receptor a mesajului codificat transmis de sursă.

Receptorul este persoana sau grupul de persoane căruia i se adresează mesajul. Acesta nu coincide întotdeauna cu receptorul vizat de sursă dacă nu se realizează o combinație optimă între mesaj-canal-codificare.

Răspunsul include reacțiile receptorului după expunerea la mesaj, respectiv cumpărarea produsului, schimbarea atitudinii față de acesta sau amânarea și chiar anularea deciziei de cumpărare.

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

Interferențele împiedică circulația în bune condiții a informațiilor între sursă și receptor, diminuând eficacitatea procesului de comunicare.

Interferențele pot interveni în oricare etapă a procesului de comunicare, în una din următoarele forme:

- bariere (distanța; bariere culturale și de limbaj etc.) ;
- filtre (cenzurarea anumitor secvențe ale mesajului);
- distorsiuni (greșeli de tipar ce pot schimba semnificația mesajului, exprimare ambiguă);
- zgomote (orice alt mesaj sau informație care perturbă recepționarea mesajului în bune condiții).

Cele mai cunoscute fenomene petrecute în timpul pauzelor de reclamă televizată sunt:

- *zipping* – derularea rapidă a unei emisiuni înregistrate pe timpul pauzelor comerciale;
- *zapping* – schimbarea succesivă a canalelor în timpul reclamelor;
- *muting* – renunțarea la sonor pe timpul afectat reclamelor.

Cu ajutorul politicii sale de comunicare, întreprinderea urmărește captarea atenției unor largi categorii de public (clienți, furnizori, intermediari, salariați și acționari, concurenți, administrație, media și publicul general).

2.1.2. Planificarea activității de promovare

Politica de comunicare cuprinde toate măsurile interne și externe întreprinderii care acționează asupra cunoștințelor, concepțiilor și atitudinilor participanților la piață față de performanțele întreprinderii.

Componentă distinctă a a procesului de comunicare desfășurat între întreprinere și publicul său, politica de promovare are drept obiectiv transmiterea de informații referitoare la produsele destinate vânzării

Elaborarea politicii de comunicare trebuie să aibă în vedere enunțarea punctelor-cheie ale acțiunilor comunicative ale întreprinderii și pe această bază structurarea bugetului promoțional pe fiecare instrument utilizat. Controlul efectelor comunicării concluzionează asupra activității desfășurate și ia măsuri corective dacă aceasta se impune.

Procesul de planificare promoțională se desfășoară pe parcursul următoarelor etape:

- stabilirea obiectivelor;
- determinarea bugetului promoțional;
- dezvoltarea mixului promoțional.

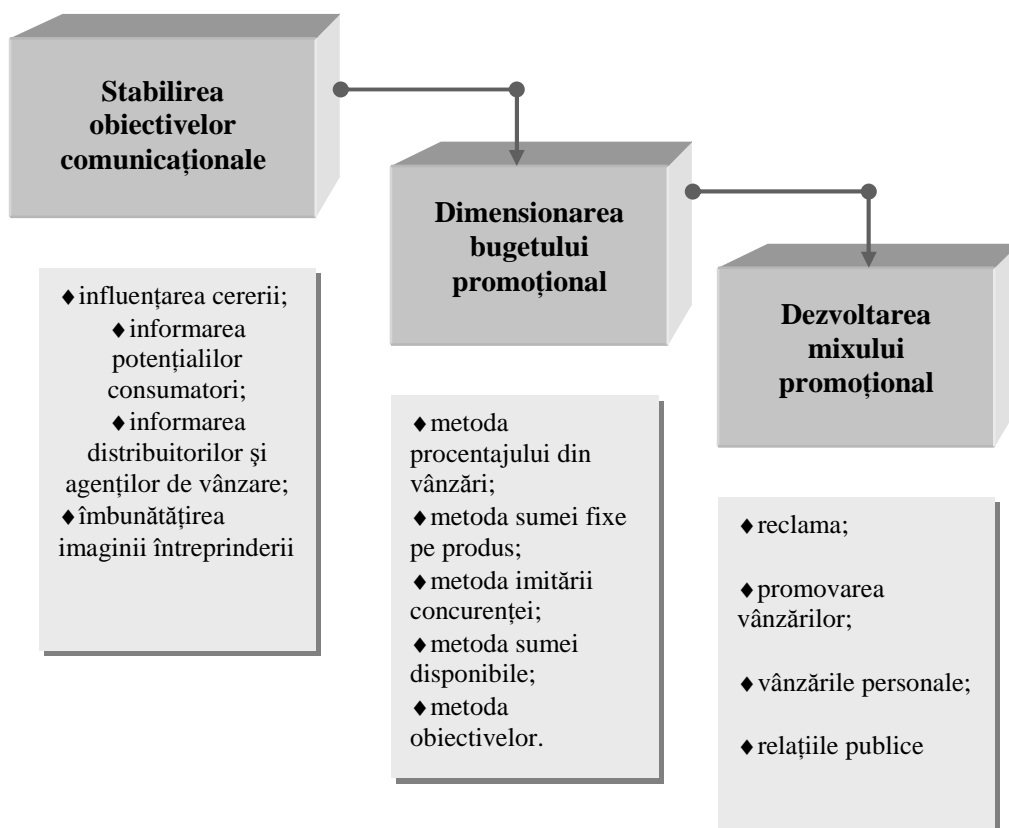


Figura 2.2 Etapele planificării promoționale

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

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

Principalele obiective ale politicii de promovare sunt:

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

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

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

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

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

Tabel 2.1. Metode de stabilire a bugetului promoțional

METODA	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Procentului din vânzări	Simplu de utilizat; permite creșterea bugetului în perioadele cu vânzări ridicate;	Nu oferă și o modalitate de distribuire a resurselor pe instrumente promoționale; nu asigură posibilitatea creșterii vânzărilor în perioadele cu activitate slabă;
Imitării concurenței	Ține cont de activitatea concurenței; determină o stabilizare a concurenței;	Poate conduce la situația ca nici un concurent să nu-și îmbunătățească poziția pe piață; presupune ca și concurența să aibă aceleași obiective;
Sumei disponibile	Presupune fonduri limitate; stimulează creativitate, urmărindu-se rezultate maxime cu resursele disponibile;	Nu ține cont de obiectivele de marketing;
Sumei fixe pe unitate de produs	Simplu de utilizat, recomandată pentru produsele cu valoare ridicată;	Consideră efectul comunicațiilor asupra vânzărilor ca fiind constant;
Obiectivelor	Se bazează pe realizarea obiectivelor de comunicare; concentrarea asupra acestor obiective determină utilizarea fondurilor cu eficiență maximă.	Presupune că toate obiectivele prezintă aceeași importanță în distribuirea fondurilor; dificultăți în estimarea costurilor necesare atingerii diferitelor obiective.

Metoda procentajului din vânzări este metodă foarte răspândită ce presupune aplicarea unui procent la volumul vânzărilor (actual sau anticipat) sau la prețul de vânzare. Această metodă este agreată în primul rând de managerii financiari deoarece determină cheltuielile promoționale să varieze în funcție de vânzări și deci se cunoaște exact suma destinată promovării.

Dezavantajul acestei metode provine din faptul că nu vânzările ar trebui să determine amploarea activității promoționale, ci promovarea să determine nivelul vânzărilor. Această metodă face ca activitatea promoțională să fie influențată nu de oportunitățile de pe piață ci de nivelul vânzărilor. Iar uneori, cea mai bună ocazie a întreprinderii de a lansa o campanie agresivă pentru cucerirea unei poziții pe piață, este chiar atunci când vânzările sunt mici iar concurența nu cheltuiește prea mult pentru promovarea produselor proprii.

Metoda imitării concurenței este o metodă curent utilizată și presupune ca întreprinderea să aloce pentru activitatea promoțională o sumă apropiată de cea a concurenților săi. Argumentul că bugetul promoțional al concurenței exprimă tendința din ramura respectivă nu este suficient pentru a utiliza această metodă deoarece situația din două întreprinderi nu poate fi niciodată la fel, după cum și produsele oferite, resursele, ocaziile pe piață sunt diferite.

Metoda sumei disponibile este o metodă utilizată în special de micile întreprinderi și presupune stabilirea resurselor disponibile activității de comunicare rămase după acoperirea celorlalte cheltuieli ale întreprinderii.

Metoda sumei fixe pe unitate de produs pornește de la premisa că efectul comunicațiilor promoționale asupra vânzărilor este constant. Este o metodă utilizată în special pentru produsele de valoare mare și prezintă aceleași avantaje, respectiv dezavantaje ca și metoda procentului din vânzări.

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

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

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

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

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

Structura mixului promoțional depinde de o serie de factori:

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

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

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

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

2.2. Publicitatea

2.2.1. Publicitatea – delimitări conceptuale

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

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

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

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

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

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

Două dintre trăsăturile sale trebuie subliniate:

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

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

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

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

Principalele avantaje oferite de *publicitate (advertising)* sunt:

- ajunge simultan la un număr semnificativ de consumatori potențiali;

- costul redus pe fiecare contact;

- prezintă eficiență în crearea unei imagini favorabile;

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

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

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

Principalele dezavantaje recunoscute de marketeri rămân:

- costul total foarte ridicat;

- timpul de expunere a mesajului este redus;

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

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

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

Etapele derulării unei campanii de publicitate (advertising) sunt:

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

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

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

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

Tema reclamei poate fi concentrată pe:

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

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

Alegerea alternativelor media depinde de următorii factori:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Post-testarea este testarea care permite evaluarea succesului sau eșecului reclamei după derularea campaniei.

Tehnicile de testare includ testarea nivelului de conștientizare, testarea gradului de aducere aminte, analiza atitudinilor, evaluarea psihologică, teste de vânzare etc.

Marketerul trebuie să utilizeze rezultatele post-testării pentru a fundamenta deciziile necesare unor eventuale schimbări într-o campanie promoțională, atunci când acestea se impun.

Nu trebuie neglijat faptul că, reclama nu urmărește doar atragerea de noi clienți ci și menținerea stării de satisfacție în rândul clienților existenți prin reamintirea avantajelor de care se bucură o dată cu procurarea produsului întreprinderii.

2.2.2. Tipuri de publicitate

A. În funcție de *obiect* publicitatea poate fi:

a) **Publicitate de produs** - este cea mai familiară și mai frecvent utilizată formă de publicitate prin care se urmărește stimularea cererii de consum pentru produsele respective. În practică se disting câteva forme particulare ale acestui gen de publicitate:

- *publicitatea de informare* - este deosebit de utilă la începutul ciclului de viață al unui produs și poate avea ca obiective: stimularea cererii a unui nou produs (serviciu), sugerarea de noi utilități ale produsului, anunțarea unei schimbări de preț, explicarea funcționării unui produs, descrierea serviciilor oferite etc.

- *publicitatea de condiționare* - este folosită în perioada de creștere și de maturitate a ciclului de viață al produselor, precum și în condițiile în care pe piață există produse similare, substituibile sau concurente. Acest tip de publicitate are ca principal obiectiv stimularea cererii pentru un produs sau marcă și pune accentul pe condițiile de prezentare care pot facilita identificarea unui anumit produs între produsele concurente.

- *publicitatea comparativă* - prin care se compară direct unele produse sau servicii aflate în relații de concurență. Deseori această formă de publicitate este interzisă, însă la ea se recurge în mod subtil și sugestiv destul de frecvent de către multe companii.

- *publicitatea de reamintire* - este utilizată mai ales în faza de maturitate a produsului și este folosită în scopul întăririi efectului unor acțiuni publicitare anterioare și al menținerii interesului pentru un produs, marcă sau companie în rândul consumatorilor.

b) **Publicitate de marcă** - este axată pe evidențierea mărcii sub care produsul este oferit pe o piață.

c) **Publicitate instituțională** - are drept obiectiv crearea și menținerea în rândul publicului a unei atitudini favorabile și de atașament față de companie și de oferta sa.

B. În funcție de natura obiectivelor urmărite⁵:

a) **Publicitate comercială**, care vizează obiective de natură comercială - în principal creșterea volumului vânzărilor promovate;

b) **Publicitate corporativă**, care are ca obiectiv principal creșterea valorii sociale a organizației, în vederea pregătirii pieței pe termen lung;

c) **Publicitate social-umanitară**, ce urmărește promovarea ideilor ce depășesc sfera economică, a cauzelor social-umanitare susținute de asociațiile non-profit.

C. După *aria geografică* de răspândire a mesajului, publicitatea poate fi:

a) **Publicitate locală**

b) **Publicitatea regională**

⁵ Popescu I.C., Tehnici promoționale, Suport de curs, Editura ASE, București, 2008

- c) **Publicitatea națională**
- d) **Publicitatea internațională**

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

a) **Publicitatea destinată consumatorilor** – forma cel mai frecvent întâlnită în practică.

b) **Publicitatea destinată mediilor profesionale și de afaceri** - respectiv distribuitorilor, companiilor, prescriptorilor și altor categorii de influențatori.

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

a) **Publicitate de natură rațională (factuală)** - pune accentul pe prezentarea caracteristicilor obiective ale produsului.

b) **Publicitate de natură emoțională** – vizează exploatarea unor trăsături și resorturi psihologice ale individului, pentru stimularea cererii utilizându-se mesaje simbolice, metaforice

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

a) publicitate ATL (above the line – “deasupra de linie”) – se referă la publicitatea care folosește mijloacele tradiționale de transmitere a mesajelor: presa, televiziunea, radioul, cinema și afișaj stradal.

b) publicitate BTL (below the line - “sub linie”) – se referă la mijloace de comunicare neconvenționale, inedite: promoțiile, comunicarea prin eveniment,

c) TTL (through the line) - semnifică toate mijloacele promoționale utilizate în campaniile promoționale.

2.2.3. Funcții și obiective

Principalele funcții ale publicității sunt⁶:

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

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

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

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

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

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

Obiectivele publicității

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

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

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

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

2.2.4. Publicitatea și principalele medii promoționale

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

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

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

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

Publicitatea media

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

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

Avantajele utilizării ziarelor drept suport media:

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

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

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

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

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

Dezavantaje:

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

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

Avantajele utilizării revistelor drept suport media:

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

Dezavantaje:

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

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

Avantajele utilizării televiziunii drept suport media:

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

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

Dezavantajele utilizării televiziunii în publicitate:

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

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

Avantaje:

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

Dezavantajele utilizării radioului în publicitate:

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

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

⁹ www.royalmediagroup.ro

Avantaje:

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

Dezavantaje:

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

Publicitatea prin poștă (prin tipărituri)

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

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

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

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

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

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

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

Publicitatea exterioară (out-door) ca mediu promoțional

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

*Avantaje*¹¹:

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

Dezavantaje:

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

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

2.3. Promovarea vânzărilor

2.3.1. Conținut, caracteristici și obiective

Promovarea vânzărilor este definită ca fiind instrumentul promoțional ce constă în acordarea de stimulente pe termen scurt, cu scopul de a încuraja clienții să încerce și să achiziționeze un anumit produs sau serviciu.

Definiții:

- aspectele de marketing altele decât vânzarea personală sau publicitatea (acțiunea personală a vânzătorului), care incită consumatorul să cumpere și care stimulează eficiența în rândul distribuitorilor sau vânzătorilor (Asociația Americană de Marketing);
- un ansamblu divers de instrumente specifice, majoritatea pe termen scurt, destinate să stimuleze achiziționarea mai rapidă sau într-un volum mai mare a unor produse sau servicii de către consumatori sau de către clienții industriali;¹²
- un demers complex parte a strategiei comunicațiilor promoționale ale unei mărci, prin care anunțatorul urmărește influențarea comportamentului consumatorului și orientarea atitudinii acestuia față de marcă într-un sens favorabil, astfel încât să obțină o creștere a cererii și realizarea obiectivelor de marketing stabilite pe termen scurt, mediu sau lung. Acest demers presupune utilizarea unor tehnici specifice care permit, pe o perioadă limitată de timp îmbogățirea ofertei prin adăugarea unei valori suplimentare la nivelul produsului, al prețului sau al distribuției și câștigarea unui avantaj temporar față de concurență.¹³

Deși promovarea vânzărilor urmărește creșterea vânzărilor pe termen scurt prin stimularea impulsului de cumpărare, ea se asociază strategiei pe termen lung a întreprinderii. Astfel, chiar dacă obiectivul este creșterea vânzărilor imediate, se urmărește transformarea clienților ocazionali care încearcă produsul în timpul perioadei de promovare într-o bază de clienți fideli.

Avantajele oferite de promovarea vânzărilor constau în:

- creșterea vânzărilor pe termen scurt ;
- costul moderat pe consumator;
- eficiență în schimbarea comportamentului de cumpărare pe termen scurt;
- posibilitatea controlării mesajului și a locului de plasare de către sponsor;
- oferirea unei game variate de instrumente promoționale;
- dezvoltarea loialității consumatorilor.

Dezavantajele promovării vânzărilor sunt:

- impact doar pe termen scurt;
- reducerile de preț pot afecta imaginea mărcii;
- modalitate ușor de imitat de concurență;
- poate determina stocarea produsului în rândul clienților fideli, fără a influența nonconsumatorii relativi;
- determină amânarea deciziei de cumpărare.

Marketerul trebuie să aibă permanent în vedere faptul că promovarea vânzărilor poate doar accentua succesul unei campanii promoționale, dar nu poate înlocui reclama, relațiile publice și vânzările personale. Pentru a fi eficace, promovarea vânzărilor trebuie să fie deosebit de atractivă și să se realizeze pe o perioadă limitată de timp.

Destinatarii acțiunilor de promovare a vânzărilor pot fi:

- consumatorii;

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

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

- intermediarii de marketing;
- personalul de vânzare.

Promovarea vânzărilor poate avea următoarele obiective:

- creșterea cantității cumpărate și a frecvenței de cumpărare;
- atragerea de noi cumpărători;
- lărgirea distribuției;
- atragerea atenției asupra unei oferte noi;
- îmbunătățirea oportunităților de prezentare;
- sporirea eficienței forțelor de vânzare;
- revigorarea vânzărilor unei mărci mature
- creșterea spațiului de expunere pe raft sau în spații special amenajate
- neutralizarea activităților de publicitate sau promoție ale competiției
- încurajarea consumatorului spre a încerca marca promovată
- menținerea consumatorilor existenți prin încurajarea cumpărărilor
- contracararea acțiunilor concurenței
- susținerea unei campanii publicitare

Această modalitate promoțională utilizează o largă diversitate de tehnici și câștigă o popularitate tot mai mare printre consumatori.

2.3.2. Tehnici de promovare a vânzărilor

În funcție de elementele ce constituie punctul de sprijin al operațiunii promoționale, tehnicile de promovare a vânzărilor se pot grupa în două mari categorii¹⁴:

1. Tehnici susținute de marcă - reducerile de preț; cadourile promoționale; jocuri și concursuri; încercări gratuite;
2. Tehnici de punere în valoare a produselor la locul vânzării - publicitatea la locul vânzării și merchandisingul.

2.3.2.1. Tehnicile susținute de marcă

a) Reducerile temporare de prețuri reprezintă cea mai simplă și eficientă modalitate de promovare a vânzărilor și constituie un ansamblu de tehnici de promovare a vânzărilor ce presupun reducerea, pe o perioadă limitată de timp, a prețului de vânzare al unor produse, cu scopul de a stimula cumpărarea acestora de către consumatori.

În general se apreciază că numai reducerile temporare sunt de natură promoțională, întrucât, în cazul în care scăderea de preț durează o perioadă mai lungă de timp, ea își pierde caracterul promoțional, cumpărătorii încep să se obișnuiască cu noul preț și nu-l mai percep ca pe un avantaj ce le-a fost oferit în mod excepțional¹⁵.

Efectele urmărite prin practicarea reducerilor de preț sunt¹⁶:

- eliminarea reținerilor consumatorilor de la cumpărare;
- scăderea/lichidarea stocurilor de produse lent sau greu vandabile;
- normalizarea vânzărilor pentru produsele cu accentuat caracter de sezonalitate;
- contracararea acțiunilor concurenței.

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

¹⁴ Cruceru A. F., *Tehnici promoționale*, Editura Uranus, București, 2009

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

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

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

Oferta specială

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

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

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

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

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

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

Prețul barat

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

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

Prețul barat este utilizat în special de societățile de distribuție.

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

Reducerea imediată

Reducerea imediată reprezintă tot o scădere directă a prețului de vânzare către consumator, practică însă la inițiativa producătorului, care indică pe ambalaj nivelul reducerii (în mărime absolută sau procentual).

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

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

Oferta gratuită

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

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

Oferta “Produs în plus”

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

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

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

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

Formatul de încercare (formatul de lansare)

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

Formatul special

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

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

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

Lotul promoțional (vânzările în loturi sau vânzările grupate)

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

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

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

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

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

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

Bonul de reducere (cuponul de reducere)

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

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

În practică există mai multe tipuri de bonuri de reducere de preț: bonul de reducere gratuit, bonul de reducere pentru o cumpărare viitoare și bonul de reducere încrucișată.

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

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

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

Oferta de rambursare

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

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

Preluarea produselor vechi

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

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

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

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

Primele promoționale pot fi de mai multe tipuri:

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

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

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

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

Cadourile promoționale sunt și ele de mai multe feluri:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Concursurile promoționale

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

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

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

a. stabilirea perioadei și fixarea duratei de desfășurare a concursului;

b. alegerea temei și formularea întrebărilor;

c. deciziile cu privire la importanța și natura premiilor.

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

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

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

Jocurile promoționale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tehnicile de merchandising se împart în:

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

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

- fiecare produs este dispus în locul optim de prezentare ;
- mărfurile ajung în imediata apropiere a segmentului-țintă de clientelă;
- se asigură o marjă corespunzătoare de profit și distribuitorilor și comercianților implicați în procesul de vânzare;

- mărfurile sunt asamblate, aranjate și dispuse astfel încât să faciliteze vizitarea spațiilor comerciale, selectarea mărfurilor, transportul și plata acestora²¹.

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

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

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

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

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

- clientul alege marfa „cu ochii” – pe aceasta se bazează și reclama tv., reclama tipărită, panotajul stradal și ambalajul produselor. Cu cât stimulii sunt mai numeroși cu atât și percepția cumpărătorului va fi mai selectivă. Astfel, un afiș bine realizat va atrage cumpărătorul în magazin, indicatoarele de raft, posterele, panourile vor atrage cumpărătorul spre raftul care trebuie și, în sfârșit, aranjarea în raft, ambalajele, ornamentele mobile, accesoriile vor determina cumpărarea pe loc.
- concentrarea în spațiu a produselor aceluiși ofertant va avea un impact mai puternic asupra consumatorului. Se practică mai ales pentru cosmetice. - folosirea unor rafturi proiectate special, funcție de particularitățile produselor crește eficiența expunerii acestora și „atentează” mai mult spre buzunarul clientului.
- plasarea elementelor de atracție pe axa vizuală a cumpărătorului (la o înălțime de 1.40-1.70m față de nivelul solului) va spori vânzările, conform statisticilor cu 60%.
- alocarea spațiului pe raft trebuie făcută astfel încât să avantajeze toate produsele, atât ca expunere cât și ca pondere.

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

2.4. Relațiile publice

2.4.1. Conținutul activității de relații publice

Relațiile publice sunt definite ca fiind acea funcție de conducere care evaluează atitudinile publicului, apropie politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului, planifică și execută un program de acțiune pentru a câștiga înțelegerea și acceptarea publicului²³.

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

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

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

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

Activitățile de relații publice cuprind, în principal:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2. Tehnici specifice activității de relații publice

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

La baza activităților de relații publice stau câteva metode de comunicare în care sunt înscrise în mod obligatoriu ²⁶:

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

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

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

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

- *inscripționarea produselor*.

2.4.2.1. Tehnici de comunicare în relațiile cu mass-media²⁷

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2.2. Tehnici specifice relațiilor cu consumatorii

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

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

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

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

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

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

2.4.2.3. Tehnici specifice poziționării produselor

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2.4. Evenimente sportive, artistice și de destindere

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

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

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

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

2.5. Forța de vânzare

2.5.1. Forța de vânzare – componentă a comunicării promoționale

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

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

Avantajele utilizării forțelor de vânzare sunt:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- stabili dimensiunea optimă a forțelor de vânzare;
- găsi modalități de motivare a personalului de vânzare;
- pregăti continuu personalul de vânzare;
- stabili sistemul de plată și recompensă utilizat.

În ultimul timp, sunt întâlnite noi tendințe în organizarea și desfășurarea activităților personalului de vânzare, cum sunt vânzarea în echipă, vânzarea destinată nu consumatorilor individuali ci unor consorții organizate de cumpărare care concentrează astfel putere de cumpărare etc.

Forțele de vânzare privesc ca și ca instrument al politicii de comunicație promoțională a întreprinderii, prezintă câteva caracteristici ce pot fi considerate avantaje în raport cu celelalte componente ale submixului comunicațional și, în special, cu publicitatea:²⁸

- forțele de vânzare sunt *mai suple și mai flexibile* decât celelalte mijloace promoționale. Contactul direct cu consumatorii le permite adaptarea mai rapidă la nevoile și la reacțiile clientului.
- utilizarea forțelor de vânzare este una dintre cele mai *selective* formule promoționale, mesajul difuzat ajungând în mod direct numai la țintele vizate. Pierderile datorate atingerii unei audiențe nețintite sunt, practic, nule.
- forțele de vânzare *pot urmări procesul de comunicație până la finalizarea vânzării*. Celelalte componente ale sistemului comunicațional al întreprinderii intră în acțiune cu mult timp înaintea efectuării cumpărării, în acest interval existând posibilitatea ca ținta mesajului, chiar convinsă de necesitatea achiziționării produsului respectiv, să se răzgândească. Forțele de vânzare, prin caracterul interactiv al relației cu cumpărătorul, pot răspunde la întrebările acestuia, îi pot oferi informații suplimentare, pot negocia condiții mai favorabile, ceea ce facilitează finalizarea vânzării.
- forțele de vânzare îndeplinesc și alte atribuții, pe care nici una din celelalte forme de comunicație promoțională nu le pot îndeplini: culegerea de informații de piață, prospectarea pieței, etc.

Trebuie subliniat și faptul că, în realitate, forțele de vânzare, publicitatea și celelalte componente ale sistemului comunicațional al întreprinderii au atribuții complementare, completându-se reciproc în procesul de formare și îmbunătățire a imaginii întreprinderii.

2.5.2. Managementul forței de vânzare

Costul ridicat al utilizării forței de vânzare impune desfășurarea unei *activități de conducere* eficiente a acesteia, constând în următoarele șase componente:

- *stabilirea obiectivelor forței de vânzare;*
- *determinarea strategiei, structurii, mărimii și modului de retribuire a acesteia;*
- *recrutarea și selectarea;*
- *pregătirea; controlul;*
- *evaluarea forței de vânzare.*

O dată stabilite obiectivele forței de vânzare, strategia trebuie să ofere răspunsuri la următoarele necunoscute:

- ce formă de vânzare este cea mai potrivită (pe cont propriu, în echipă);
- ce structură va avea forța de vânzare (teritorială, pe produse, pe clienți);
- cât de mare va fi această forță de vânzare;
- cum va fi retribuită (salariu, comisioane, prime, indemnizații, avantaje suplimentare).

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

În organizarea forței de vânzare pot fi utilizate mai multe criterii, printre cele mai uzuale numărându-se criteriul geografic, cel al produselor, cel al clienților și cel al funcțiilor îndeplinite.

Procesul de organizare operațională a activității din zonele (teritoriile) de vânzare presupune rezolvarea următoarelor **probleme**:

1. *determinarea numărului de zone* (și, implicit, a numărului de agenți comerciali necesar);
2. *determinarea conturului acestor zone*;
3. *repartizarea sarcinilor* pe fiecare agent comercial;
4. *stabilirea calendarului și itinerariului vizitelor* efectuate de agenții comerciali.

Zona (teritoriul) de vânzări este reprezentată de un grup de clienți actuali sau potențiali ai întreprinderii, care sunt atribuiți unui agent comercial pentru o perioadă de timp. Cel mai adesea, aceste teritorii sunt specificate din punct de vedere al limitelor geografice.

Prima și una dintre cele mai importante probleme care trebuie rezolvate este cea a determinării numărului de zone și a dimensiunilor forței de vânzare. Pentru aceasta, în practică pot fi utilizate mai multe metode.

Astfel, *pentru o forță de vânzări deja existentă*, necesarul de personal este dat de plecările înregistrate și de nevoile de dezvoltare. În cazul unei forțe de vânzare nou înființate, cea mai simplă metodă de determinare a dimensiunilor acesteia se bazează pe *estimarea productivității vânzătorilor*. O a doua posibilitate, ceva mai sofisticată, este *analiza sarcinilor de muncă*.

Etapele care trebuie parcurse sunt:

- a. clienții potențiali sunt segmentați în funcție de diferite criterii;
- b. se estimează numărul anual de vizite necesare pentru fiecare client potențial din fiecare segment;
- c. se definește numărul de vizite pe care un agent comercial trebuie să le efectueze la fiecare client;
- d. se determină numărul necesar de agenți comerciali.

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

- **natura sarcinilor** ce trebuie îndeplinite de către agenții comerciali;

- **natura produsului** - aceasta influențează frecvența cumpărării, iar, cu cât cumpărarea este mai frecventă, cu atât teritoriul trebuie să fie mai mic;

- **canalele de distribuție** utilizate - dacă agentul comercial se adresează unor angroșiști, teritoriul poate să fie mai mare decât atunci când se adresează detaliștilor sau cumpărătorilor finali;

- **nivelul de penetrare a pieței** - de regulă, o firmă nouă pe o anumită piață le solicită agenților săi acoperirea unor teritorii mai mari.

- **intensitatea acoperirii pieței** - dacă se urmărește o distribuție de masă, extensivă, a produselor sale, piața se împarte de obicei în mai multe teritorii mici, în timp ce, dacă distribuția dorită este una selectivă, teritoriile pot fi de mai mari dimensiuni;

- **intensitatea concurenței** - existența unei concurențe mai puternice presupune o scădere a dimensiunilor teritoriului, întreprinderea punând accentual pe satisfacerea clienților în condiții superioare concurenței.

- **vânzările potențiale** - dacă se estimează un potențial mai ridicat al vânzătorilor, atunci teritoriul ce va fi acoperit de către un agent comercial va fi mai restrâns ca suprafață.

- **capacitatea vânzătorului**

În legătură cu **repartizarea sarcinilor unui agent comercial** trebuie amintit că principala sarcină a acestuia este reprezentată de efectuarea vizitelor la clienți și prospecți.

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

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

P = prospectare (abordarea clienților potențiali);

E = evidențierea problemelor clientului;

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

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

O = obținerea unei comenzi;

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

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

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

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

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

Pentru a evita angajarea unor agenți de vânzări necorespunzători, aceștia trebuie *recrutați și selecționați* cu atenție.

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

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

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

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

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

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

-*candidaturile spontane*;

-*agenții de recrutare*;

-*oficiile de plasare a forței de muncă*.

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

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

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

³¹ Vairez, R, - „La Vente. Pour reussir ses action commerciales”, Techniplus, Paria, 1995, p.11

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografie:

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

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

CAPITOLUL 3

COMUNICARE □ I NEGOCIERE

3.1. Concepte și fundamente ale procesului comunicațional

În prezent, nu există o definiție universal valabilă pentru *comunicare*, datorită abundenței sensurilor atribuite acestui concept, de-a lungul timpului, de diversele domenii ale științei.

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române cuvântul *comunicarea* înseamnă *înștiințare, informare, aducere la cunoștință*, etc. La rândul său, Webster definește în dicționarul său termenul de comunicare, ca fiind un act/situație de transmitere; un mesaj verbal sau scris; un schimb de informații; un sistem de comunicare; un proces prin care se realizează un schimb de sensuri între indivizi cu ajutorul unui sistem comun de simboluri”.

Autori, precum Himstreet și Batsy definesc comunicarea menționând: „ca manager, principala preocupare o reprezintă procesul de transmitere și fluxul informației. Ca scriitor și vorbitor, principala preocupare o reprezintă construirea/prezentarea mesajului. Ca emițător și receptor al mesajului ești obligat să fii preocupat de sens. Aceste trei abordări diferite referitoare la definirea comunicării își propun doar să izoleze diferitele aspecte ale procesului de comunicare în scopul realizării unei cât mai precise înțelegeri”.

O definiție, remarcabilă prin amploare sa, se poate identifica în cea oferită de Ana Bogdan Tucicov atunci când comunicarea este considerată ca „un proces, activitate umană ce constă în transmiterea și schimbul de informație (mesaje) între persoane, în împărtășirea unor stări afective, decizii raționale, judecăți de valoare, cu finalitatea expresă de a obține efecte în reprezentările și opiniile indivizilor”.

Abraham A. Moles propune o definiție a comunicării ca fiind „acțiunea prin care un individ sau sistem situat într-un punct dat este făcut să participe la stimuli și la experiențe ale mediului de către un alt individ sau sistem situat într-un alt loc sau epocă, utilizând elemente ale cunoașterii pe care le posedă deopotrivă ambii parteneri”. Se stabilește astfel o corespondență univocă între un anumit univers spațio-temporal și un altul dat.

R. Adler și G. Rodman consideră comunicarea „un proces ce implică răspunsul ființelor umane la comportamentul simbolic (inter-personal) al altor indivizi”. Definiția introduce relația „proces-interacțiune comportamentală” ca fiind prezentă în actul de comunicare.

După François Gondrand: "Comunicarea este fie un proces prin care o informație este transmisă de un emițător unui receptor, fie o relație interumană prin care două sau mai multe persoane se pot înțelege.

Majoritatea definițiilor încercate variază în funcție de punctele de referință luate în considerare și de atenția acordată anumitor aspecte ale procesului de comunicare, în mod implicit, toate acestea, admit existența a cinci elemente sau factori fundamentali: inițiatorul (emițătorul (E)), receptorul (destinatarul (R)), canalul (vehicul - utilizat în acest caz în sens larg), mesajul și efectul.

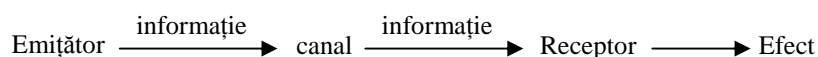


Figura 3.1. Modelul elementar al comunicării

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

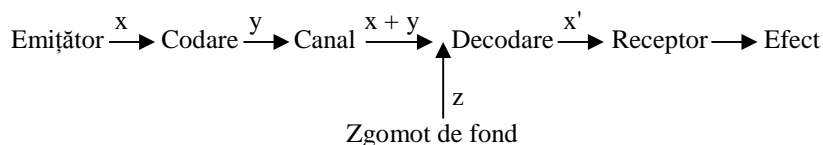


Figura 3.2. Modelul extins al comunicării

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

3.2. Comunicarea în afaceri

3.2.1. Conținutul comunicării în afaceri

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2. Componenta sistemului de comunicare a întreprinderii

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

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

3.2.3. Etapele și obiectivele comunicării în afaceri

Comunicarea în afaceri, în funcție de valoarea sa, trece prin mai multe etape până când mesajul întreprinderii este perceput și anume:

- etapa cognitivă: constă în furnizarea unor informații asupra caracteristicilor produselor, despre utilizarea produsului sau serviciului, etc.;
- etapa afectivă: urmărește dezvoltarea unei atitudini favorabile față de întreprindere, de mărcile sau produsele sale;
- etapa comportamentală (conativă): are ca scop incitarea la cumpărare și cumpărarea propriu - zisă.

În alegerea acțiunilor de comunicare către țintele vizate trebuie să se țină cont de aceste etape. Cu toate că granița dintre ele este destul de neclară, se poate considera că relațiile publice și publicitatea sunt mai bine adaptate pentru informații și dezvoltarea atitudinilor favorabile, atât față de întreprindere, cât și față de mărcile și produsele sale și că promovarea vânzărilor acționează mai ales asupra comportamentelor, incitând la cumpărarea imediată.

Comunicarea poate să se realizeze în legătură cu mai multe aspecte ale imaginii de marcă, ale imaginii produsului sau a imaginii de întreprindere. De exemplu, imaginea de produs pe care vrem să o dăm imaginii produsului "cafea solubilă" se poate baza pe un conținut pozitiv, care sugerează gospodinelor că timpul economisit cu pregătirea cafelei poate fi utilizat pentru sarcini mai deosebite, de ordin superior. Ca atare, imaginea de construit este aceea a unui produs aparte în interiorul gamei fabricate de întreprindere. Imaginea de marcă poate fi ilustrată prin exemplul aparatelor fotografice, în care diferitele mărci nu au aceeași imagine în ochii utilizatorilor. Diferențele dintre ele fac din fiecare din ele o marcă destinată marelui public (de exemplu, marcă specializată în aparate automate) sau profesioniștilor (specialiști).

Imaginea de întreprindere este formată din ansamblul produselor pe care aceasta le oferă clienților săi. Prin aptitudinea de a satisface durabil nevoile clienților, întreprinderea stabilește și menține notorietatea sa. Dintre acestea, cea care ar trebui să capete o importanță mai mare, în situația firmelor românești, este imaginea de marcă. Acest fapt se întâmplă datorită faptului că, în general, consumatorul român este fidel unui produs și nu unei mărci. El indică mai ușor un produs și nu o marcă (mănâncă iaurt, nu Danone; se spală cu șampon, nu cu Clear, se spală cu săpun, nu cu Dave, etc.).

În întreprinderi, utilitatea fizică a produsului este implicită, însă maniera de utilizare, ideea pe care am putea să o avem în legătură cu această manieră de utilizare vor fi cauza determinantă a acțiunii. Deci, consumatorul alege între mai multe satisfacții care corespund obiectelor sau serviciilor specifice. Alegerea se va face pornind de la reprezentările pe care consumatorul le-a acumulat. Aceste reprezentări se construiesc pornind de la ideile primite, credințe, rațiuni, analogii, simboluri fiecare din ele fiind, mai mult sau mai puțin valorizate,

mai mult sau mai puțin influente, mai mult sau mai puțin structurate. Aceste reprezentări califică, caracterizează, specifică, determină produsul și marca în mintea consumatorului. Ele formează o imagine.

Imaginea poate fi definită ca ansamblul trăsăturilor afective sau morale pe care o marcă o are în rândul publicului și care constituie personalitatea sa. Ea se caracterizează prin:

- proximitate – care arată cât de ușor este menționată o marcă, considerată ca favorită de către un consumator;
- claritate – care se referă la personalitatea pe care marca o are în rândul consumatorilor;
- conținut – care este determinat de trăsăturile particulare ale mărcii;
- valorizare – care urmărește, ca prin conținut, să se confere mărcii o personalitate afirmată, care trebuie să-i fie favorabilă;
- asocierile pe care le produce evocarea sa, de exemplu, cuibul este un simbol al maternității, al copilăriei și ca atare poate fi asociat unei mărci de produse pentru bebeluși.

3.3. Abordarea sistemică a comunicării întreprinderii

3.3.1. Necesitatea abordării sistemice a comunicării întreprinderii

Clasificarea comunicării are la bază o multitudine de criterii. Dintre acestea, două dintre ele au un grad mai mare de operaționalizare și anume conținutul mesajului și țintele avute în vedere prin comunicare.

1) După conținutul mesajului se disting următoarele tipuri de comunicare:

- a) *comunicarea comercială* – ale cărei mesaje se referă la produse și la mărci. De multe ori ea are un ton agresiv, fiind văzută ca un atac al întreprinderii asupra consumatorului. Aceasta, la rândul ei se poate împărți în:
 - comunicare de produs – al cărei mesaj este obiectiv, fiind construit pe baza performanțelor produsului;
 - comunicarea de marcă – care este percepută ca fiind subiectivă, deoarece corespunde unor simboluri imaginare prezentate prin poziționarea produsului.
- b) *comunicarea instituțională* – ale cărei mesaje au în vedere întreprinderea. Ea are un caracter informațional mai pronunțat, fiind percepută ca mai puțin agresivă. La rândul ei, aceasta se împarte în:
 - comunicarea de întreprindere – care are un caracter obiectiv bazat pe prezentarea realității întreprinderii;
 - comunicarea organizațională – care difuzează valorile fundamentale, identitatea, cultura, etc. întreprinderii.

Subdivizarea celor două comunicări (comercială și instituțională) este de multe ori forțată, deoarece, atunci când o marcă este asociată cu o anumită performanță, aceasta se bazează pe o caracteristică obiectivă a produsului (de exemplu, când se afirmă că un anumit detergent de curățire este inamicul microbilor, ca mesaj de marcă, atunci trebuie ca acel detergent să conțină acele ingrediente care să-l facă eficient împotriva acestora). Altfel, mesajul ar fi mincinos. De asemenea, este dificil de distins o structură obiectivă, concretă a întreprinderii, de una subiectivă, care este abstractă. De aceea, doar împărțirea comunicării în comercială și instituțională este cu adevărat utilă.

Comunicarea comercială se referă la un produs sau o marcă, fiind legată de activitatea de marketing a întreprinderii și îndeplinind un rol tactic, deoarece are în vedere ciclul de viață al produsului sau mărcii. Țintele comunicării comerciale sunt aceleași cu cele de marketing,

urmărindu-se adresarea unui mesaj, prin utilizarea tehnicilor promoționale, legat de ciclul de viață al produsului sau mărcii, bazat pe propunerea de cumpărarea a acestora.

Comunicarea instituțională se referă la o organizație, fiind legată de politica generală a întreprinderii și îndeplinind un rol strategic, având în vedere viața întreprinderii. Ea se adresează oricăror categorii de public vizate de întreprindere (inclusiv cele de marketing), evidențiind identitatea și poziționarea întreprinderii, printr-un mesaj atemporal, utilizând tehnici promoționale, comunicarea de opinie, lobbying-ul, comunicarea financiară, comunicarea internă, etc.

Între cele două tipuri de comunicare există câteva deosebiri care reies din cele de mai sus:

- ele diferă prin locul pe care îl ocupă în conducerea întreprinderii;
- comunicarea instituțională este mai largă în privința tehnicilor utilizate și a țintelor vizate;
- mesajul comunicării instituționale este mai dificil de realizat, deoarece se bazează pe un amestec dintre identitatea și poziționarea întreprinderii.

Deseori, în practică, este dificil să se facă distincție între cele două tipuri de comunicare, din mai multe motive:

- întrucât de multe ori întreprinderea nu utilizează comunicări diferite pentru marcă, produs și organizație, țintele vizate de aceasta nu fac deosebire între ele. De exemplu, când întreprinderea Ford realizează o campanie publicitară pentru un nou produs sau una instituțională, în ochii opiniei publice Ford este cel care comunică. Noul produs fiind rezultatul producătorului, chiar dacă, doar una dintre ele “este pe drumul cel bun”;
- în afara clienților, efectele comunicării de produs, asupra celorlalte categorii de public, nu sunt luate în considerare în distincția dintre cele două tipuri de comunicare;
- când produsul se află în criză, întreprinderea recurge la construirea unui mesaj instituțional pentru liniștirea publicului;
- obiectivele comunicării instituționale au un sens de globalizare a diferitelor direcții ale comunicării. După unii autori obiectivele comunicării instituționale sunt:
 - de comunicare - notorietate, informare, memorare, etc;
 - comerciale - care urmăresc susținerea strategiilor de marketing;
 - sociale - care răspund nevoilor de apropiere exprimate de mediul extern.

Alți autori consideră că obiectivul comunicării instituționale îl constituie promovarea imaginii întreprinderii și în consecință, promovarea produselor sale.

- 2) După țintele avute în vedere prin comunicare, aceasta se împarte în comunicare internă și comunicare externă.

Comunicarea internă vizează mediul intern al întreprinderii (personal, sindicate, conducere, filiale, acționari, etc.) – pentru a crea o entitate unică și omogenă, dezvoltând solidaritatea și coeziunea acestuia. Mesajul se bazează pe crearea identității țintelor vizate cu întreprinderea, utilizând diverși suportați de integrare (reuniuni, team building, jurnal de întreprindere, etc.), comunicarea fiind ascendentă, descendentă și laterală.

Comunicarea externă se adresează mediului extern întreprinderii și urmărește dezvoltarea notorietății și imaginii întreprinderii, promovarea produselor și a mărcilor către toate categoriile de public.

Comunicarea este bazată pe mesaje comerciale, de identitate și de legitimitate, fiind atât instituțională cât și comercială.

Obiectivele urmărite de comunicarea internă sunt asemănătoare cu cele ale comunicării instituționale. Mulți autori consideră comunicarea internă ca fiind inclusă în comunicarea instituțională. Aceasta înseamnă că, o operațiune de comunicare instituțională, trebuie să

înceapă cu un mesaj destinat publicului intern, deoarece întreprinderea comunică în exterior maniera sa de comunicare internă.

În practică, n-ar trebui să se pună problema separării comunicării interne de cea externă, din mai multe motive:

- un suport important pentru comunicare îl reprezintă propriul personal al întreprinderii. De multe ori, această modalitate de comunicare se dovedește a fi cea mai credibilă. De aceea, între realitatea din interiorul întreprinderii și mesajele care idealizează întreprinderea nu trebuie să apară un decalaj, deoarece salariatul trebuie să creadă în mesajele întreprinderii pentru a vrea să promoveze o imagine favorabilă întreprinderii. Ca atare, salariatului trebuie să-i fie aduse la cunoștință mesajele generale despre întreprindere, dar mai ales să fie motivat și să găsească în întreprindere o sursă de valorizare personală;
- dacă întreprinderea recurge la mai multe acțiuni de comunicare comercială care nu au legătură între ele, cel mai adesea nu au nici un efect pentru întreprindere (de exemplu, firma Procter & Gamble, recurge la o astfel de strategie, în care nu evidențiază întreprinderea, ci doar diversele mărci pe care le comercializează);
- mesajele destinate publicului intern nu trebuie să difere de cele destinate publicului extern, altfel eficacitatea lor ar slăbi și ar risca să devină fără credibilitate. De exemplu, un salariat al întreprinderii, care este și acționar al acesteia n-ar trebui să primească două tipuri de mesaje despre întreprindere, respectiv unul pentru calitatea sa de angajat și altul pentru cea de acționar, pentru ca acțiunea de comunicare să fie eficace;
- comunicarea externă este percepută de către publicul intern ca o sursă de informații. Dacă această comunicare externă este prost înțeleasă de către salariați, atunci aceștia vor fi în dezacord cu ea.

În concluzie, cele prezentate despre tipurile de comunicare, care rezultă din aplicarea celor două criterii, demonstrează necesitatea de a considera comunicarea ca un singur ansamblu, care dispune de o multitudine de tehnici pentru a atinge diferitele ținte vizate pentru reușita întreprinderii. Din aceste motive, apare necesară abordarea sistemică a comunicării întreprinderii, prin intermediul comunicării globale.

3.3.2. Conținutul comunicării globale

La început, comunicarea globală era considerată ca o modalitate de armonizare a mijloacelor (relații publice, publicitate de produs, publicitate instituțională, informații, comunicare internă, etc.) cu scopul de a crea și dezvolta o imagine instituțională. După majoritatea autorilor, comunicarea globală este considerată o concepție coerentă a ansamblului activităților de comunicare, instituțională, marketing și internă.

Comunicarea globală se caracterizează prin:

- a) axarea pe câteva mesaje puternice, prezentate într-o manieră coerentă, care reflectă identitatea și poziționarea întreprinderii;
- b) armonizarea semnelor întreprinderii, cu scopul de a facilita recunoașterea întreprinderii și de a permite punerea în valoare a acțiunilor de comunicare;
- c) coerența între imaginile de produs, marcă și întreprindere.

Imaginea întreprinderii apare, în comunicarea globală, ca o variabilă strategică. Nu trebuie să existe diferențe între realitatea din întreprindere și informațiile pe care aceasta le difuzează și nici între diversele acțiuni de comunicare.

În ceea ce privește mesajele pe care le comunică întreprinderea, comunicarea globală are în vedere gândirea elementului central, care stă la baza mesajelor vehiculate de aceasta. Într-o astfel de optică, mesajele se bazează pe identitatea și poziționarea întreprinderii.

Comunicarea globală utilizează acele forme și instrumente care permit construirea unei imagini dorite în ochii grupurilor țintă, cu scopul ca aceasta să se constituie într-un avantaj concurențial. Ca atare, trebuie evidențiate variabilele generale, aplicabile în orice situație și apoi elaborată o metodologie de gestiune a comunicării globale.

3.3.3. Strategii de comunicare globală

Întreprinderea este prezentă prin comunicare pe următoarele piețe:

- 1) piața întreprinderii;
- 2) piața produselor;
- 3) piața mărcilor.

Comunicarea globală are ca obiectiv, organizarea acestor piețe cu scopul de a permite dezvoltarea întreprinderii.

Întreprinderea poate fi prezentă pe aceste piețe, fie într-o manieră independentă, când întreprinderea, produsul și marca coexistă sub nume diferite (de exemplu, Procter & Gamble, detergent pentru rufe, Ariel), fie într-o manieră mai mult sau mai puțin interdependentă, când există o juxtapunere între numele întreprinderii, produsului și mărcii (de exemplu, Ford, autoturism Ford, Ford Fiesta).

Indiferent că există o suprapunere sau nu între numele întreprinderii, produsului sau mărcii, între acestea există interacțiuni permanente care pot determina diverse situații:

- a) identitatea întreprinderii centrată sau nu pe produs, bazată sau nu pe o marcă lider, etc.;
- b) poziționarea întreprinderii, înțeleasă ca locul pe care îl ocupă în ochii diferitelor ținte;
- c) voința de a ocupa o piață în întregime, a unuia sau mai multor segmente, a mai multor piețe diferite, etc.

Datorită acestor situații se nasc nevoile de comunicare ale întreprinderii și implicit, strategia de comunicare. Astfel, dacă piața pe care dorește să acționeze întreprinderea nu poate fi segmentată, comunicarea se va baza pe produs sau pe întreprindere, existența mărcii nefiind dinainte necesară. Marca apare, ca necesară, în cazul în care întreprinderea dorește să ocupe mai multe piețe sau mai multe segmente de piață, evitând slăbirea poziționării generale a întreprinderii. Alegerile strategiilor comunicării se situează între o situație de totală independență între imaginile de produs, marcă și întreprindere (care este doar teoretică, pentru că între cele trei imagini este inevitabil să apară o legătură) și una de totală interdependență a celor trei imagini.

Obiectivul central al comunicării globale îl reprezintă gestiunea imaginii de întreprindere, de marcă și de produs, cu scopul ca acesta să se transforme într-un avantaj concurențial. Mijloacele prin care se realizează gestiunea imaginii sunt cuprinse în diferitele tipuri de comunicare, publicitate instituțională, de marcă sau de produs, comunicare de opinie, de recrutare, marketing direct, alte tehnici promoționale în afară de publicitate, jurnalul întreprinderii, note interne, etc.

Gestiunea comunicării globale constă în administrarea tuturor semnalelor emise de către întreprindere pentru a influența deciziile pe diferite piețe. Ca atare, într-o politică de comunicare globală un element important de luat în considerare este numele întreprinderii, produsului și a mărcii. Fără îndoială, numele este primul și cel mai utilizat mesaj pe toată durata de viață a întreprinderii, produsului și a mărcii. Există posibilitatea unificării numelor sau a utilizării unor nume diferite. Din aceste combinații rezultă situații diverse greu de adunat, care depind, în mare parte, de strategia de marketing a întreprinderii.

O altă problemă este cea a țintelor vizate prin comunicarea globală. În acest sens, o strategie de comunicare globală trebuie să înceapă cu publicul intern, deoarece el reprezintă un vector de transmisie a comunicării și un suport de comunicare externă. Instrumentele de comunicare utilizate sunt funcție de mesaje și de ținte. Obiectivele de comunicare sunt evaluate prin notorietate, prin imagine, prin nivelul vânzărilor, prin motivarea salariaților, etc.

Variantele de opțiuni strategice ale comunicării rezultă din combinarea dintre poziția întreprinderii față de structura pieței și diverse criterii, cum ar fi: produsul, tipul strategiei de marketing, tipul strategiei de imagine, legătura între imagini, tipul de mesaj prezent în comunicare.

3.4. Negocierea – formă principală de comunicare în afaceri

3.4.1. Negocierea – concept, caracteristici, etape

Pentru definirea termenului negociere s-a optat mai întâi pentru utilizarea unor definiții negative:

”Ce nu este negociere?”

a) *Negocierea nu este știință exactă*

Negocierea nu este o știință exactă, deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate. Părțile implicate în negociere au obiective, interese, nevoi, etc. proprii, pe care caută să le rezolve prin această activitate, însă nu au certitudinea realizării acestui lucru. Acest fapt este determinat de două tipuri de cauze:

- componentele implicate în procesul de negociere (interese, forțe, nevoi, etc.) nu sunt cuantificabile, ci poartă expresia subiectivității (ce este important pentru una din părțile implicate în negociere poate fi nesemnificativ pentru cealaltă). De exemplu, un distribuitor are interesul de a vinde cantități cât mai mari dintr-un produs, în timp ce cumpărătorul este interesat de obținerea unor termene de plată cât mai lungi posibil;
- regulile după care va fi purtată negocierea nu sunt dinainte determinate, cunoscute, anunțate ci ele apar și se manifestă în timpul procesului de negociere. Nici un negociator nu va anunța cealaltă parte cum va aborda discuțiile și nici ce strategie de abordare are pregătită.

b) *Negocierea nu este un joc*

Negocierea nu se bazează doar pe noroc sau pe hazard, care adesea sunt factori hotărâtori într-un joc. De asemenea, miza negocierii nu este exprimată doar în bani sau în putere, ca în cazul unui joc. De exemplu, a alege un program de radio într-un grup de prieteni la care să asculte toți, poate să însemne o negociere, dar miza ei este de a încerca mulțumirea tuturor. Implicarea în negociere implică cunoștințe, informații, pricepere, talent, artă, etc. și nu doar șansă.

c) *Negocierea nu este o luptă deschisă sub forma unui război*

Chiar dacă poate urmări rezolvarea unor conflicte de interese, negocierea nu urmărește eliminarea sau distrugerea părții adverse. De exemplu, de cele mai multe ori interesele unui cumpărător sunt diferite de cele ale unui vânzător, ceea ce poate duce la apariția unor divergențe. Însă, interdependența dintre cei doi (nici unul nu poate să-și exercite activitatea fără celălalt) îi determină să caute o rezolvare amiabilă a acestora.

d) *Negocierea nu este simplă tocmeală*

Tocmeala este o metodă de negociere care se utilizează în anumite circumstanțe, mai ales în domeniul comercial. Tocmeala presupune discutarea prețului unui bun sau a tarifului unui serviciu pentru a obține un rezultat cât mai favorabil. Dar banii nu intervin întotdeauna într-o negociere, ca miză a acesteia.

e) *Negocierea nu înseamnă simpla rezolvare a unei probleme*

Rezolvarea problemei presupune adoptarea unei atitudini consensuale, convergența scopurilor și intereselor pentru găsirea celei mai bune soluții posibile. Într-un astfel de demers nu apar jocuri de putere care să urmărească apropierea pozițiilor de plecare ale părților implicate spre încheierea unui acord, cum se întâmplă într-o negociere.

f) *Negocierea nu se confundă cu o simplă dezbatere*

Dezbaterea are scopul de a convinge pe cineva de justețea unui punct de vedere, printr-un schimb de argumente. Negocierea nu are ca obiectiv să determine cine are dreptate într-o anumită privință, ci este orientată spre decizie. Este evident însă faptul că dezbaterea poate să intervină înaintea, în timpul și după terminarea negocierii.

Negocierea – definiție, domenii de implicare

În teoriile vechi, *negocierea* era privită ca o activitate persuasivă menită să rezolve problemele într-o situație de conflict. Este o interpretare care limitează negocierea strict la intervenția în cazul existenței unor divergențe între părțile implicate.

Noile teorii prezintă negocierea ca pe un proces de decizie și ca pe un instrument de management.

Multă vreme negocierea a fost percepută ca un instrument de rezolvare a unor divergențe intervenind doar atunci când acestea începeau să se manifeste. Inițial domeniile care implicau negocierea erau cel militar, politic și comercial. În prezent, concepții referitoare la negocierea au evoluat spre considerarea acesteia ca un instrument managerial, ca un instrument de dialog și ca un instrument de progres.

Negocierea se poartă, în prezent, nu numai pentru a rezolva divergențe, ci și pentru a atinge un scop comun. Se trece de la ceea ce se numește negociere – conflict la negociere – proiect. Negocierea este prezentă în orice domeniu în care sunt oamenii: în familie, la serviciu, la școală, în relațiile cu clienții, furnizorii, diversele organisme publice și private, în domeniul militar, în politică, în domeniul cultural - sportiv, etc.

Negocierea reprezintă o activitate socială, deoarece necesită punerea în contact a unor entități umane, indiferent sub ce formă (cel mai adesea contact față în față), care se referă la două sau mai multe persoane, la două sau mai multe grupuri, la două sau mai multe delegații.”

Etapetele negocierii

Negocierea constă în încercarea părților implicate de a ajunge la un aranjament, în cursul uneia sau mai multor întâlniri succesive. Orice negociere se desfășoară pentru a ajunge la un rezultat, chiar dacă acesta este bun sau rău, mai mult sau mai puțin satisfăcător.

1. *Pregătirea negocierii (prenegocierea)* este o etapă premergătoare negocierii în care:
 - identificarea participanților la negociere;
 - evaluarea raportului de forțe;
 - definirea marjei de negociere;
 - pregătirea argumentării;
 - anticiparea obiectivelor și reacțiilor celeilalte părți implicate;
 - compunerea delegației, etc.
2. *Derularea negocierii (negocierea propriu-zisă)* este etapa întâlnirii dintre părțile implicate și în care se desfășoară următoarele:
 - definirea obiectului negocierii, a modalităților de negociere, a ordinii de zi;
 - formularea propunerilor și contrapropunerilor, purtarea discuțiilor;
 - căutarea compromisurilor reciproce, etc.
3. *Rezultatul negocierii (postnegocierea)* ia naștere în momentul semnării înțelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acesteia.
 - a) *Concesia* reprezintă o cedare efectuată de una din părțile implicate în negociere asupra unuia sau mai multor puncte de interes, fără reciprocitate sau compensare. Concesia apare ca rezultat al raportului de forțe dintre parteneri (mijloace, informații, statut, putere, etc.). Acest rezultat conduce spre o situație de câștig - pierdere. Legea psihologică a reciprocității, care constă în răspunsul într-o manieră asemănătoare la o acțiune a cuiva, determină indivizii caracterizați prin morală, ca la o concesie să răspundă cu alta. Totuși, negociatorii trebuie să identifice dacă concesia este una reală sau falsă. Falsa concesie reprezintă o tehnică de negociere, care are scopul de a obține concesii reale, asupra unor puncte importante de interes, prin acordarea unor concesii false.

- b) *Compromisul* reprezintă renunțări bilaterale, reciproce asupra unor puncte de vedere cu scopul de a armoniza interesele părților. Prin compromis se apără esențialul intereselor negociatorilor. Compromisul este un rezultat acceptabil într-o negociere, la care se ajunge prin ajustări succesive, consultări, discuții, etc.
- c) *Consensul* reprezintă cel mai bun rezultat posibil al unei negocieri. Se caracterizează prin construirea în comun a acordului, prin adeziunea totală față de soluția găsită și prin susținerea unanimă a rezultatului la care s-a ajuns.
- d) *Dezacordul* poate fi:
- obiectiv – când negociatorii conștientizează faptul că au ajuns la o situație de neînțelegere și admit divergențele dintre ei, fără a dori să facă eforturi pentru a le elimina sau a le reduce.
 - conflictual – când negocierea a luat o direcție greșită, când divergențele iau forma unor probleme personale manifestate prin neîncredere, agresivitate, lipsă de respect, violență de limbaj și de gesturi, etc.
 - conduce la un rezultat diferit față de cel prevăzut inițial – când negociatorii stabilesc să se revadă deoarece estimează că au șansa de a se apropia de o altă soluție, nouă, convenabilă părților, prin mai multe discuții și consultări.

Se analizează rezultatele reale comparativ cu cele scontate.

O altă etapă ar mai putea fi *protonegocierea (ultimul recurs)*, care constă în acțiuni și reacții ale părților manifestate prin actele lor unilaterale. Are un rol deosebit în finalizarea sau blocarea discuțiilor.

Concilierea constă în acțiunea unui terț care intervine pe lângă părțile aflate în conflict pentru a încerca să le aducă la masa negocierilor pentru a ajunge la un rezultat favorabil.

Medierea este o intervenție activă în procesul de negociere a unui terț între părțile aflate în conflict, care propune soluții ce pot fi acceptate de negociatori. De exemplu, în politică acest rol este adesea jucat de SUA pe parcursul negocierilor dintre israelieni și palestinieni.

Arbitrajul implică obligația pentru părțile în conflict de a respecta soluția arbitruului, care este o instituție oficială constituită în acest scop.

3.4.2. Marja de negociere

Marja (aria) de negociere apare prin suprapunerea pozițiilor de negociere ale părților implicate în acest proces.

Într-o negociere există trei poziții (fig 3.3.):

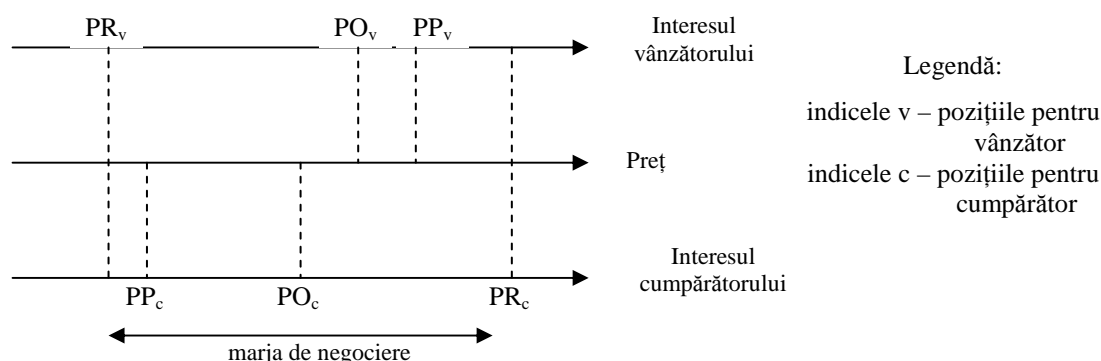


Figura 3.3. Pozițiile de negociere și marja de negociere

- a. poziția de plecare (declarată) (PP), este o poziție fixată la cel mai favorabil prag pentru cel care o formulează (de exemplu, vânzătorul se așteaptă să primească un preț cât mai ridicat, iar cumpărătorul să plătească un preț cât mai mic). Poziția de plecare trebuie

- fixată în așa fel încât să permită un grad cât mai mare de libertate în raport cu pretențiile celeilalte părți. Într-un limbaj popular poziția de plecare reprezintă “socoteala de acasă”.
- b. poziția de rezistență (ruptură) (PR) este limita dincolo de care negociatorul nu mai angajează nici o discuție. Sub un anumit preț vânzătorul va înceta negocierile, în timp ce peste un anumit nivel de preț cumpărătorul nu mai este interesat de tranzacție. Stabilirea poziției de rezistență poate fi subiectivă, dar de cele mai multe ori este fixată pe baza unor criterii obiective: costuri, concurență, nivel de rentabilitate minim, existența înlocuitorilor, etc. În general, această poziție trebuie intuită și estimată de partenerii de negociere, deoarece ea nu este anunțată, prezentată dinainte.
 - c. poziția obiectiv (așteptată) (PO) este poziția la care pretențiile contradictorii ale partenerilor se pot echilibra. De obicei, această poziție se situează între poziția de plecare și cea de rezistență. Marja de negociere apare dacă între pozițiile de rezistență ale părților implicate în negociere există un interval în care este posibilă tranzacția. Marja de negociere este zona de acord posibil între părți, care pot ajunge la o înțelegere mutuală (reciprocă).

În exemplul dat mai sus este posibilă încheierea unui acord, deoarece între cei doi parteneri există o marjă de negociere. Miza negocierii în acest caz este reprezentată de nivelul de preț din interiorul marjei la care tranzacția se încheie. Acest nivel depinde de cunoștințele, informațiile, perceperea, talentul, tehnica, etc. pe care le deține fiecare negociator. De aceste elemente va depinde împingerea, mai aproape de poziția de rezistență, a unuia sau altuia din parteneri a acestui nivel.

Negocierea nu poate fi posibilă, oricare ar fi calitățile unui negociator, pentru un nivel de preț care nu se găsește în interiorul marjei de negociere (în afara poziției de rezistență a unuia dintre parteneri).

Domeniul de negociere poate fi abordat în două moduri: static sau dinamic.

a. Abordare statică

Pe lângă criteriul preț, într-o negociere poate fi luat în considerare orice criteriu care contează. De exemplu, calitatea este o variabilă asupra căreia sunt purtate discuții mai ample (fig. 3.4.). Dacă vânzătorul, dispune de o gamă de articole cu caracteristici calitative diferite, va dori să vândă articole cu o calitate pe care să o obțină cu cheltuieli cât mai mici și pentru care eventual să primească un preț cât mai mare. Dimpotrivă cumpărătorul este interesat, ca pentru un preț cât mai mic, să dispună de o calitate cât mai bună. Atât vânzătorul, cât și cumpărătorul au puncte limită (poziții de rezistență) dincolo de care nu este posibil să se găsească vreun acord.

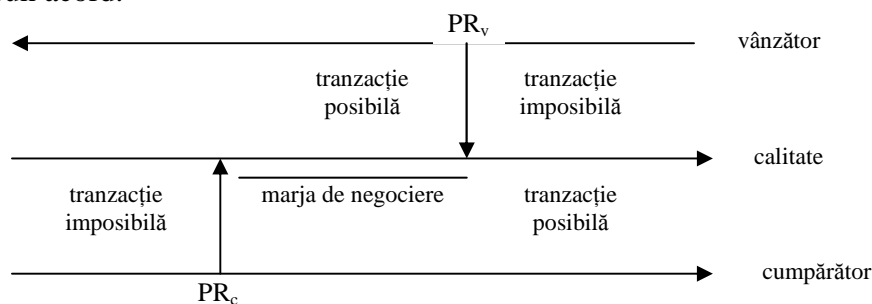


Figura 3.4. Marja de negociere pentru criteriul de calitate

În această situație vânzătorul dispune de mai multe niveluri de calitate susceptibile de a fi acceptate de cumpărător. Ca atare, apare o marjă de negociere în care este posibil un acord.

În cazul în care marjele de negociere există, se poate defini un domeniu de negociere care reprezintă locul de compatibilitate, de suprapunere a celor două marje de negociere. Această situație se poate reprezenta într-un grafic bidimensional (fig 3.5.).

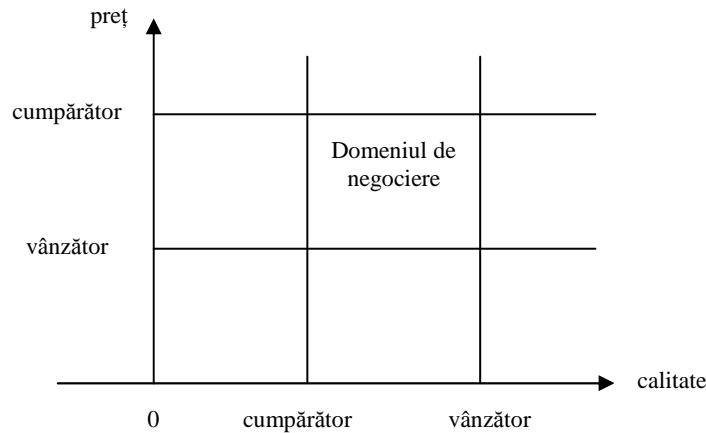


Figura 3.5. Domeniul de negociere pe baza a două criterii (preț și calitate)

Graficul domeniului de negociere a fost obținut prin suprapunerea figurilor 3.3. și 3.4. Această formă de reprezentare are doar rațiuni didactice, deoarece în realitate, negocierea depinde de mai mult de două variabile (termenele și condițiile de livrare, condițiile de plată, service-ul post - vânzare, clauze de revizuire a prețului, etc.). Deci, reprezentarea grafică a domeniului de negociere nu mai este posibilă.

Pe baza celor afirmate mai sus se pot desprinde două concluzii:

- 1) Orice negociator, pentru a ști ce concesiuni poate accepta, trebuie să-și fixeze cu claritate poziția de rezistență. Acest punct limită poate fi dinainte fixat, prevăzut printr-o serie de constrângeri extreme, la care trebuie să se supună, cum ar fi un mandat de negociere sau poate să rezulte din studierea situației concrete, nefiind prestabilit. Necunoașterea propriei poziții de rezistență poate conduce negociatorul la situații fără ieșire sau la renunțări în confruntarea cu argumentele celeilalte părți.
- 2) Este util să se descopere cât mai repede situațiile în care nu apare o marjă de negociere între părțile implicate (pozițiile de rezistență sunt incompatibile), deoarece nu mai are nici un rost desfășurarea negocierii.

b. Abordare dinamică

Domeniului de negociere, construit pe baza criteriilor preț și calitate, apăsarea ca un contur închis, în abordarea statică. În realitate, negocierea se poartă pe parcursul unei perioade de timp, care permite părților implicate să facă eforturi pentru îmbunătățirea propriilor poziții și înrăutățirea celor ale adversarului, în contextul unei negocieri distributive (câștig - pierdere, pierdere - câștig, pierdere - pierdere) sau pentru a redefini criteriile și punctele limită ale partenerilor, în cazul unei negocieri integrative (câștig-câștig, câștig, câștig-câștig sau netranzacionare).

Conturul închis, obținut într-un plan bidimensional, poate fi considerat o fotografie a negocierii la un moment dat, când de fapt aceasta se derulează ca un film, în cursul căruia marginile domeniului de negociere se modifică progresiv.

Dinamica negocierii rezultă datorită cauzelor următoare:

- diferitele criterii, pe baza cărora se desfășară negocierea, prezentate până acum ca fiind independente, dar care în realitate sunt dependente unele de altele. Pe exemplul de mai sus (cu prețul și calitatea) putem afirma, continuând raționamentul, că dacă vânzătorul va primi un preț avantajos, atunci este dispus să facă concesiuni în ceea ce privește calitatea solicitată de client și astfel își modifică poziția de rezistență;
- utilizarea informațiilor, a comunicării, a argumentării, a jocului raportului de forțe, etc., care acționează în timpul procesului de negociere, deplasează punctele limită și modifică marginile domeniului de negociere;

- modificarea domeniului de negociere poate fi determinată de găsirea unor noi variante de soluții;
- interacțiunea dintre părțile implicate în negociere pot declanșa o reevaluare completă a situației, ceea ce face ca să apară un nou domeniu de negociere, care îl substituie pe cel care rezulta din pozițiile inițiale.

3.5. Strategii, tehnici și tactici de negociere în afaceri

3.5.1. Pregătirea strategică și organizarea negocierii

Pregătirea negocierii îl pune pe negociator în fața unor decizii de o importanță hotărâtoare. Un prim set se referă la obiectivele de realizat și la abordarea strategică a întâlnirii.

Metodologia pregătirii strategice include următoarele etape:

- pregătirea obiectivelor de negociere;
- pregătirea strategiilor;
- pregătirea pozițiilor de negociere.

3.5.1.1. Pregătirea obiectivelor – definirea și importanța obiectivelor în negociere (Ce vrem să realizăm?)

Scopul negociatorului este să realizeze satisfacerea propriului interes (în condiția în care și interesul celuilalt este satisfăcut), pentru aceasta, își fixează anumite obiective specifice pe care să le atingă.

În negociere apare o dublă condiționare: pe de o parte, negociatorul să cunoască interesul său și pe de altă parte, să cunoască și să țină seama de interesul celuilalt. Din combinarea ambelor perspective și bazat pe toate celelalte aspecte cheie rezultate din analiza situației prezente, negociatorul își poate fixa **obiectivele**, adică ceea ce vrea să realizeze în negocierea respectivă. Într-o negociere sunt stabilite, nu doar un obiectiv global, ci mai multe. De exemplu, la reînnoirea unui contract de livrare, firma își poate stabili obiective pentru: cantitate, preț, ritmul și perioada lucrărilor, modalitatea de plată. Pentru alte clauze ale contractului, consideră că nu vor apăre discuții în contradictoriu, aplicându-se condițiile sale generale de vânzare sau înțelegerile convenite în vechiul contract.

Obiectivele trebuie stabilite astfel încât, să devină instrumente utile pentru conducerea și desfășurarea negocierii. În primul rând, ele trebuie să permită comparații, cum ar fi cele dintre obiectivele prezente și cele din alte negocieri, între nivelurile planificate și cele realizate.

Obiectivul trebuie să fie **SMART** (în limba engleză: inteligent), adică să respecte următoarele cerințe:

- să fie **specific**: formularea să fie precisă și nu vagă, în termeni concreți și nu abstracți.
- să fie **măsurabil**: care pot fi măsurate în mod obiectiv, această cerință se poate realiza mai ales în cazul obiectivelor cuantificabile.
- să fie **adecvat**: trebuie să aproximeze corect interesul negociatorului și să aibă legătură cu problema în discuție.
- să fie **realist**: Obiectivele capătă un caracter realist atunci când sunt stabilite după analiza situației de negociere și în funcție de factorii evidențiați de aceasta.
- să vizeze un orizont precis de timp (caracter **temporal**).

Stabilirea exactă a obiectivelor nu garantează realizarea lor. Din acest motiv, o abordare adecvată, care să îndepărteze negociatorul de riscul de a se plasa într-un cadru prea îngust,

care să-i stânjenească mișcările în negociere, este construirea unei game de obiective. Aceasta va cuprinde cel puțin trei niveluri:

- **obiectivul maxim** – cel mai bun rezultat pe care îl poate aștepta;
- **obiectivul minim** – cel mai slab rezultat acceptabil, dincolo de care negocierea nu mai prezintă interes;
- **obiectivul țintă** – cel mai realist rezultat.

Sunt situații în care nu se poate stabili o gamă de obiective, de exemplu, atunci când se negociază un principiu (suveranitatea asupra unei regiuni, securitatea națională, protecția mediului, autoritatea superiorului ierarhic, etc.), pentru acestea nu se poate stabili decât un singur obiectiv, cel realist.

De exemplu, la reînnoirea unui contract de livrare, firma care va negocia reînnoirea contractului de livrare anual cu o altă firmă, în formularea obiectivului de negociere pentru cantitate, nu va stabili un singur obiectiv, ci o gamă de obiective. Pe baza informațiilor pe care le deține (firma cu care se negociază are un plan de producție majorat cu 15%, piața produselor are o creștere lentă de 5%, are anumite divergențe cu un alt furnizor, concurent firmei care negociază), sugerăm următoarele niveluri:

- maxim – “creșterea cantității cu 15%” (corespunde nivelului creșterii producției);
- minim – “creșterea cantității cu 5%” (posibil de acceptat, la limită, acest obiectiv, deoarece beneficiarul în cauză nu are o pondere foarte mare în livrările noastre, iar din perspectiva interesului său, nu va dori să se aprovizioneze cu mai mult decât poate vinde);
- realist – “creșterea cantității cu 5%” (este posibil să renunțe la aprovizionarea de la firma concurentă, să își reducă achizițiile de la aceasta).

Obiectivele stabilite de negociator pentru diferite elemente de negociere nu au aceeași importanță, deoarece elementele de negociere nu au aceeași valoare. Negociatorul are anumite priorități. De exemplu, firma care negociază poate aprecia că obiectivul său prioritar este majorarea cantității contractate, iar ritmul de livrare și prețul urmând după aceea. În schimb, pe baza analizei efectuate anterior, se estimează că partenerul (firma cu care se negociază) este interesată în primul rând de obținerea unui preț cât mai mic, apoi de condițiile de plată, perioadele de livrare și cantitatea.

Prioritățile diferite favorizează desfășurarea negocierii. Dacă părțile (firmele) au aceleași priorități, probabil că negocierea va fi mai dificilă, rezultând o *abordare distributivă*.

3.5.1.2. Pregătirea strategiei – definirea și importanța strategiei în negociere (Cum negociem?)

Termenul strategie este întâlnit în diferite domenii de activitate, având diverse accepțiuni și definiții.

Strategia reprezintă ansamblul deciziilor pe care le ia negociatorul în vederea atingerii obiectivelor stabilite, ca răspuns la factorii contextuali și la posibilele abordări strategice ale partenerului.

Strategia se conturează în urma unei triple confruntări:

- cu obiectivele;
- cu mediul;
- cu strategia adversarului.

Pentru atingerea obiectivelor sunt necesare resurse umane, financiare, materiale și informaționale. Este posibil ca între disponibilitatea acestor resurse și constrângerile, pe care le presupune obținerea lor, să apară un interval de timp. Aceasta nu înseamnă că termenului de strategie îi este proprie o anumită perioadă de timp (în unele lucrări, termen mediu, în altele lung), cum eronat apare în diverse concepții. Dacă ar fi așa n-am putea vorbi de strategie în negociere (ar fi imposibil ca să știi cu cine te vei așeza la masa negocierilor peste 3 - 5 ani și

ce-ai avea de discutat). Un negociator, fără o gândire strategică, ar fi aruncat într-un univers total incert, în care ar fi incapabil să anticipeze cum va evolua negocierea. De aceea, și negocierii îi este potrivit termenul strategie.

Strategia reprezintă o viziune de ansamblu asupra negocierii și îndeplinește trei funcții principale:

- a. orientarea demersurilor și comportamentului negociatorului în cursul tratativelor. Activitatea de pregătire a negocierii nu trebuie să aspire spre elaborarea unui plan de acțiune foarte amănunțit. Desfășurarea lucrurilor în cursul tratativelor poate lua o turnura care nu a fost anticipată, punând în dificultate partenerul care este fixat de un scenariu prea rigid. Din acest motiv, strategia va cuprinde, mai degrabă, o serie de opțiuni generale referitoare la modul de comportare și de abordare a întâlnirii.
- b. conturarea unor soluții de repliere față de comportamentele și demersurile partenerului. În cursul desfășurării negocierii, strategia proprie se va confrunta cu strategia partenerului, ceea ce poate conduce la necesitatea reorientării și adaptării acțiunilor.
- c. identificarea mijloacelor concrete de acțiune: schițarea unui scenariu, utilizarea timpului, ordinea de zi, argumentarea, tacticile.

Din punctul de vedere al dimensiunii strategice, situațiile de negociere pot fi diferite.

Strategia se formează pe baza unor alegeri ale negociatorului.

Negociatorul, în ceea ce privește alegerea unei strategii de negociere, are mai multe opțiuni:

- alegerea unei orientări integrative sau a uneia distributive;
- alegerea între o orientare ofensivă și una defensivă;
- alegerea între o negociere scurtă și una cu o durată mai mare de desfășurare;
- alegerea între un comportament de impunere și unul de adaptare;
- alegerea între lărgirea domeniului de negociere și îngustarea lui, între un acord total și unul parțial sau între unul încheiat imediat sau după o anumită durată de timp.

Alegerea unei strategii integrative sau a uneia distributive prezintă cea mai mare importanță, întrucât celelalte sunt înglobate în acestea. Orientarea integrativă are variantele: câștig - câștig, câștig - câștig sau netranzacționare și câștig, iar cea distributivă variantele: câștig - pierdere, pierdere - câștig și pierdere - pierdere.

Variantele cele mai des întâlnite în practică sunt negocierea câștig -câștig și cea câștig - pierdere, restul apărând în situații conjuncturale sau pe parcursul unei etape a negocierii pentru anumite criterii.

1 Opțiuni strategice referitoare la comportamentul negociatorului

A Negocierea distributivă

• **Orientarea câștig-pierdere**

Are deviza: dacă eu câștig, tu pierzi. Cei care adoptă o astfel de orientare se prevalează, pentru a-și impune voința de poziția influentă, de putere, de acreditări, de avere, de ascendentul personal, etc.

Negociatorul, care optează pentru această negociere, are obiectivul de a găsi sau chiar de a impune o soluție care să-i fie favorabilă, fără să țină cont de interesele părții adverse. De exemplu, împărțirea unei tort între doi frați. În cazul negocierii câștig – pierdere, problema este de a împărți tortul, pur și simplu și de a obține o parte cât mai mare.

În concluzie, orice concesie vine în detrimentul părții care a făcut-o. Din acest motiv, exploatarea raportului de forțe este instrumentul principal pentru a-l face pe adversar să cedeze. În acest context, negocierea pune, pe moment, adversarii față în față, dar interesele lor nu sunt decât opuse. Tot ceea ce îl întărește pe unul este rău; tot ceea ce îl slăbește este bun. Orice concesie este considerată ca un semn de slăbiciune. Pentru adepții unei astfel de atitudini, conflictul nu este o sursă posibilă de progres, ci un obstacol ce trebuie eliminat din calea pe care și-au trasat-o.

În termenii de teorie a jocurilor, negocierea câștig-pierdere corespunde unui joc cu sumă nulă, adică tot ceea ce câștigă cineva, pierde altcineva. În consecință, nimeni nu este dispus să aplice termenii acordului încheiat cu bună credință, ci dimpotrivă. Cel care va reuși să-și asigure avantajele, în detrimentul adversarului său, va încerca să le crească (înmulțească) în continuare, considerând că acestea sunt semne ale slăbiciunii adversarului, de care trebuie profitat cât mai mult posibil.

- ***Orientarea pierdere-câștig***

Aceasta este mai negativă decât cea câștig-pierdere, pentru că, de cele mai multe ori nu are criterii, cerințe, așteptări, nici un fel de viziune. Cei care gândesc în acest fel sunt ușor de mulțumit, se jenează să-și manifeste sentimentele sau convingerile, se lasă ușor intimidați de personalitățile puternice.

Oamenii care adoptă o gândire de tip pierdere-câștig își refulează sentimentele, care când reapar se manifestă sub alte forme, mai urâte, cum ar fi accesele de furie, de instabilitate psihică, de cinism, etc.

Rareori, această orientare poate fi adoptată deliberat, cu scopul de a afla informații despre cineva, care ar putea fi ulterior folosite în relația cu altcineva. De exemplu, tactica falsei comenzi de probă, în care te angajezi într-o negociere pentru a formula o comandă preliminară (de probă), la care se solicită un preț mai redus și facilități de livrare, justificate prin costurile mari de introducere, lansare și promovare pe piață și pe speranța unor comenzi masive ulterioare. În realitate, ceea ce interesează este, de fapt, doar factura (care este plătită, chiar dacă nu ne interesează mărfurile cumpărate – pierdere-câștig), care va putea fi oricând folosită în negocierile cu un alt furnizor concurent, ca dovadă a existenței unei variante favorabile.

- ***Orientarea pierdere-pierdere***

Când două persoane cu orientare câștig-pierdere, adică doi indivizi hotărâți, încăpățânați, egoiști au ceva de împărțit, rezultatul duce spre pierdere - pierdere. Amândouă părțile se comportă revendicativ. Unele persoane sunt atât de concentrate pe figura adversarului, atât de obsedate de comportamentul lui, încât singura lor dorință este de a-l păgubi, chiar dacă au și ele de pierdut.

Atitudinea pierdere – pierdere are la bază filosofia conflictului, a adversității, este filosofia războiului. Pierdere-pierdere este și filosofia persoanelor cu totul dependente, lipsite de o direcție interioară, profund nefericite și care ar dori ca și ceilalți să se simtă la fel.

B Negocierea integrativă

- ***Orientarea câștig-câștig***

Câștig-câștig este o stare care, în cadrul oricărei interrelații mutuale, urmărește ca beneficiul să fie mutual (reciproc). Înțelegerile și soluțiile adoptate sunt reciproc avantajoase, reciproc satisfăcătoare. Părțile implicate sunt mulțumite de deciziile luate și se simt angajate față de planul de acțiune. O astfel de orientare se bazează pe cooperare și nu pe competiție, succesul unei părți nu se realizează cu prețul insuccesului sau excluderii altcuiva.

În acest tip de negociere, negociatorul recunoaște pe cealaltă parte ca pe un partener legitim, cărui nu i se contestă dreptul de a-și apăra propriile interese, chiar dacă ele sunt contrare celor proprii; este mai mult decât o atitudine conjuncturală, este o adoptare a unei poziții etice, deoarece admite cu ușurință diferența de apreciere, diferența de gândire și diferența dintre interesele individuale și/sau de grup.

Negocierea câștig-câștig nu este văzută ca un sistem cu sumă nulă, ca în cazul negocierii câștig – pierdere. Dimpotrivă, ipoteza că există mijloace ce trebuie găsite pentru a mări tortul (sau pentru a schimba tipul lui), în așa fel încât, ceea ce este în plus, să se împartă. Scopul căutării nu se bazează pe slăbirea rezistenței celeilalte părți, ci dimpotrivă, prin încheierea unui acord în interesul tuturor celor implicați în găsirea lui.

Climatul în care se desfășoară negocierea este unul de încredere reciprocă. Partenerii se informează reciproc, fără ocolișuri. Un interes esențial al negocierii integrative de tip câștig-câștig este că acordul, o dată găsit și încheiat, are toate șansele să fie respectat de către părți, deoarece el a fost obținut fără a face apel la presiunea raportului de forțe. O dată ce s-a ajuns la acord, nimeni nu poate să se considere înșelat.

- ***Orientarea câștig-câștig sau netranzaționare***

Uneori este considerată o orientare superioară celei câștig-câștig. *Netranzaționarea* se referă la cazul, în care, în lipsa unor soluții reciproc avantajoase, se convine, de comun acord, să nu se încheie o afacere. Nu s-au stabilit condiții contractuale și nici așteptări nu s-au creat. Părțile nu se angajează într-o colaborare, deoarece valorile și obiectivele lor sunt divergente.

În cazul netranzaționării nu este nevoie de manipulare, de impunerea condițiilor, de forțat situația în direcția propriului interes. Negociatorii sunt deschiși.

Abordarea câștig-câștig sau netranzaționare se arată a fi realistă la începutul unei relații de afaceri. Pe termen lung însă, ar putea deveni o opțiune neviabilă, creând dificultăți în afacerile inițiate pe baze amicale, deoarece în efortul de a păstra relațiile de prietenie mulți fac un șir de compromisuri; așa se pot naște grave probleme, mai ales dacă competiția operează pe principiul câștig-câștig.

- ***Orientarea câștig***

Cei care adoptă o astfel de orientare nu vor neapărat ca să piardă ceilalți; ei nu urmăresc ce se întâmplă cu cealaltă parte, acest lucru este secundar, irelevant. Pentru ei este esențial ca să-și atingă scopul, să obțină ceea ce urmăresc.

Acest tip de orientare este probabil, în absența rivalității și a competiției, abordarea cea mai comună în negocierile cotidiene. Persoanele cu această mentalitate se gândesc să-și asigure propriile lor interese și lasă în seama celorlalți să și le asigure pe ale lor.

2 Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului

Timpului este foarte important în desfășurarea proceselor de negociere, iar acesta are anumite particularități.

Timpul în negociere nu are o curgere uniformă: el se dilată sau se contranctă, în diferite faze ale întâlnirii, iar dinamica sa trebuie bine stăpânită. Partea de început a negocierii se desfășoară lent: protagoniștii intră în contact, se studiază, sunt atenți la orice mișcare și orice vorbă a interlocutorului. Apoi discuțiile se animă, iar timpul curge mai repede, până în apropiere de final. Momentele, care preced acordul, sunt iarăși dilatate: într-o perioadă scurtă (măsurată în mod obiectiv) se petrec multe lucruri extrem de importante: recapitularea discuțiilor, acordarea unor concesiuni finale, acceptarea soluției.

Aceste aspecte pun în evidență posibilitățile strategice de utilizare a timpului:

- Alegerea dintre **negocierea scurtă** și **negocierea lungă**.

Un mod prin care negociatorul poate scurta negocierea, dacă consideră că aceasta este în interesul său, poate fi întârzierea momentului începerii discuțiilor, astfel, ca să fie apropiat de un termen, dincolo de care partenerul nu mai poate negocia, din diferite motive (de exemplu: terminarea programului de lucru, ora stabilită pentru o altă întâlnire).

Un alt mod de a determina ca negocierea să aibă durata dorită este ca părțile să convină asupra unei limite.

Durata negocierii poate fi manevrată și cu ajutorul unor tehnici de exploatare a timpului: întreruperi frecvente, comportament obstructionist, prin care se lungeste desfășurarea lucrărilor, de exemplu: cereri repetate de a fi reluate anumite argumentări, formularea unor false obiecte.

Câteodată durata negocierii este determinată de constrângeri obiective (de exemplu: natura și obiectul negocierii), alteori aceasta devine opțiune strategică.

- Alegerea momentului începerii tratativelor: negociatorul le poate angaja imediat sau poate amâna această decizie.

Strategia tipică pentru această opțiune este “**abținerea**”, care presupune amânarea deciziei de angajare, contând pe îmbunătățirea situației prezente.

3 Orientări strategice referitoare la obiectul negocierii

Asocierea și disocierea

Definirea obiectului negocierii are de obicei o dimensiune strategică. Negociatorul poate opta pentru strategia **asocierii** sau pentru cea a **disocierii**.

Asocierea se referă la subiectele de discuție, astfel că nu va accepta discutarea unuia fără celălalt. În cazul *disocierii* problemele vor fi separate și tratate distinct.

Deschiderea și închiderea câmpului negocierii

Deschiderea câmpului negocierii înseamnă acceptarea ideii de a se extinde tratativele și asupra unor probleme, care nu au fost prevăzute în ordinea de zi, în măsura în care apar oportunități în această direcție. Deschiderea câmpului de negociere are un anumit risc, mai ales în cazul negocierii manageriale: acela ca un partener abil să manevreze astfel extinderea obiectului, ca să evite în final, încheierea unei înțelegeri ferme în problema inițială.

Închiderea câmpului negocierii presupune respectarea strictă a ordinii de zi. O asemenea strategie are avantajul că problemele pot fi discutate până la finalizarea lor, fără ca discuția să evolueze în direcții neașteptate.

4 Orientări strategice vizând puterea de negociere

Puterea de negociere sunt acțiuni premergătoare începerii negocierii și au un scop strategic evident. În acest context fac parte **asigurarea sprijinului aliaților**. De exemplu, în cazul unor negocieri în care se confruntă două grupuri (partide politice, sindicatul și administrația), fiecare va încerca să-și sporească puterea de negociere prin întărirea sprijinului primit de la aliați. Aceasta se realizează de regulă prin intensificarea comunicării cu aceștia, sub forma informării asupra desfășurării acțiunilor și a convingerii lor să îi susțină.

Asemenea acțiuni, pot urmări și **neutralizarea unor terți**, acțiunile sunt orientate spre neutri, grupul negociator încercând să se asigure că aceștia își vor păstra statutul declarat și nu vor trece de partea adversarilor. În general, părțile privesc cu neîncredere neutri, tocmai datorită posibilității ca aceștia să trădeze.

În activitatea comercială, un comerciant prudent va fi înclinat să adopte strategia numită “**pătură**”. Aceasta constă în acțiunea astfel ca să nu rămână descoperit în afacerile pe care le conduce, față de evoluțiile imprevizibile ale pieței. De exemplu, dacă intenționează să cumpere mărfuri pentru a le revinde, înainte de a cumpăra el însuși, va încheia înțelegeri cu potențialii săi cumpărători, pentru a-și asigura o piață de desfacere a mărfurilor ușor și pe scară mare (debușeu).

“**Hazardarea**” este o strategie opusă strategiei “**pătura**”. Adoptarea acestei strategii implică o doză mare de curaj și asumarea riscului unor pierderi. Comerciantul cumpără marfa fără a se asigura de posibilitățile ulterioare de vânzare, contând pe o evoluție favorabilă a pieței.

5 Orientări strategice referitoare la acord

Acordul este opțiunea ce acoperă toate problemele sau parțial, acoperind doar o parte a problemelor la care a fost posibil să se ajungă la înțelegere.

Negociatorul se poate pregăti pentru încheierea imediată a acordului sau pentru amânarea acestei decizii.

3.5.1.3. Organizarea negocierii

Pentru întâlnirii directe, părțile trebuie să pregătească echipa de negociere și să întreprindă o serie de acțiuni pentru a se asigura logistica necesară desfășurării tratativelor.

Întâlnirea părților poate să pună față în față doi negociatori, dar adesea sunt implicate echipe de negociere.

1 Pregătirea echipei de negociere

Pentru pregătirea echipei de negociere trebuie rezolvate următoarele problemele: fixarea mărimii și structurii echipei, a atribuțiilor șefului și membrilor ei, stabilirea modului de comunicare între aceștia.

Mărimea echipei este influențată de complexitatea negocierii, de exemplu, în anumite situații (negocieri guvernamentale) se impune formarea unor echipe mai numeroase. În general, numărul participanților trebuie păstrat la un nivel cât mai mic posibil. Echipele prea numeroase ridică probleme de coordonare și mai ales de comunicare, apărând tendința formării unor grupuri.

Structura echipei este legată de mărimea acesteia și rezultă din aplicarea a minim două criterii: competența legată de conținutul afacerii și rolul funcțional.

Sarcinile membrilor în desfășurarea negocierii pot fi diferite, unii joacă rolul propriu-zis de negociatori, iar alții au sarcini de pregătire a documentațiilor, de furnizare de informații și de argumente.

Un alt aspect organizatoric se referă la modul de comunicare în cadrul echipei și dintre echipa de negociatori și “echipa de acasă”. Este important ca negociatorii să manifeste respect unii față de alții și să se sprijine reciproc. Datorită respectului și sprijinului reciproc nu pot exista situații în care unul dintre membri contrazice pe un altul sau pe șeful echipei (chiar dacă aceștia greșesc la un moment dat). Sprijinul trebuie să se manifeste constant, atât verbal (“da, așa este!”, “într-adevăr...”), cât și nonverbal (încuviințare din cap).

Comunicarea dintre echipă și organizație trebuie să aibă loc astfel încât să se asigure siguranța unor convorbiri sau transmiteri de documente confidențiale ori secrete.

2 Pregătirea mandatului de negociere

Mandatul de negociere este un document oficial, eliberat și semnat de conducerea organizației, care cuprinde instrucțiuni pentru negociator, elemente clarificate în etapa de pregătire: definirea obiectului, informațiile esențiale asupra contextului, obiectivele maxime, minime, ținta, componența echipei și numele conducătorului acesteia, adăugându-se eventual sarcinile membrilor, elemente de organizare (locul, momentul și durata negocierii), etc.

În ceea ce privește mandatul de negociere există anumite tactici. De exemplu, un negociator, mai ales cel care se află în deplasare, respinge revendicările partenerului pe motivul că are un mandat limitat. Aceasta tactică poate fi folosită în două cazuri:

- 1) când se dorește doar să se exercite presiuni asupra partenerului pentru a-l forța să-și reducă pretențiile.
- 2) când se dorește împărțirea negocierii în două părți: o parte prezentă, în care scopul negociatorului a fost mai degrabă să culeagă informații și o a doua parte, care să se desfășoare cu un alt negociator (superiorul său).

Este important să fie clarificate, de la început, care este puterea de decizie a fiecărei părți.

3 Pregătirea locului negocierii

Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor aspecte tehnico-organizaționale: alegerea locului, fixarea momentului și duratei negocierii, amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor, asigurarea facilităților pentru echipa

oaspete (preluare de la aeroport, gară, dacă este cazul, asigurarea cazării la hotel, acțiuni de protocol, etc.).

Locul în care se desfășoară negocierea are semnificație pentru negociatori. Unii dintre aceștia preferă pentru purtarea negocierii “acasă”, la sediul propriu, din cauza avantajelor pe care le poate oferi această variantă. Ei pot amenaja locul așa cum doresc, pot coopta alți specialiști în echipa de negociere, pot organiza demonstrații sau expoziții de produse.

Negocierea “în deplasare”, la sediul partenerului, are alte avantaje pentru negociator: poate să vadă produsele pe care dorește să le cumpere, poate înțelege mai multe despre partener (întreprinderea, produsele, personalul, etc.) sau poate să facă uz, în anumite situații limită, de stratagema lipsei unui mandat pentru a lua anumite decizii.

În ceea ce privește amenajarea locului unde se va desfășura negocierea, în mod normal trebuie asigurate condiții de luminozitate, căldură, aerisire, etc. convenabile, ca și loc suficient pentru a putea lucra. Ca o manevră conflictuală, amenajarea locului de negociere poate fi exploatată, în scop tactic, pentru a incomoda partenerul, de exemplu, așezându-l în poziții improprii (în curent sau lângă un calorifer fierbinte, cu fața spre sursa de lumină, etc.).

Așezarea la masă se face cel mai adesea cu cei doi negociatori sau cele două echipe, de o parte și de alta, ceea ce reprezintă totuși o poziție clasică de concurență. O poziționare care trebuie să fie evitată, în cazul în care negociază o echipă de două persoane cu un singur negociator, este ca cei doi să se așeze la capetele mesei, plasându-l pe negociatorul singur “la mijloc”.

3.5.2. Tehnici și tactici de negociere

3.5.2.1. Tehnici de negociere

Tehnicile de negociere reprezintă procedee, metode utilizate de negociatori în abordarea procesului de negociere. Față de strategie, care dă o anumită viziune generală asupra situației și procesului, având rolul să orienteze demersurile și comportamentele părților, tehnicile se referă la proceduri de lucru în desfășurarea interacțiunii și au un caracter contextual mai precis, de metodă de rezolvare a unei anumite sarcini.

În principiu, strategia are un caracter mai stabil, tehnica de negociere reprezintă o formă de strategie procedurală, iar tactica este mai puțin stabilă, fiind utilizată într-un anumit moment, în funcție de situație. De exemplu, *o intervenție* are caracter strategic dacă vizează desfășurarea de ansamblu a negocierii și un caracter tactic dacă vizează numai rezolvarea unei situații de moment.

1 Tehnici de tratare a obiectului negocierii

Tehnicile folosite în modelul de tratare a obiectului negocierii sunt:

a. *Extinderea obiectului negocierii* are drept consecințe adăugarea unor elemente noi în discuție. Aceasta presupune prelungirea agendei negocierii stabilite inițial, cu subiecte care au fost identificate de părți pe parcurs. De obicei, aceste noi elemente de negociere care largesc obiectul sunt rezultatul creativității unuia sau a ambilor protagoniști.

b. *Transformarea obiectului negocierii* constă în redefinirea sa totală sau parțială, ceea ce poate să însemne declanșarea unei noi negocieri, diferită de cea anterioară.

Cele două metode se asociază creativității, rezultând valorificarea unor oportunități care apar în cursul tratativelor.

2 Tehnici de tratare a elementelor de negociere

Negociatorii optează pentru tehnici diferite de abordare a elementelor de negociere:

- **Abordarea orizontală (pachet)** presupune ca negociatorul să formuleze oferta pentru toate elementele în discuție. De la acest punct de pornire, negocierea va evolua prin

dezbateri în mai multe runde, în fiecare dintre acestea putându-se ajunge la un acord asupra unui număr de subiecte. În final, se ajunge la acord, atunci când diferențele de poziție de la toate elementele sunt acoperite.

- **Abordarea verticală** implică discutarea pe rând a câte unui element de negociere, până se ajunge la acoperirea diferenței de poziții. Apoi se trece la subiectul următor.

3 Tehnici de prezentare și discutare a ofertelor

Există două tehnici alternative ce rezultă din modurile în care se fac propunerile și se răspunde la acestea:

- 1) **Abordarea de tip “lider”**, unul dintre negociatori își prezintă oferta, iar partenerul pune întrebări de clarificare, apoi formulează obiecții, aduce argumente și o modifică. Se observă că întreaga dezbateră se concentrează în jurul unei singure oferte care este dezbătută, atacată sau susținută, celălalt partener încercând s-o schimbe, fără a formula propria sa ofertă. Negociatorul care face oferta ce este dezbătută devine “liderul”.

- 2) **Abordarea de tip “independent”** presupune că un negociator să își prezintă propunerea și ofera clarificările solicitate de partener; apoi partenerul face o contra-propunere, discutată la rândul ei.

3.5.2.2. *Tactici de negociere*

Tacticile de negociere reprezintă procedee de acțiune care sunt utilizate în anumite situații specifice, cu scopul de influențare a partenerilor. Acestea au un caracter contextual, alegerea și eficacitatea lor depinzând, pe de o parte, de circumstanțe, iar pe de altă parte, decurg și din orientarea strategică a negocierii. Când tratativele se desfășoară într-o manieră cooperantă sau conflictuală, tacticile vor avea, în principiu, aceeași natură.

Numărul acestora este extrem de mare. În continuare, vom trata doar câteva dintre aceste tacticii.

1 Tactici cooperante

Aceste tactici au ca specific existența unui climat de înțelegere și colaborare dintre parteneri. Datorită acestora, o mare parte dintre acestea vizează asigurarea unei calități superioare a relației interpersonale. În acest sens, menționăm:

- *Crearea unui climat optim de negociere* – climatul optim de negociere este definit ca fiind cordial, alert, de colaborare, propice afacerilor. Toate aceste caracteristici rezultă din primele impresii culese de negociatori la începutul întâlnirii lor, un rol important fiind jucat de comportamentul deschis și cooperant sau de mișcările relaxate și exacte. Desfășurarea ulterioară a interacțiunii trebuie să confirme și chiar să consolideze climatul optim format.
- *Asigurarea reciprocității* – reciprocitatea este un principiu de lucru într-o negociere cooperantă vizând realizarea unui schimb permanent de informații, propuneri și concesi. Reciprocitatea este o tactică prin care negociatorii nu întârzie să răspundă cu o concesie după ce au primit și acceptat concesiunea partenerului.
- *Manifestarea toleranței* – toleranța reprezintă capacitatea persoanei de a nu răspunde negativ unor acțiuni, cel puțin contestabile, ale interlocutorului, de exemplu, o cerere exagerată, o argumentație care nu se bazează pe informații credibile. Tactica se bazează pe utilizarea unui limbaj adecvat, de îngăduință pentru “erorile” celuilalt, care sunt considerate justificabile.
- *Realizarea unor acțiuni în comun* – tactica desfășurării unor acțiuni în comun, într-un cadru informal, rupt de problemele afacerilor, este utilizată în scopul cunoașterii reciproce și câștigării încrederii și simpatiei partenerilor.

- *Utilizarea constructivă a întreruperilor* – tensiunea negocierii îi determină pe participanți să resimtă nevoia unor pauze de scurtă durată (de regula de 5-10 minute), pentru a se odihni și a-și reface forțele. Motivele întreruperilor pot fi și altele: analiza celor discutate, reconsiderarea pozițiilor, reorganizarea echipei, consultări cu alți colaboratori sau cu superiorii, ori pentru a slăbi presiunea la care sunt supuși pentru a lua o decizie.
Procedura standard a întreruperile este:
 - a) se solicită în mod ferm o pauză;
 - b) se face un rezumat al discuțiilor;
 - c) se menționează scopul pauzei și durata (pentru a nu se crea așteptări nerealiste);
 - d) se va refuza discutarea unei soluții de ultim moment, amânându-se dezbaterile după pauză;
 - e) la reluare este indicat să se schimbe câteva cuvinte “de încălzire”.
- *Dezvăluirea completă* – negociatorul dezvăluie toate informațiile de care dispune. Această probă de sinceritate reprezintă o tactică foarte puternică de stabilirea a unei relații de încredere și cooperare.
- *“Dar dacă...”* - tactica “Dar dacă...?” se bazează pe punerea unor întrebări de tip ipotetic. Se poate utiliza doar în faza de început a negocierii, de examinare a pozițiilor și de propuneri.
- *“60%”* – tactica “60%” reprezintă un mod de a arăta partenerului că nu poate fi îndeplinită cererea lui. În virtutea abordării cooperante părțile vor încerca să găsească alte soluții care să corespundă intereselor fiecăreia, de exemplu: poate fi oferit un produs de o altă calitate, producătorul va apela la subcontractanți pentru a grăbi livrarea,....
- *Clubul de golf* – în cazurile în care negocierea nu progresează, liderii pot lua decizia să se întâlnească separat (singuri sau însoțiți de puțini colaboratori), într-un cadru informal. Se bazează pe faptul că, feriți de tensiunea tratativelor formale, pot consolida spiritul de cooperare și pot găsi chiar anumite soluții de ieșire din impas. Deoarece liderii acționează independent, este important ca în cadrul echipei proprii să existe de asemenea un spirit de cooperare și încredere.

2 Tactici conflictuale de exercitare de presiuni asupra adversarilor

O mulțime de tactici conflictuale sunt bazate pe exercitarea de presiuni psihologice asupra pozițiilor partenerului, cu scopul de a-l determina să se deplaseze în direcția dorită.

- *Amenințarea* – este utilizată pentru a-l determina pe celălalt să facă ceva sau să-l descurajeze să întreprindă ceva. Poate fi formulată în mod expres sau voalat, între patru ochi sau făcută public. De exemplu, o amenințare frecventă este exprimarea intenției de retragere de la negociere (care nu are neapărat un caracter conflictual, ci poate fi constructivă), amenințarea cu grevă, ruperea relațiilor comerciale, apelarea la instanță judecătorească. Eficacitatea amenințărilor sunt în funcție de probabilitatea de a fi puse în practică și de efectele previzibile ale aplicării ei. În concluzie, folosirea acestei tactici presupune că cel care amenință să fie convingător și să fie pregătit să treacă la fapte în cazul în care adversarul ignoră amenințarea. Acesta ș-ar pierde definitiv credibilitatea dacă nu ar proceda așa.
Uneori răspunsul în cazul amenințării pot fi: contra-amenințările, acțiuni care să devanseze și să neutralizeze amenințarea (aliați, alternative în momentul în care ceilalți se retrag din negociere).
- *Bluful* – necesită o mare abilitate din partea celui care îl folosește. Negociatorul poate apela la bluf cu privire la intențiile sale, la atu-urile proprii, prin proferarea unei amenințări sau a unei promisiuni fără acoperire, acesta sperând că va fi suficient de convingător pentru a nu fi nevoit să treacă la fapte. Bluful este foarte riscant: poate fi ignorat, punându-l pe negociator într-o situație fără ieșire a cărei miză este credibilitatea

sa. Aplicarea acestei tehnici se face prin manifestarea scepticismului și cererea unor dovezi care să justifice afirmațiile, amenințările sau promisiunile făcute. Tacticile întâlnite aici pot fi:

- *“Totul sau nimic”* – este o tactică agresivă de negociere prin care partenerului i se limitează posibilitatea de mișcare. Acesta este pus în față alternativei de a accepta necondiționat oferta sau de a renunța la afacere. Negociatorul are două posibilități pentru împiedicarea acestora: să o ignore continuând să vorbească sau să o pună în discuție, marcând pierderile care rezultă din neîncheierea contractului.
- *Baiat bun/baiat rău* – este o tactică utilizată în cazul în care sunt cel puțin doi negociatori într-o echipă, aceștia pot să se angajeze într-un joc care are ca obiectiv manipularea adversarului. “Baiatul rău” adoptă o atitudine rigidă, pretinde ca cererile formulate să fie îndeplinite întocmai. “Baiatul bun”, este cel care se dovedește conciliant, cu înțelegere pentru poziția oponentilor. Cei doi simulează adesea o neînțelegere între ei. Forța manipulatorie constă în a forța obținerea unei concesiuni în schimbul scutirii de neplăcerea de a discuta cu colegul dur. Pentru a împiedica această tactică negociatorul prins la mijloc va respinge ambele abordări, solicitând: atât “baiatului rău” cât și “baiatului bun”, precum și justificări și argumente în sprijinul cererilor pe care le formulează.
- *Angajamentul unilateral irevocabil* – Negociatorul își impune anumite limite pe care se auto-obligă să nu le depășească, făcând cunoscut acest lucru partenerilor sau opiniei publice. Astfel, adversarul este pus în fața unui fapt împlinit, care, în esență, reprezintă o formă de presiune asupra poziției de negociere a adversarului, dar și de presiune psihologică. Această tactică are și riscuri, deoarece este posibil ca adversarul să nu o ia în considerare. Remediul cel mai productiv este întreruperea comunicării cu cealaltă parte pentru o perioadă și minimalizarea angajamentului unilateral (tratat în glumă, considerat o dorință și nu o atitudine serioasă).
- *Faptul împlinit* – această tactică reprezintă o manifestare similară cu angajamentul unilateral, mizând pe aceleași mecanisme de influențare a deciziei partenerului.
- *Crearea unor condiții stresante* – adversarul este pus în situații de a-i slăbi rezistența fizică și psihică a partenerului. În tabloul manevrelor de obosire a adversarului, aflat în deplasare, se află: aranjarea spațiului de negociere astfel, ca să-l dezavantajeze (de exemplu, este așezat lângă un calorifer fierbinte, cu fața spre o sursă de lumină sau fereastră), cazarea într-un hotel zgomotos, organizarea unor vizite sau programe de divertisment obositoare, etc. Pus în fața unor asemenea manevre, negociatorul aflat în deplasare trebuie să protesteze și să solicite îndepărtarea surselor de stres.
- *Recurgerea la comunicarea distructivă* – presiunile psihologice mai pot fi exercitate și prin modul de comunicare:
 - atacul la persoană, de la forme ușoare (de exemplu, “Păreți obosit, nu v-ați odihnit bine sau aveți probleme la birou?”) până la atacuri directe (de exemplu, “Tinând cont de vârstă nu cred că aveți suficientă experiență în acest domeniu”);
 - refuzul sistematic de a asculta adversarul, întreruperea sa;
 - evitarea de a privi în ochi interlocutorul;
 - manifestarea sistematică a îndoielilor față de informațiile transmise de adversar;
 - adresarea către echipa adversă se face privind spre un membru al ei, evitând sistematic privirea spre lider;
 - învinuirea interlocutorului pentru problemele din derularea afacerilor comune, etc.Asemenea tactici pot fi împiedicate prin:
 - 1) recunoașterea lor: este important ca negociatorul să-și dea seama în ce măsură, asemenea manifestări sunt datorate unor mici eșecuri de comunicare ale interlocutorului sau sunt folosite în mod sistematic;

- 2) tactica recunoscută va fi pusă în discuție în mod deschis, pentru a elimina posibilitatea unei repetări (de exemplu, “Observ că evitați să mă priviți în ochi când îmi vorbiți. Putem să discutăm de ce se întâmplă acest lucru?”).

3 Tactici de utilizare a timpului

În negociere, timpul are un rol important și numeroase tactici vizează exploatarea sa în folos propriu.

Unele tactici au ca țintă uzarea și destabilizarea partenerului prin:

- întreruperi frecvente ale negocierii sub diferite pretexte;
- desfășurarea unor sesiune maraton, de mare uzură;
- abuzul de obiecții false care țin în loc negocierea;
- retragerea temporară de la tratative (tactica “scaunului gol”);
- revenirea asupra problemelor clarificate.

Din acest motiv, o aptitudine esențială este *răbdarea* pentru un negociator, acesta este obligat să facă față unor asemenea manevre de dilatare sau de comprimare a timpului.

Din această categorie de tactici fac parte și alte numeroase stratageme, prin care se realizează mici diversiuni, destinate să destabilizeze poziția adversarului:

- mimarea ignoranței – partenerul este obligat să consume timp pentru explicații simple și pentru reluarea unor asemenea explicații;
- repetarea unor obiecții în mod abuziv;
- eschivarea – amânarea discutării unor probleme;
- folosirea cu abilitate a tăcerii prelungite – momentele de tăcere sunt suportate cu greu de oameni, astfel că este posibil să se obțină concesii doar pentru că celălalt dorește să scape de asemenea momente inconfortabile.

În negocierea conflictuală o tactică frecventă este **ultimatumul**, prin care se împletește jocul timpului cu presiunea asupra partenerului. Negociatorul stabilește un anumit moment până la care celălalt să își exprime acceptul sau respingerea unei oferte.

Un alt aspect al utilizării timpului este prudența în acceptarea unor termene limită care l-ar putea pune pe negociator în dificultate sau l-ar dezavantaja; acesta va cere extinderea rezonabilă a termenelor limită.

3.5.2.3. *Înșelăciunea în negocierea agresivă*

Înșelăciunea se poate realiza, fie prin omiterea dezvăluirii adevărului, adeseori fiindcă victima nu pune suficiente întrebări sau întrebările potrivite (înșelăciune pasivă), fie prin falsificarea adevărului (înșelăciune activă). Formele, gradul și efectele înșelăciunii pot fi foarte diferite, de la neadevăruri de conjunctură, fără consecințe importante, până la minciuni deliberate și fraudă, cu efecte puternice asupra victimei.

Caracteristicile cele mai frecvente ale înșelăciunii utilizate în negociere sunt:

- 1) victimei i se oferă oportunități aparent excepționale sau posibilitatea de a evita pierderi mari;
- 2) determinarea victimei să ia decizii rapide sub presiunea timpului;
- 3) perspectiva unor penalități sau a altor consecințe nefaste pentru victimă, în cazul nerespectării unor termene limită impuse;
- 4) pedalarea pe ideea că alți concurenți abia așteaptă să profite de ocazie, în cazul în care victima nu decide să încheie afacerea aparent excelentă.

Măsurile de contracarare a înșelătoriei, vizând diferite aspecte sau momente diferite ale negocierii:

- **atitudinea** – în afaceri este apreciată decizia rapidă care conduce la câștiguri mari, dar aceasta nu înseamnă că negociatorul trebuie să devină lacom. Înclinația spre lăcomie sau lasarea liberă a eventualului instinct de lăcomie va fi exploatată de adversar, care poate

să ofere oportunități aparente de câștig excepțional (sau reversul, de evitare a unei pierderi excepționale).

- **formarea echipei** – dacă negociatorul presimte că se va confrunta cu un joc nu tocmai corect, o soluție la dispoziția sa ar fi să nu includă în echipă persoana cu putere de decizie. Astfel, dacă presiunea devine prea puternică și atitudinea partenerului prea agresivă, poate câștiga timp, solicitând un răgaz pentru a lua contact cu decidentul.
- **stabilirea agendei discuțiilor** – dacă se prevăd negocieri dure și agresive, subiectele dificile vor fi planificate pentru finalul negocierii. În acest fel, negociatorul care a angajat deja timp și resurse, ar putea să încheie discuțiile și să devină mai deschis. Evident, însă, că și adversarul poate să recurgă la aceeași tactică.
- **precauție față de justificarea pozițiilor** – părțile încearcă să-și justifice pozițiile prin diferite argumente, de pildă pretinzând că nu se pot abate de la lista de prețuri oficială a companiei (pe care o prezintă demonstrativ). Argumentele adversarului trebuie tratate cu precauție, pentru că nu este exclus să se descopere că listele de prețuri au fost tipărite special pentru aceea negociere.
- **solicitarea unor concesi echivalente** – negociatorul angajat într-o negociere agresivă nu va acorda nici o concesie fără să obțină o concesie echivalentă. În anumite situații, câștigul psihologic poate fi chiar mai mare decât avantajul material obținut.
- **utilizarea rezumării discuțiilor** – rezumarea discuțiilor este o tehnică utilă în orice tip de negociere. În cazul negocierilor agresive, aceasta îmbracă anumite aspecte specifice. Poziția adversarului va fi rezumată, astfel încât să-i pună în lumină slăbiciunile, de exemplu, “Sunt sigur ca nu ați spus așa și v-am înțeles eu greșit.” În schimb poziția proprie va fi rezumată accentuând avantajele evidente ale concesiilor făcute.
- **utilizarea întrebărilor** – în multe cazuri negociatorul cade victimă înșelăciunii (pasive) pentru că se ferește să pară suspicios și nu pune întrebări detaliate care să prevină tentativa adversarului. Din contră, acesta trebuie să fie întotdeauna precaut și să forțeze discutarea oricărui aspect dubios, punând de regulă întrebări directe.
- **pasivitate** – dacă discuțiile capătă aspecte nedorite, din cauza adversarului, negociatorul poate considera că un răspuns adecvat este adoptarea unei poziții pasive, lasându-l pe celălalt să se dezlanțue și astfel, să facă greșeli. Această strategie poate fi preferabilă trecerii pe poziții defensive.
- **umorul** – dacă lucrurile devin neplăcute, negociatorul va încerca să trateze cu umor situația, eventual ridiculizând metodele adversarului; totuși trebuie să evite atacurile personale.
- **suspiciunea de înșelătorie** – dacă negociatorul suspectează o înșelăciune, trebuie să lămurească acele aspecte cât mai politicos posibil. O tehnică utilă este ca negociatorul să accentueze valorile morale pe care partenerii ar trebui să le respecte. În continuarea unor asemenea discuții, trebuie găsite în comun căile prin care să fie penalizată înșelăciunea pasivă sau activă, evidențiindu-se și granița dintre înșelăciunile minore și fraudă majoră.

3.6. Negocierea comercială

3.6.1. Conținutul și trăsăturile negocierii comerciale

Negocierea comercială este o formă particulară de negociere purtată între un vânzător și un cumpărător, de cele mai multe ori în calitate de reprezentanți ai unor firme, cu scopul de a încheia un acord. Acesta poate lua diferite forme:

- act de vânzare – cumpărare;
- contract;

- convenție;
- comandă;
- parteneriat, etc.

Negocierea comercială se bazează pe existența unui produs și a unei nevoi pe care acesta o poate satisface. Produsul se referă la bunuri materiale (echipamente, alimente, etc.), servicii (turism, reparații, etc.), persoane (imaginea lor – de exemplu Andra reprezintă imaginea pentru produsele cosmetice Garnier), locuri (Săvârșin, Sighișoara, etc.), organizații (Green Peace) și idei (planificare familială, asigurare de sănătate, etc.), care sunt oferite pe piață, pentru a fi achiziționate, utilizate și consumate cu scopul de a satisface o nevoie sau o dorință.

Acordul în cadrul negocierii comerciale conține livrarea produsului și contravaloarea acestuia, exprimată de cele mai multe ori sub formă monetară și care este însoțită de o serie de condiții, termene și condiții de plată și de livrare, servicii post - vânzare, obligații contractuale, etc.

Uneori, în loc de negocierea comercială, se întâlnește noțiunea de negocierea afacerii, care se definește ca, oportunitatea pe care o are o parte implicată în negociere, de a-și realiza un obiectiv, prin întâlnirea fortuită sau provocată a intereselor proprii cu cele ale unui terț – individ, întreprindere, organizație.

Trăsăturile negocierii comerciale sunt:

- 1) Orice negociere comercială are ca obiect un produs cu diverse caracteristici: preț, calitate, termene, condiții de plată, garanții, etc. Prezența produsului determină ca negocierea comercială să cuprindă și aspecte tehnice.
- 2) Negocierea comercială, pe lângă datele tehnice conține și date economice (preț, termene, posibilități de finanțare, etc.), tehnologice (diverse specificații, servicii asociate, etc.) și juridice (clauze contractuale).
- 3) Negocierea comercială determină apariția unei solidarități între vânzător și cumpărător în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor lor. De obicei, negocierea comercială are o orientare mixtă (distributivă și integrativă), bazată pe împărțirea satisfacției între părți, chiar dacă această împărțire poate fi asimetrică. Într-o astfel de negociere, cel mai adesea, se consideră ca fiind mai valoroasă asigurarea unei surse permanente de aprovizionare sau de vânzare, decât un câștig obținut printr-o pierdere provocată celeilalte părți.
- 4) Negocierea comercială, în general, este preocupată de o relație pe termen lung, bazată pe repetitivitatea contactelor dintre parteneri, între parteneri nu trebuie să prevaleze aspectul competitiv.
- 5) Negocierea comercială pune în contact, deseori față în față, pe vânzător și cumpărător (de cele mai multe ori în calitate de reprezentanți ai unor întreprinderi). Chiar dacă acționează de pe poziții diferite, ambii cunosc tehnicile de negociere, folosesc același limbaj, au principii de negociere și valori asemănătoare.
- 6) Între participanții la negocierea comercială există o interdependență, care îi unește în mediul economic în care acționează.

Între vânzător și cumpărător există asemănări și deosebiri. Deosebirile dintre vânzător și cumpărător se bazează pe argumente, ce sunt justificate de motivațiile, criteriile de evaluare, constrângerile etc., diferite la care sunt supuși, cum ar fi:

- a) în întreprindere rolul cumpărătorului este subestimat față de cel al vânzătorului. Aceasta se datorează poziției pe care o ocupă departamentele de vânzare și cumpărare în organigrama întreprinderii. În viața cotidiană, apare un aspect subiectiv legat de faptul că fiecare exercită calitatea de cumpărător și apare tendința de extrapolare a acestui comportament. Cu alte cuvinte, toată lumea se pricepe la cumpărări, ceea ce duce la considerarea inutilității cumpărătorului. În schimb, utilitatea vânzătorului nu este contestată de nimeni, acesta putându-se bucura de o autonomie destul de mare, deseori trebuind să dea socoteală, pentru activitatea lor, doar conducerii întreprinderii.

- b) cumpărătorul este adesea un generalist, în timp ce vânzătorul este specializat, concentrându-se doar asupra produselor pe care le cunoaște atât din punct de vedere tehnic, cât și comercial. Cumpărătorul este implicat în achiziția unui număr mare de produse, pe care nu le cunoaște în detaliu, cererea pentru ele venindu-i din diverse departamente ale întreprinderii. Poziția cumpărătorului este mai complicată, trebuind să obțină produsele solicitate de beneficiarii acestora atunci când aceștia au nevoie de ele sau să facă cel mai bun compromis între cost, termene și calitate.
- c) în general, raportul de piață este în favoarea cumpărătorului. Astfel, vânzătorul nu va ști niciodată cu siguranță dacă va realiza vânzarea, în timp ce cumpărătorul va ști cu certitudine dacă va cumpăra sau nu. Cumpărătorul este interesat de multiplicarea surselor de aprovizionare (lărgiște concurența). El convoacă, consultă, ascultă, compară, își face cunoscute nevoile, fără însă a-și dezvălui motivațiile de cumpărare. Vânzătorul este interesat de îngustarea concurenței, pentru a prinde contractul (a încheia tranzacția). El trebuie să facă din oferta lui una specială sau diferită de cea a concurenților, având sarcina de a descoperi motivațiile cumpărătorului.
- d) vânzătorul și cumpărătorul în exercitarea meseriei lor sunt supuși unor constrângeri diferite. Cumpărătorul nu este evaluat după niște criterii cantitative (de genul câte cumpărări a efectuat într-o anumită perioadă), ci se supune constrângerilor de costuri și bugete, pentru asigurarea siguranței aprovizionării. Activitatea vânzătorului este evaluată pe baza unor criterii destul de precise (număr de vânzări, cifră de afaceri de realizat, obținerea unei anumite cote de piață, rentabilitatea tranzacțiilor efectuate, penetrarea pe anumite piețe, etc.). În plus, în raport cu propria întreprindere, cel mai adesea cumpărătorul rămâne în aceasta, în timp ce vânzătorul este cel care se deplasează.
- e) diferențierea dintre vânzător și cumpărător rezultă din neînțelegerile dintre ei, marcate de relațiile anterioare, care duc la apariția unor stereotipuri, ce mențin între ei o anumită neîncredere. Vânzătorului îi sunt asociate de către cumpărător o serie de atribute negative: manipulează, exagerează, promite fără a se ține de cuvânt, înșeală, etc. La rândul lui vânzătorul consideră că și cumpărătorului i se pot atribui caracteristici negative, cum ar fi: pune la încercare, face presiuni, practică șantajul, etc.

Asemănările între vânzători și cumpărători sunt datorate faptul că și unii și alții se supun aceluiași reguli ale negocierii, la aceleași tehnici în timpul procesului de negociere cu scopul de a ajunge la rezultatele dorite.

Ambii (vânzător și cumpărător):

- sunt implicați în negocierea comercială, care cel mai adesea, îi pune față în față. În această calitate ei cunosc și aplică aceleași principii ale negocierii, însă pe poziții diferite și cu interese diferite.
- reprezintă o interfață între propria întreprindere și mediul extern acesteia, acționând ca reprezentanți ai ei. Pentru a-și exercita activitatea aceștia au nevoie de informații despre piață, concurență, tranzacțiile încheiate, evoluția prețurilor, etc. Aceste informații le dau putere și le întăresc statutul.
- au nevoie de siguranță, cumpărătorul își manifestă această nevoie atât în relație cu vânzătorul, cât și cu beneficiarii produselor pe care le achiziționează. Siguranța vânzătorului este legată de incertitudinea rezultatului cu care se încheie întâlnirea cu cumpărătorul, fiindu-i necesară pentru apărarea propriei poziții.
- au nevoie de prestigiu pentru a-și desfășura eficace profesia. Ei tratează afaceri importante, care implică mari sume de bani prin decizia de încheiere sau de respingere a unui acord.

3.6.2. Negocierea cumpărării

Procesul de cumpărare cuprinde trei etape:

- 1) etapa anterioară cumpărării;
- 2) etapa cumpărării propriu - zise;
- 3) etapa post - cumpărare.

1) *Etapa anterioară cumpărării*

În această etapă sunt necesare informații interne (care provin din întreprindere și se referă la un produs ce trebuie achiziționat) și externe (care privesc pe furnizorii susceptibili să dețină produsul solicitat).

Informațiile interne au ca scop definirea cumpărării, respective conturarea ideii despre produsul necesar întreprinderii. Deoarece, definirea cumpărării are la bază cunoașterea cererii reale pentru un produs, formulată de un departament al întreprinderii, este necesar, ca mai întâi, să se exprime nevoia (fie în scris, fie verbal) pentru acel produs, deoarece, de cele mai multe ori, cumpărătorul nu cunoaște natura exactă a produsului sau modul de folosire a acestuia. Nevoia pentru produs poate fi formulată de un utilizator al produsului sau de un prescriptor.

Pe baza nevoii exprimate în întreprindere, se definesc *parametrii de cumpărare*, pe baza cărora se stabilesc criteriile de cumpărare și de alegere. În general, se apreciază că o nevoie a întreprinderii se exprimă pe baza a patru parametri: *calitate, cantitate, preț și termene*. La rândul lor, fiecare din acești parametri cuprind criterii de cumpărare, care sunt ierarhizate în obiective ale cumpărării.

Parametrul calitate poate cuprinde criterii de tipul performanță, întreținere, service post – vânzare, termen de garanție, norme, etc., care pot fi ierarhizate la nivelul întreprinderii (de exemplu, se pot considera ca fiind importante, în ordine descrescătoare, performanța, service-ul post - vânzare și termenul de garanție).

Parametrul cantitate cuprinde o serie de criterii, cum ar fi: cantitate brută/netă, cantitate parțială/totală, cantitate planificată, cantitate la cerere, cantitate în serii economice, etc., care pot fi ierarhizate potrivit intereselor întreprinderii.

Parametrul preț cuprinde criterii de tipul: clauză de ajustare, acțiuni, cheltuieli financiare implicate de obținerea banilor necesari pentru a plăti prețul, modalitatea și condițiile de plată, etc., pe care întreprinderea le ordonează în funcție de situația sa.

Parametrul termene are o largă diversitate: termen de livrare, termen de recepție, termen planificat, termen de plată, etc.

Fiecare criteriu de cumpărare poate fi ponderat, funcție de importanța fiecăruia, prin consultarea cumpărătorului cu toate celelalte persoane din întreprindere care participă la formularea nevoii. În acest fel, se câștigă timp pentru realizarea operațiunilor de cumpărare și se evită problemele, care ar putea apărea ulterior cumpărării, datorită lipsei de dialog cu persoanele interesate de produs.

Informațiile externe necesare în etapa anterioară cumpărării sunt utile pentru prospectarea furnizorilor, cu scopul cunoașterii ofertelor lor potențiale. Cumpărătorul trebuie să studieze piața furnizorilor, pentru a descoperi dacă cererea sa poate fi satisfăcută de furnizori. Cumpărătorul trebuie să observe dacă ofertele potențiale de pe piața furnizorilor pot satisface cererea sa sau care sunt constrângerile pe care le presupune obținerea produsului. Pot apărea mai multe situații, care pot să meargă de la găsirea produsului dorit, până la punerea sub semnul întrebării a oportunității cumpărării, fiind necesar un timp de gândire pentru a evalua consecințele abandonării cumpărării sau a realizării unor modificări ale cererii pentru produs, obiectivul urmărit fiind de a lărgi cât mai mult concurența.

2) *Etapa cumpărării propriu - zise*

Această etapă începe prin formularea cererii de către cumpărător și se încheie prin acordul dintre cele două părți (cumpărătorul și vânzătorul), fiind caracterizată prin rigoare și formalism.

Trebuie, în primul rând, să se realizeze consultarea furnizorilor, care poate să se realizeze în diverse moduri, în funcție de criteriile de cumpărare și de situația pieței furnizorilor, cum ar fi:

- a) când există un singur criteriu de cumpărare (în general, prețul) se procedează la adjudecarea deschisă, dacă există concurență sau la cea restrânsă, dacă există o concurență slabă pe piața furnizorilor.
- b) când există mai multe criterii de cumpărare ierarhizate și piața furnizorilor nu se caracterizează prin concurență se poate lansa o cerere de ofertă restrânsă, adresată doar acelor furnizori care sunt susceptibili să realizeze produsul căutat;
- c) când există mai multe criterii de cumpărare ordonate ierarhic și piața furnizorilor este caracterizată prin concurență se procedează la lansarea unei cereri de ofertă deschisă, cu scopul de a lărgi cât mai mult posibil concurența;

Consultarea furnizorilor se poate face în două moduri, oral (în special prin telefon), în care trebuie prezentate aceleași indicații tuturor furnizorilor sau în scris, în care informațiile trebuie să fie inteligibile, acestea fiind cuprinse într-un caiet de sarcini.

Dacă în urma consultării furnizorilor aceștia răspund prin elaborarea unor oferte, acestea trebuie comparate. Compararea ofertelor începe prin luarea în considerare a elementelor obiective ale acestora (preț, condiții de transport, livrare, plată, garanții, etc. cuprinse în fiecare ofertă primită de la furnizori în ordine crescătoare în valoare, în procente, în zile, etc.), apoi se continuă cu raportarea conținutului ofertelor la ceea ce s-a prevăzut în etapa anterioară cumpărării (evidențierea abaterilor dintre condițiile precizate în oferte față de ceea ce s-a fixat ca obiectiv înaintea cumpărării în valoare, în procente, în zile, etc.) și se încheie prin evidențierea elementelor subiective (utilizându-se grila de ponderare elaborată în etapa anterioară cumpărării prin colaborarea cu toate persoanele interesate de aceasta).

După compararea ofertelor se trece la selectarea furnizorilor. Dacă configurația pieței permite, se recomandă selectarea a cel puțin trei furnizori pentru angajarea negocierilor cu ei. În acest fel, se pot minimiza riscurile ca între ei să existe înțelegeri de împărțire a clienților pe furnizori, de împărțire a zonelor de piață, de alianțe, etc.

Dacă în urma comparării ofertelor nu se reușește să se desprindă suficiente elemente de diferențiere a acestora atunci se recomandă respingerea propunerilor și încercarea de a negocia direct cu unul dintre furnizori. Este bine, când este posibil, să se utilizeze materiale de înlocuire.

Dacă negocierea a fost finalizată printr-un acord atunci este necesară parafarea acestuia într-un contract. Elaborarea contractului are în vedere obligațiile reciproce și modul de derulare a acordului. Termenul de acord constituie pentru vânzător, contract de vânzare și pentru cumpărător, contract de cumpărare sau achiziție.

Achizițiile pot fi grupate în trei categorii:

- a) achiziții de furnituri: contracte care se încheie între două părți, prin intermediul unui preț convenit și care urmăresc anumite condiții determinate, modalitățile de execuție a prestațiilor care au tratat fie livrarea materialelor sau obiectelor simple sau complexe, fie fabricația obiectelor pe baza unei materii prime furnizate de către contractant, fie transformarea obiectelor existente, fie execuția unui serviciu.

Pot fi achiziții:

- opționale, o parte este tratată ferm, iar altă parte depinde de situația cererii;
- pe loturi, fiecare lot face obiectul unei oferte separate (cazul comenzilor foarte importante);
- cu cheltuieli controlate, când cumpărătorul poate recurge la o estimare posterioară a cheltuielilor, efectiv suportate de către furnizor, datorită riscurilor importante și a

- celor aleatoare pe care le comportă execuția contractului și care fac dificilă fixarea prealabilă a unui preț corect;
- cu livrări eșalonate, datele și cantitățile fiecărei livrări fiind fixate în momentul acordului sau lăsate la inițiativa, în general, a cumpărătorului;
 - la preț ferm, prețul este stabilit o dată pentru totdeauna și nu poate fi modificat din motive de fluctuații economice;
 - la preț provizoriu, când natura furniturii face dificilă fixarea unui preț definitiv. Prețul definitiv este fixat printr-o înțelegere;
 - la preț revizibil, se inserează o clauză expresă de revizuire a prețului în caietul de sarcini. Formula de revizuire a prețurilor ține cont de elementele produsului vândut;
 - la preț unitar, când prețul global este calculat la sfârșit, în funcție de prețurile unitare stabilite dinainte și de cantitățile efectiv furnizate;
 - la preț indexat la scară, la preț mobil, în cazul prețurilor eșalonate, prețul poate varia în funcție de o clauză de indexare care trebuie în mod obligatoriu să fie în relație directă cu obiectul contractului încheiat sau în relație directă cu activitatea cumpărătorului sau a vânzătorului;
 - la cursul zilei, prețul este fixat după cursul mărfii la fiecare livrare;
 - cu o garanție de reducere, cumpărătorul beneficiază, în timpul fiecărei livrări, de reducerea prețului în raport cu cel fixat în contract.
- b) achiziții la preț fix, ele se desfășoară pe baza unor procese de fabricație simple, pentru care se fixează dinainte un preț global.
- c) achiziții publice, sunt lansate în numele statului, a colectivităților locale sau de instituții publice naționale. Ele pot fi:
- achiziții clientelare, când administrația se angajează, fără să specifice cantitățile sau valorile, să încredințeze unui furnizor executarea prestațiilor pe măsura nevoilor sale;
 - achiziții pe bază de comandă, când sunt fixate, dinainte, un nivel minim și unul maxim al prestațiilor;
 - achiziții pe bază de negociere, când cumpărătorul alege, fără formalități, un furnizor. Totuși, pentru a pune în competiție furnizorii potențiali, este cerută o consultare sumară scrisă.

3) Etapa post - cumpărare

În această etapă se urmărește modul în care se respectă obligațiile contractuale, dând cumpărătorului și vânzătorului mijloacele de a măsura propriile performanțe.

De obicei, litigiile rezultă din lipsa investigării pieței furnizorilor sau din investigarea sa insuficientă ori din derularea, la întâmplare, a etapei de cumpărare propriu - zise.

În această etapă este necesară evaluarea cumpărării, care constă în efectuarea unei sinteze asupra a tot ceea ce s-a întâmplat de la exprimarea nevoii până la executarea obligațiilor.

3.6.3. Negocierea vânzării

Într-o mare măsură vânzarea depinde de comportamentul de cumpărare, care diferă în funcție de tipul de întreprindere (firmă), precum și de cine este cumpărătorul – persoană fizică sau juridică (întreprindere). În ceea ce privește întreprinderile, comportamentul lor de cumpărare diferă în funcție de tipul lor, respectiv industriale și de comerț.

Comportamentul de cumpărare al întreprinderilor industriale depinde de mărimea acestora și natura nevoilor. Astfel:

- în întreprinderile industriale mici cumpărătorul este cel care decide singur achiziția;

- în întreprinderile industriale mijlocii cel mai des cumpărătorul este cel care decide singur asupra achiziției.
- în întreprinderile industriale mari, comportamentul de cumpărare depinde de caracterul repetitiv sau nerepetitiv al nevoii.
 - în cazul nevoilor repetitive, cumpărătorul poate fi decidentul pentru reprovizionarea obișnuită a stocurilor, în timp ce pentru modificarea naturii produselor stocate, cumpărarea depinde de departamentul studii și de cele de producție care utilizează produsele. Acest grad de dependență este legat de locul funcției cumpărare între celelalte funcții ale întreprinderii.
 - în cazul nevoilor nerepetitive, cumpărătorul trebuie să țină cont de constrângerile care acționează asupra cererii pe piață sau asupra condițiilor de obținere a produselor solicitate de departamentul interesat de noua achiziție, de cerințele conducerii generale sau serviciilor financiare (când sumele angajate sunt importante) și de opinia diferiților prescriptori.

Criteriile de alegere a produselor în întreprinderile industriale sunt în primul rând raționale (calitate, preț, servicii, termene, garanții, service-ul post - vânzare, facilități la instalare, randament, etc.). Există frecvente situații în care se manifestă și motive neraționale (de exemplu, acordarea unei atenții sporite formei sau culorii în detrimentul randamentului sau a prețului).

În întreprinderile comerciale, cumpărările privesc în special produse care răspund unor nevoi repetitive. Astfel, autonomia deciziei cumpărătorului este, în general, mai mare decât în domeniul industrial. Cumpărătorul și responsabilul cu vânzările pot fi una și aceeași persoană. În caz contrar ei lucrează în strânsă colaborare.

Criteriile de alegere ale cumpărătorilor din întreprinderile comerciale se bazează esențial pe cauze raționale (adaos comercial, rotația stocurilor, randamentul linearului, evoluția cifrei de afaceri, calitatea relațiilor anterioare, etc.), uneori intervin și criterii non - raționale.

În ceea ce privește comportamentul de cumpărare al persoanelor fizice, studiile arată că bunurile de consum ale gospodăriilor, de cele mai multe ori, fac obiectul deciziei autonome a femeii, în timp ce bunurile durabile fac obiectul deciziilor colective, adică luate în comun. În acest caz, este bine să se procedeze la analiza produs cu produs, să se acorde atenție fiecărei etape a procesului de cumpărare (recunoașterea unei nevoi, căutarea informațiilor, evaluarea soluțiilor și alegerea finală), să nu se subestimeze rolul copiilor.

Negocierea în poziție de vânzare poate să se întindă într-un sens larg, fiind definită ca arta de a duce la bun sfârșit vânzările sau într-un sens strict, intervenind de fiecare dată când sunt de precizat condițiile de vânzare, ceea ce este cazul bunurilor de consum în stadiul comerțului cu ridicata și a bunurilor de producție. De fapt, în stadiul comerțului cu amănuntul condițiile de vânzare ale bunurilor sunt impuse consumatorului.

Vânzătorul bun nu este cel care prezintă o multitudine de argumente, ci acela care găsește argumentul care este răspunsul personalizat la o nevoie a clientului. Deci, a negocia înseamnă a elabora acest răspuns personalizat. Vânzătorul face apel la tehnicile de vânzare și la cunoașterea condițiilor de vânzare, înainte de a completa un contract de vânzare - cumpărare satisfăcător pentru părțile implicate.

Condițiile de vânzare se referă la cantitate, preț, modalități de plată, condiții de transport și de livrare, mijloacele de probă și/sau de protecție specifice, etc.

Referitor la cantitate, reducerile de preț datorate cantității sunt o practică curentă, pentru a ține cont de diminuarea greutății suferite de mărfuri în timpul unor operațiuni.

Perisabilitățile sau scăzămintele reprezintă orice pierdere de marfă în cursul operațiunii de transport, de manipulare sau de stocare, considerată ca normală și care nu este înregistrată ca avarie sau ca lipsă, fiind dinainte prevăzută și nu depășește un anumit procentaj fixat prin norme sau specificat în contract.

Reducerea de preț datorată cantității se face, în general, în mod indirect printr-o scădere a cantității facturate.

Legat de preț, o importanță aparte o prezintă cunoașterea diferitelor reduceri, respectiv remiza, rabatul și risturna.

Remiza este o scădere spontană sau negociată asupra unui preț propus sau negociat. Ea corespunde, în general, unui defect de calitate a produselor sau unei livrări neconforme cu comanda.

Rabatul, în sens larg, reprezintă orice reducere de preț al unui produs, în sens restrâns, este vorba de marja comercială în procente, cedată de un furnizor unui comerciant cu ridicata sau cu amănuntul, calculată fie asupra prețului la nivelul clientului final (preț impus sau recomandat), fie asupra unui preț intermediar.

Risturna reprezintă rambursarea către client a unei părți a sumei pe care deja a plătit-o, fiind o încurajare a fidelității. Ea se calculează pentru o perioadă dată și pentru un anumit client, în funcție de cifra de afaceri totală realizată de acest client cu furnizorul, după condiții definite contractual.

Constatarea sumei de plată se face cu ajutorul facturii, care este un document contabil, în care se menționează cel puțin cantitatea, calitatea și valoarea produselor vândute. O factură este bine să fie elaborată în trei exemplare: una pentru client, una pentru comportamentul comercial, la dosarul client și una pentru compartimentul contabil.

Scontul este o reducere acordată pe factură pentru plata anticipată, pentru plata pe loc sau pentru plata cu numerar. Nu trebuie confundat cu scontarea, care reprezintă suma de bani pe care banca o reține în caz de plată a unei scrisori de schimb sau alt efect de comerț înainte de scadența sa.

Adeseori se face confuzie între acout și gaj. Acoutul este o plată parțială a unei sume datorate pentru o prestație care urmează să fie realizată, fiind restituit în caz de rupere a contractului. Gajul reprezintă suma de bani dată, de către una din părți alteia, în momentul încheierii unui act de vânzare. În caz de rupere a contractului de către cel care l-a plătit nu este restituit, dimpotrivă, dacă ruperea contractului este făcută de cel care a primit gajul există nu doar obligația de a-l restitui, ci trebuie plătită și o penalizare.

Condițiile de transport și de livrare sunt foarte diverse. Din dorința de a le standardiza, Camera de Comerț Internațională a emis o serie de reguli uniforme - INCOTERMS. Opțiunea pentru alegerea unei anume condiții este liberă, dar o dată menționată o condiție în contract atunci este obligatorie respectarea regulii.

INCOTERMS cuprinde 4 grupe de condiții, E, F, C și D.

În condiția E (EXW – ex-works), cumpărătorul suportă toate cheltuielile cu transportul și asigurarea mărfurilor de la poarta vânzătorului.

În condiția F (FOB, FAS, etc.), cheltuielile de transport a mărfurilor sunt suportate de vânzător până la un transportator desemnat de cumpărător.

În condiția C (CIF, CPT, etc.), vânzătorul suportă cheltuielile de transport și asigurare până la un punct de destinație desemnat în contract.

În condiția D (DDU, DDP, etc.), vânzătorul suportă toate cheltuielile cu transportul și asigurarea mărfurilor până la cumpărător.

Mijloacele de probă și/sau de protecție specifice sunt utilizate pentru a proba conformitatea mărfurilor sau procedurilor și sunt sub forma certificatelor, facturii consulare și a facturii pro formă.

În comerțul internațional, vânzătorul trebuie adesea să furnizeze cumpărătorului proba că marfa este conformă anumitor norme sau că anumite formalități au fost îndeplinite pentru a satisface exigențele cumpărătorului însuși, fie reglementările țării importatoare.

Există o mare diversitate de certificate. Pentru a evita orice neînțelegere este important de precizat de către cine și cum trebuie elaborate certificatele și ce trebuie să conțină. Distingem:

- certificatele de salubritate, pentru produse de origine animală sau vegetală: certificat canadian de puritate alimentară, certificat de control veterinar american, certificat de non-radioactivitate, pentru produse ale mării provenind din anumite zone de pescuit, certificat fitopatologic sau fitosanitar, care atestă că produsele vegetale sunt sănătoase sau fără anumite boli sau paraziți, certificat sanitar-veterinar pentru produse de origine animală, etc.
- certificatele tehnice: certificat de analiză, certificat de inspecție, certificat de agreare, etc.;
- certificatele administrative: certificat de autorizare a tranzitului, certificat de circulație a mărfurilor (EUR 1), certificat de asigurare, certificat de origine, care atestă originea mărfurilor, fiind eliberat de Camerele de Comerț și Industrie sau de tribunalele de comerț.

Factura consulară este un titlu elaborat de către vânzătorul unei mărfi, pentru nevoile vămii din țara importatorului și cu scopul de a furniza acesteia toate elementele de care are nevoie pentru identificarea și taxarea produsului considerat. Această factură este numită "consulară" întrucât are viza consulului din țara importatorului aflat la post în țara de expediție. Factura consulară nu este utilizată decât de unele țări (țări arabe) și pentru unele produse de exemplu, produse strategice.

Unele țări cer o factură asemănătoare, factura vamală, care are același rol cu cea consulară (semnată de vânzător și contrasemnată de un martor).

Factura pro formă este o factură provizorie elaborată de exportator pentru a permite importatorului să cunoască mărimea cheltuielilor implicate de procurarea produsului sau pentru a obține unele autorizații, cum ar fi de exemplu, o licență de import, care este un drept conferit de stat pentru a efectua o operațiune de import.

Bibliografie

1. Audebert P., Profession negociateur, Editions d'Organisation, Paris, 1995
2. Enescu M, Enescu M, Comunicare și negociere în afaceri, Editura Universitaria, 2011
3. Georgescu T., Negocierea afacerilor, Editura Porto-Franco, Galați, 1992
4. Kotler Ph., Managementul Marketingului, Editura Teora, București, 2005
5. Scott B., Tehnica negocierii în afaceri, Editura Genicod, București, 2001
6. Vasile D.,C., Tehnica negocierii în afaceri, Editura ASE, București, 2003
7. Vasile D.,C., Tehnici de negocieri în afaceri, Editura ASE, București, 2003
8. Vasiliu C., Tehnici de negociere și comunicare în afaceri, Editura ASE, București, 2003

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

4.1. Calitatea produselor și serviciilor în economia contemporană

4.1.1. Definirea calității produselor și serviciilor

Calitatea evoluează în permanență, putând fi caracterizată printr-un dinamism evident. Principalii factori care îi imprimă acest caracter sunt: progresul tehnico-științific, concurența și exigențele crescânde ale consumatorilor contemporani.

Definirea calității are o importanță deosebită. Calitatea influențează productivitatea muncii, nivelul prețurilor și, în general, performanțele economice ale firmelor.

În general, calitatea se caracterizează prin intermediul celor **trei funcții** ale sale, și anume: **funcția tehnică**, **funcția economică** și **funcția socială**. Funcția *tehnică* este exprimată cu ajutorul caracteristicilor tehnico-funcționale ale produsului; în exprimarea funcției *economice* se face apel la o serie de indicatori cum ar fi: venitul, prețul etc., indicatori ce vizează aspectele de ordin economic ale procesului de realizare a produselor și asigurarea eficienței economice; *funcția socială* reliefează modul în care calitatea produselor se răsfrânge asupra calității vieții oamenilor și a calității mediului înconjurător.

Unul din instrumentele utilizate în analiza calității produselor este reprezentat de **scara calității**. Utilizarea acestuia presupune încadrarea produselor în anumite zone, în funcție de calitatea care induce o anumită satisfacție a clienților după cum urmează:

- ◆ **zona roșie** - produs acceptabil (clientul este critic, reclamă și în final se orientează către un produs concurent);
- ◆ **zona de indiferență** - produs bun (clientul este nehotărât, nu este atras de produs);
- ◆ **zona de fidelizare** - produs foarte bun (clientul este satisfăcut, dar un concurent îl poate atrage);
- ◆ **zona de calitate totală** - produs excelent (clientul este foarte satisfăcut, refuză chiar și ideea unui concurent posibil).

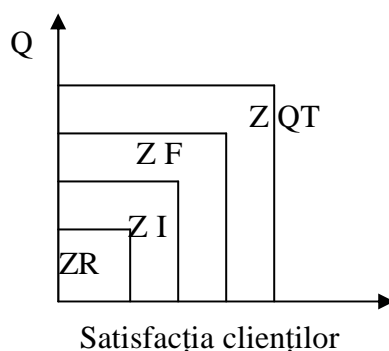


Figura 4.1. Scara calității

În perioada actuală, calitatea este din ce în ce mai abordată și analizată prin prisma **factorilor subiectivi**, conturându-se, din această perspectivă, o serie de aprecieri distincte ale calității. Astfel, se consideră că analiza calității din această perspectivă presupune abordarea următoarelor direcții:

- **aprecierea calității prin intermediul cantității**
- **aprecierea calității prin intermediul prețului/costului.**
- **aprecierea evoluției calității prin evoluția prețului.**

În prezent se dau înțelesuri diferite conceptului de calitate. Astfel, calitatea mărfurilor este definită ca fiind satisfacerea cerințelor clientului, disponibilitatea produsului, un demers sistematic către excelență, conformitatea cu specificațiile, corespunzător pentru utilizare etc.

David A. Garvin, profesor la Harvard Business School a pus în evidență cinci orientări principale în definirea calității produselor: Transcendentă, spre produs, spre proces, spre costuri, spre utilizator.

Orientarea transcendentă. Potrivit acestei orientări, calitatea reprezintă o entitate atemporală, absolutul, fiind percepută de fiecare individ în mod subiectiv. Această orientare este puternic marcată de idealismul lui Platon. O asemenea abordare nu permite definirea clară a calității produselor și nici măsurarea ei, neavând, în opinia lui Garvin, utilitate practică.

Orientarea spre produs. Aceasta este total opusă orientării transcendente, calitatea fiind considerată o mărime care poate fi măsurată exact. Ea este definită ca reprezentând ansamblul caracteristicilor de calitate ale produsului. Diferențele de ordin calitativ ale produselor se reflectă în diferențele care apar între caracteristicile acestora. Acceptarea acestui principiu duce la concluzia că o calitate mai ridicată se poate obține numai cu costuri mai ridicate.

Orientarea spre procesul de producție. Calitatea este privită din perspectiva producătorului. Pentru fiecare produs există cerințe specificate, care trebuie îndeplinite. Produsul este considerat de calitate atunci când corespunde specificațiilor. Orice abatere față de specificații înseamnă o diminuare a calității.

Orientarea spre costuri. Calitatea produselor este definită prin intermediul costurilor și, implicit, a prețurilor la care sunt comercializate. Un produs este considerat ca fiind de calitate atunci când oferă anumite performanțe la un nivel acceptabil al prețului.

Orientarea spre utilizator. Această orientare consideră calitatea produsului ca fiind aptitudinea de a fi corespunzătoare pentru utilizare (concept introdus de Juran). Fiecare client are preferințe individuale, care pot fi satisfăcute prin caracteristici de calitate diferite ale produselor. Acest punct de vedere este preferat de adepții unei economii de piață. Calitatea este văzută prin corespondență cu cerințele clientului, cerințe referitoare la funcționalitate, preț, termen de livrare, siguranță, fiabilitate, compatibilitate cu mediul, service, costuri în utilizare, consultanță etc. toate acestea concurează la realizarea produsului de calitate.

Un moment de referință în evoluția conceptului de calitate este cel al apariției standardului ISO 8402 prin care se ajunge la consensul internațional în ceea ce privește termenii, definițiile și conceptele aplicabile calității.

În conformitate cu ISO 8402, **calitatea reprezintă** „*ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unei entități care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate și implicite*”.

Standardul ISO 9000:2001 aduce o nouă viziune asupra conceptelor specifice calității. Calitatea este definită aici ca fiind: „*măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci satisface cerințele*”. Și în cadrul acestei noi definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există în relație cu cerințele

Prin **cerință** se înțelege nevoia sau așteptarea care este declarată, implicită sau obligatorie, iar **caracteristica** este o trăsătură distinctivă de natură: fizică, senzorială, comportamentală, temporală sau funcțională.

Un concept din ce în ce mai uzitat în ultimii ani este acela al calității totale. **Calitatea totală** cuprinde un ansamblu de principii și metode reunite într-o strategie globală, pusă în

aplicare în firmă pentru a îmbunătăți: calitatea produselor și serviciilor sale, calitatea funcționării sale, calitatea obiectivelor sale³³.

La nivelul firmei, calitatea totală vizează: toate domeniile de activitate; personalul în totalitatea sa; ansamblul furnizorilor; ansamblul clienților; toate piețele vizate; întregul ciclu de viață al produselor obținute etc.

Calitatea totală reprezintă un nou model evolutiv de management, care include practici, instrumente și metode de antrenare a întregului personal, având ca obiectiv satisfacerea clientului, într-un mediu care se schimbă continuu și rapid.

4.1.2. Evoluția modalităților de asigurare a calității produselor și serviciilor

În paralel cu schimbările tehnologice și socioculturale rapide care au avut loc mai ales de la începutul secolului al XX-lea, au evoluat și modalitățile de asigurare a calității produselor și serviciilor.

Analizând această evoluție, putem pune în evidență următoarele **etape**:

Asigurarea calității prin control

Această etapă acoperă prima jumătate a secolului al XX-lea, perioadă în care au dominat teoriile lui Taylor privind organizarea științifică a muncii.

Cele mai importante caracteristici ale acestei etape pot fi considerate ca fiind următoarele:

- calitatea era asigurată, în principal, prin controlul final al componentelor, respectiv al produselor, urmărindu-se identificarea și separarea celor necorespunzătoare
- atenția era concentrată asupra produsului și mai puțin asupra procesului, urmărindu-se verificarea „post-proces” a conformității cu specificațiile;
- prin asigurarea calității se înțelegea deci, respectarea acestor specificații.

Asigurarea calității prin metode statistice

Este etapa corespunzătoare anilor '50, când tot mai multe întreprinderi încep să aplice aceste metode, utilizând „fișa de control statistic al calității”. Se pune accentul pe controlul pe flux tehnologic, urmărindu-se identificarea cauzelor defectelor, în scopul prevenirii lor în procesele ulterioare.

Caracteristice acestei perioade i-au fost următoarele elemente:

- accentul s-a pus pe controlul pe flux tehnologic, acordându-se prioritate domeniului tehnic;
- capătă importanță utilizarea metodelor statistice, îndeosebi a metodelor de control prin eșantionare;
- încep să fie organizate cursuri de perfecționare a lucrătorilor în domeniul asigurării calității.

Asigurarea calității prin motivarea personalului

Următoarea etapă, corespunzătoare anilor '60, se caracterizează prin „redescoperirea” omului, punându-se accentul pe motivarea lucrătorilor în asigurarea calității.

Elementele dominante ale etapei asigurării calității prin motivarea personalului au fost următoarele:

- accentul s-a pus pe conștientizarea lucrătorilor că „totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată” (programe „zero defecte”);
- promovarea „autocontrolului” și a spiritului de echipă;
- utilizarea unor tehnici corespunzătoare de motivare a lucrătorilor pentru asigurarea calității (motivarea pozitivă);
- înființarea „cercurilor calității”, a „grupelor pentru rezolvarea problemelor” etc.

³³ V. Antonescu, D. Constantinescu, *Managementul calității totale*, București, Editura OID-ICM, 1993

Promovarea unor concepte integratoare de asigurare a calității

Etapa implementării unor concepte integratoare privind asigurarea calității corespunde anilor '80, chiar dacă germele unor asemenea concepte au apărut încă din anii '60.

Se urmărește optimizarea proceselor pe întreaga traiectorie a produsului și anume, începând cu studiile de piață pentru identificarea nevoilor și până la etapa post-utilizării, a reintegrării în natură a rezultatelor acestor procese.

Se conturează astfel un nou concept, denumit *Managementul total al calității – Total Quality Management (TQM)* care, în prezent se utilizează în paralel cu conceptul anterior menționat (*TQC*) și cu cel de calitate totală, sau în relație cu acesta din urmă.

Conceptele integratoare de asigurare a calității, promovate în prezent, chiar dacă prezintă o serie de elemente de diferențiere, toate pun accentul pe următoarele aspecte:

- clientul are prioritate absolută, satisfacerea cerințelor sale fiind esențială pentru existența întreprinderii;
- asigurarea calității reprezintă o problemă a conducerii de vârf a întreprinderii;
- toate compartimentele întreprinderii sunt implicate în asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Între ele trebuie promovate relații de tip „client - furnizor”;
- toți lucrătorii din întreprindere participă la asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Fiecare este răspunzător pentru calitatea muncii pe care o desfășoară și trebuie să fie conștient că poate contribui, în felul său, la succesul întreprinderii;
- toate etapele traiectoriei produsului sunt luate în considerare în vederea asigurării calității, începând cu evaluarea cerințelor clienților și până în etapa post-utilizării, cu respectarea cerințelor societății referitoare la protecția mediului înconjurător.

4.1.3. Ipostazele calității

Activitățile legate de circulația produselor și de relația producție - consum au generat, în plan practic, o serie de noțiuni și înțelesuri, asociate calității, numite de unii autori ipostaze ale calității. În practica relațiilor dintre furnizori și beneficiari, se întâlnesc, de regulă, următoarele ipostaze ale calității mărfurilor: calitatea proiectată, calitatea omologată, calitatea prescrisă, calitatea contractată, calitatea livrată și calitatea reală³⁴:

Calitatea proiectată a unui produs reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci proiectate îndeplinesc cerințele clienților/consumatorilor dintr-o țară, zonă, regiune, etc. O regăsim în faza proiectării principale în variantele de produs prototip.

Calitatea omologată a unui produs reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci au corespuns cerințelor omologării și în același timp consumatorilor.(în faza omologării principale).

Calitatea prescrisă a unui produs reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci prevăzute în standardele produsului (SR EN ISO; SR, SF, SP) îndeplinesc cerințele consumatorilor clienților.

Calitatea contractată reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele clienților, respectiv partenerilor de contract.

Calitatea livrată reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci ale produselor din lot îndeplinesc cerințele beneficiarului prevăzute în contract, în momentul livrării. O asemenea calitate o regăsim în Buletinul de analiză sau Declarație de conformitate, Certificatul de calitate, Certificatul tehnic să însoțească lotul de produse expediat.

Calitatea reală a unui produs/lot reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci determinate după livrare corespund cerințelor clienților/consumatorilor.

Calitatea optimă reprezintă măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele la nivelul cel mai înalt existent pe plan mondial/național la un moment dat.(se regăsește în produsul ce deține supremația pe plan mondial).

³⁴ Definițiile conform standardului SR EN ISO 9000/2001;

4.2. Fundamentele teoretice ale managementului calității

4.2.1. Definirea managementului calității

În literatura de specialitate sunt formulate mai multe definiții ale managementului calității.

Juran, considerat în acest sens „un adevărat deschizător de drum”, definește managementul calității prin funcțiile acestuia în termenii „trilogiei calității”. În opinia sa managementul calității cuprinde trei procese principale de management: planificarea calității, ținerea sub control a calității și îmbunătățirea calității. Aceste trei categorii de procese sunt interdependente.

Definiția cea mai larg acceptată până în anul 2000 era cea prevăzută de standardul 8402. Potrivit acestui standard, managementul calității reprezenta „ansamblul activităților funcției generale de management care determină politica privind calitatea, obiectivele și responsabilitățile și le implementează prin mijloace cum ar fi planificarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității, în cadrul sistemului calității”. Se preciza în continuare că managementul calității reprezenta responsabilitatea tuturor nivelurilor de management, dar rolul de coordonare îi revenea conducerii de vârf a întreprinderii. Implementarea managementului calității se realiza cu participarea tuturor membrilor organizației.

Începând cu anul 2000, vechile standarde referitoare la calitate și la managementul calității ISO seria 9000 au fost înlocuite cu standardele internaționale RS EN ISO 9000:2000.

Conform acestor standarde, Managementul Calității reprezintă „*un ansamblu de activități organizate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce prevede calitatea*”.

4.2.2. Principiile managementului calității

Pentru îndrumarea managementului organizației spre creșterea performanțelor, în standardele calității ISO 9000:2000 au fost enunțate opt principii ale managementului calității. Ele sunt rezultatul experienței colective și a cunoștințelor experților ce fac parte din comitetul tehnic ISO, responsabil cu dezvoltarea și menținerea standardelor ISO 9000¹¹.

1 Focalizare către client. *Organizațiile depind de clienții lor și deci trebuie să înțeleagă nevoile prezente și viitoare ale acestora, trebuie să le respecte cerințele și să încerce să depășească așteptările lor.*

2 Conducerea (Leadership). *Conducerea stabilește scopul și direcția de acțiune a organizației, creează și menține mediul intern, în care angajații devin pe deplin implicați în atingerea obiectivelor organizației.*

3 Implicarea angajaților. *Personalul de la toate nivelurile reprezintă esența unei organizații, iar implicarea lui completă în activitățile întreprinderii dă posibilitatea ca toate abilitățile lui să poată fi folosite pentru maximizarea beneficiului.*

4 Abordarea procesuală. *Un rezultat dorit este obținut mai repede și mai eficient, atunci când activitățile și resursele sunt tratate ca un proces.*

5 Abordarea sistemică a managementului. *Identificarea, înțelegerea și dirijarea proceselor ca un sistem, contribuie la creșterea eficienței activităților în atingerea scopurilor organizației.*

6 Îmbunătățirea continuă. *Obiectivul permanent al organizației trebuie să fie îmbunătățirea continuă a performanțelor totale ale acesteia.*

7 Argumentarea cu date și informații a deciziilor. *Deciziile efective sunt bazate pe analiza datelor și informațiilor. Prin decizii bazate pe fapte crește abilitatea demonstrării eficienței deciziilor anterioare, prin referință la faptele înregistrate și posibilitățile de revizuire și schimbare a opiniilor și deciziilor.*

8 Relații reciproc avantajoase cu furnizorii. *Relații reciproc avantajoase cu furnizorii*

O organizație este direct dependentă de furnizorii ei; evident, și reciprocă este valabilă. Stabilirea unei relații avantajoase între cele două părți nu poate decât să influențeze în sens pozitiv capacitatea lor de a satisface cerințele clienților. Abilitatea crescută de creare a valorii de ambele părți, flexibilitatea și rapiditatea răspunsului la schimbările pieței sau ale nevoilor și așteptărilor clienților, optimizarea costurilor și rezultatelor, sunt doar câteva dintre beneficiile unei relații benefice cu furnizorii.

4.2.3. Alte definiții referitoare la calitate și managementul calității

În general, orientarea și controlul referitoare la calitate include stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității.

Politica referitoare la calitate reprezintă intenții și orientări generale ale unei organizații, referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. Acesta reprezintă punctul de plecare în Managementul Calității.

Obiectivele calității reprezintă ceea ce se urmărește sau spre care tinde organizația referitor la calitate. Obiectivele calității sunt specificate pentru nivelurile și funcțiile relevante din organizație.

Planificarea calității este o parte a managementului calității concentrată spre stabilirea obiectivelor calității și care specifică procesele operaționale necesare și resursele aferente pentru a îndeplini obiectivele calității.

Controlul calității este o parte a managementului calității, concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate.

Asigurarea calității este o parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

Îmbunătățirea calității este o parte a managementului calității, concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințele calității (eficacitate, eficiență, trasabilitate).

Sistemul calității reprezintă structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare pentru îndeplinirea managementului calității.

Sistemul de management al calității reprezintă sistemul de management prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.

4.3. Funcțiile managementului calității

4.3.1. Planificarea calității

Funcția de planificare a calității constă din ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei în domeniul calității, precum și resursele și mijloacele necesare realizării lor.

Obiectivele și acțiunile de întreprins pot fi stabilite la nivel strategic sau operativ din care rezultă planificare strategică și planificare operațională a calității.

Prin planificare strategică sunt formulate principiile de bază, orientările generale ale întreprinderii în domeniul calității. Acestea se regăsesc în politica sa privind calitatea.

Concretizarea acestor principii și orientări se realizează la nivel operativ, prin planificarea operațională.

La acest nivel putem face distincție între:

- *planificarea externă* a calității ce are ca scop identificarea clienților și stabilirea cerințelor acestora, pe baza studiilor de piață;

- *planificarea internă* a calității prin care se urmărește transpunerea doleanțelor clienților în caracteristici ale produsului și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici.

4.3.2. Organizarea activităților referitoare la calitate

Funcția de organizare a managementului calității definește ansamblul activităților desfășurate în întreprindere pentru realizarea obiectivelor stabilite în domeniul calității.

O formă specifică de organizare în domeniul calității o reprezintă “cercurile calității”.

În literatura de specialitate ca și în practica economică, pentru organizarea activităților referitoare la calitate se preferă utilizarea termenului de “sistem al calității” (quality system) din care rezultă asigurarea calității conform standardului. ISO 9000/2000.

4.3.3. Coordonarea activităților referitoare la calitate

Funcția de coordonare constă din ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile firmei și ale subsistemelor sale, referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor definite, în cadrul sistemului calității definit anterior. Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei *comunicări adecvate* în toate procesele corespunzătoare managementului calității.

Comunicarea în managementul calității îmbracă două forme: bilaterală și multilaterală (conferințe, reuniuni, ședințe, întâlniri, etc.).

4.3.4. Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității

Funcția de antrenare se referă la totalitatea proceselor prin care personalul întreprinderii este atras și determinat să participe la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calității, luând în considerare factorii motivaționali. Antrenarea are un pronunțat caracter operațional, baza ei reprezentând-o motivația (pozitivă, negativă).

4.3.5. Ținerea sub control a calității

Funcția de ținere sub control a calității se referă la ansamblul activităților de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității, în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în raport cu obiectivele și standardele prestabilite, în scopul eliminării deficiențelor și prevenirii apariției lor în procesele ulterioare.

Această evaluare și supraveghere are în vedere, prin urmare: procesele de realizare a calității, rezultatele acestor procese referitoare la calitate și sistemului calității întreprinderii.

În ceea ce privește *evaluarea calității*, standardul ISO 9000/2000 precizează că este activitatea de examinare sistematică efectuată pentru a cunoaște în ce măsură o entitate (activitate, proces, produs, serviciu, organizație) este capabilă să satisfacă cerințele specificate.

Standardul definește și activitățile specifice de ținere sub control a calității entităților. Astfel, prin *supravegherea calității* se înțelege monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități pentru a constata modul în care cerințele specificate sunt satisfăcute.

Inspecția calității reprezintă activitățile prin care se măsoară, examinează, încearcă una sau mai multe caracteristici ale unei entități și se compară rezultatul cu cerințele specificate, în scopul determinării conformității acestor caracteristici.

Referitor la termenul de **verificarea calității** acestuia i se dă o accepțiune diferită de cea utilizată în practica economică, aceasta reprezentând confirmarea conformității cu cerințele specificate, prin examinarea și aducerea de probe tangibile.

Auditul calității, activitate cu un important rol în ținerea sub control a activităților, reprezintă o examinare sistematică și independentă, efectuată pentru a determina dacă:

- activitățile și rezultatele referitoare la calitate corespund dispozițiilor prestabilite
- aceste dispoziții sunt efectiv implementate și capabile să atingă obiectivele.

Auditul calității se poate aplica atât sistemului calității cât și elementelor acestuia, proceselor, produselor și serviciilor. Scopul său principal este de a evalua măsurile corective sau de îmbunătățire necesare.

Analiza sistemului calității efectuată de conducere reprezintă evaluarea oficială, de către conducerea întreprinderii la nivelul cel mai înalt (top management) a stării și compatibilității sistemului calității cu politica sa în acest domeniu.

4.3.6. Asigurarea calității

Potrivit lui J. Kélada, funcția de asigurare a calității se referă la ansamblul activităților preventive, prin care se urmărește, în mod sistematic, să se asigure corectitudinea și eficacitatea activităților de planificare, organizare, coordonare, antrenare și ținere sub control în scopul de a garanta obținerea rezultatelor la nivelul calitativ dorit. Aceste activități se desfășoară în paralel cu activitățile corespunzătoare celorlalte funcții ale managementului calității și în mod continuu.

Conceptul de asigurare a apărut din nevoia clientului de a “avea încredere” în capacitatea furnizorului de a-i oferi produse și servicii, care tind să-i satisfacă exigențele.

Asigurarea calității reprezintă, o parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite.

Asigurarea calității vizează, concomitent, realizarea unor obiective interne și externe de unde rezultă că putem vorbi de asigurare internă și asigurarea externă a calității.

Asigurarea internă a calității reprezintă activitățile desfășurate pentru a da încredere conducerii întreprinderii că va fi obținută calitatea propusă.

Asigurarea externă a calității reprezintă activitățile desfășurate în scopul de a da încredere clienților că sistemul calității furnizorului permite obținerea calității cerute. Aceste activități pot fi efectuate de întreprinderea în cauză, clientul acesteia sau o altă parte, în numele clientului pentru a-l asigura pe acesta din urmă că produsul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute (caracteristici ale modelelor de asigurare externă în standardul ISO 9000).

4.3.7. Îmbunătățirea calității

Această funcție se referă la activitățile desfășurate în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura satisfacerea mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență. Funcția urmărește, așadar, obținerea unui nivel al calității superior celui planificat. Această funcție este considerată cea mai importantă pentru managementul calității.

Cadrul conceptual al îmbunătățirii continuă a calității, tehnicile și instrumentele care pot fi utilizate sunt cuprinse în standardul ISO 9004/2000

4.4. Coordonatele politicii calității

Elementele structurale ale gândirii manageriale sunt considerate, prin urmare, *viziunea, misiunea, politica și strategia*.

Viziunea reprezintă o imagine nestructurată a viitorului bazată pe intuiție, dorințe și care poate constitui suportul unei dezvoltări ulterioare.

Misiunea este definită ca în domeniul militar, reprezentând o operațiune specifică, încredințată unui individ sau grup. Prin ea se stabilește unde vrea să ajungă organizația, sau reprezintă rațiunea de a fi a acesteia.

După alți autori misiunea este o sarcină stabilită în cadrul politicii, ambele fiind definite pe baza strategiei întreprinderii. Potrivit definiției celei mai larg acceptate, *misiunea reprezintă scopul organizației, servind pentru elaborarea politicii acesteia*.

Politica este considerată de unii specialiști ca fiind un ghid pentru luarea deciziilor, ca o lege internă care guvernează acțiunile managerilor, sau un cod de conduită al întreprinderii.

Strategia descrie modul de utilizare a resurselor pentru a atinge obiectivele stabilite prin politica, așa cum în domeniul militar, de un de a fost, de fapt, preluat termenul, reprezintă „arta de a combina”. Aplicarea strategiilor adoptate implică, în continuare, stabilirea unor acțiuni practice, specifice, denumite tactici.

Tacticele concretizează măsurile întreprinse pentru implementarea optimă a strategiilor, exprimându-se în principal prin: proceduri, metode și reguli.

Juran a delimitat **4 teorii** pe baza cărora se poate formula politica întreprinderii în domeniul calității:

- *teoria capabilității*, în care atenția este concentrată asupra desfășurării corespunzătoare a procesului de producție
- *teoria competitivității*, care pune accentul pe atragerea clienților, astfel încât aceștia să rămână fideli întreprinderii
- *teoria utilizării*, potrivit căreia se acordă importanță diversificării produselor și serviciilor, pentru satisfacerea cerințelor diferite ale clienților
- *teoria performanței maxime*, potrivit căreia întreprinderea urmărește să devină lider prin calitatea produselor și serviciilor pe care le oferă.

Potrivit standardului **RS EN ISO 9000:2000**, **politica** în domeniul calității reprezintă *intențiile și orientările generale ale unei organizații referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel*.

Așadar, politica în domeniul calității este parte componentă a politicii întreprinderii, fiind aprobată de conducerea de vârf a acesteia. Ea trebuie să fie astfel elaborată încât să se asigure compatibilitatea cu celelalte politici sectoriale ale întreprinderii.

De asemenea, conducerea de vârf trebuie să ia toate măsurile necesare, pentru ca această politică să fie înțeleasă, implementată și menținută.

Așadar, în elaborarea politicii calității trebuie să fie luate în considerare următoarele elemente:

- calitatea trebuie definită de conducerea întreprinderii, care va asigura și realizarea acesteia;
- responsabilitatea elaborării politicii calității revine conducerii întreprinderii: această politică reprezintă un angajament al conducerii față de lucrători, față de clienții săi și societate;
- politica în domeniul calității trebuie detaliată și concretizată la toate nivelurile întreprinderii, altfel ea rămâne fără efect;
- aprecierea finală a calității nu o face o anumită „instanță” din întreprindere ci clientul, societatea;
- competența în domeniul calității înseamnă nu numai clienți mulțumiți, ci și clienți câștigați.

Potrivit opiniilor exprimate în literatura de specialitate, politica întreprinderii în domeniul calității trebuie definită *în scris*, cerință formulată și în standardele ISO seria 9000.

Se recomandă ca politica în domeniul calității să fie concisă și ușor de memorat, să poată fi utilizată de orice lucrător, să definească ce se așteaptă de la salariați și. În același timp, să fie globală, referindu-se la toate aspectele fundamentale ale calității.

4.5. Managementul calității totale (TQM)

Standardul ISO 9000/2000 definește TQM ca pe un sistem de management orientat pe calitate, extins la toate activitățile desfășurate în structurile organizatorice ale unui sistem tehnico - economic și bazat pe o cultură și o filosofie de organizație în spiritul calității, pe participarea tuturor salariaților, urmărindu-se asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea deplină a clienților și obținerea de avantaje pentru toate părțile implicate.

În definiția adoptată de standard regăsim tocmai elementele care sunt luate în considerare pentru delimitarea cadrului conceptual al TQM, astfel:

- calitatea reprezintă punctul de pornire pentru toate activitățile întreprinderii;
- calitatea se realizează cu participarea întregului personal;
- întreprinderea urmărește să obțină rezultate pe termen lung prin satisfacerea clientului, obținerea de avantaje pentru toți salariații și pentru societate.

TQM reprezintă o strategie puternică a întreprinderii pe termen lung care determină o îmbunătățire continuă a calității produselor/serviciilor, precum și a abilității conducerii de a satisface nevoile clienților, și în același timp, să creeze condiții de creștere a productivității muncii și implicit a profitului.

TQM este un nou sistem de conducere a firmelor, care utilizează tehnici specifice pentru atingerea următoarelor obiective:

- satisfacerea nevoilor frecvente ale clienților prin depășirea așteptărilor acestora;
- atingerea unei poziții competitive pe piață prin creșterea productivității și a îmbunătățirii continue a calității;
- construirea unui sistem total de conducere prin implicarea tuturor angajaților, și în primul rând al managerului, care are în centrul preocupărilor clientul pentru care promovează un adevărat cult, cercetându-i în permanență nevoile explicite și implicite.

TQM este un ansamblu de activități menite să asigure realizarea simultană a obiectivelor de mai sus, prin utilizarea optimă a resurselor disponibile, umane și financiare.

Ansamblu de activități ale TQM este constituit din: *planificare, organizare, conducere, control, asigurare.*

4.5.1. Principiile TQM stabilite de E. Deming

1. Stabilirea satisfacerii, ca scop principal și constant
2. Adoptarea fără rezervă a noii filosofii a calității
3. Înlocuirea controlului final al produsului/serviciului cu preocuparea de îmbunătățirea procesului de obținere
4. În asigurarea celei mai bune calități, costul este neglijabil
5. Procesul de asigurare a calității bun/serv. Va fi îmbunătățit continuu, pe baza analizei statistice a datelor de performanță
6. Programa de pregătire și perfecționare pe categorii de personal

7. Selecționarea în posturi de conducere a specialiștilor care permit angajaților să-ți pună în valoare capacitatea lor și nu pe cei care doar dirijează sau penalizează comportamentul acestora.
8. Eliminarea fricii angajaților de a pune întrebări, de a solicita asistență; în caz contrar, ei vor continua să facă aceleași activități cu greșeli sau deloc.
9. Eliminarea barierelor dintre compartimentele de lucru pentru a lichida competiția conflictuală; altfel, unul dintre compartimente poate produce probleme altuia.
10. Eliminarea sloganurilor sau a modelelor organizatorice pentru lucrători; ei vor fi lăsați să și le creeze singuri.
11. Eliminarea normelor, pentru că ele nu reprezintă calitatea sau metodele de obținere a calității
12. Încurajarea mândriei pentru munca depusă prin recunoașterea calității realizate efectiv.
13. Încurajarea sistemelor de perfecționare și autoperfecționare prin însușirea de noi metode și tehnici statistice și a lucrului în echipă.
14. Conducerea și toți angajații trebuie să acționeze în așa fel încât să poate crea un nou sistem de calitate.

4.5.2. Metode și tehnici de îmbunătățire continuă a calității

4.5.2.1. Strategia îmbunătățirii continue

Strategia îmbunătățirii continue, concepția fundamentală a managementului calității practicat în Japonia, a fost lansată de Masaaki Imai, președintele Corporației Cambridge din Tokio, apreciat ca cel mai bun specialist japonez în domeniul managementului calității. În gândirea acestuia, Kaizen este un concept „umbrelă”, care asimilează principalele metode și concepții practicate în managementul calității din Japonia și a căror valoare este recunoscută pe plan mondial.

Între îmbunătățirea continuă (conceptual KAIZEN sau conceptual umbrelă) și îmbunătățirea prin inovații (specifică modelului tradițional de management), numită în japoneză KAIRYO, există diferențe importante, prezentate, paralel, în tabelul următor:

Tabel 4.1. Diferențele dintre strategia îmbunătățirii continue și strategia îmbunătățirii prin inovații

KAIZEN	KAIRYO
- Schimbări graduale produse continuu;	- Schimbări bruște și efemere;
- Dezvoltare pas cu pas;	- Dezvoltare în salturi mari;
- Antrenează întreg personalul;	- Rezervată elitelor;
- Folosește cunoștințe convenționale;	- Folosește tehnologii de vârf;
- Necesită investiții reduse;	- Necesită investiții mari;
- Orientat către proces și eforturi;	- Orientat către rezultate și profit;
- Motivație înaltă a personalului;	- Motivație, de nivel redus;
- Caracter preventiv, activ.	- Caracter corectiv, reactiv

4.5.2.2. Ciclul lui Deming (Ciclul PDCA)

Este cunoscută și sub denumirea de „Cercul lui Deming” sau prin inițialele PEVA, care sugerează conținutul metodei: planifică-execută-verifică-acționează, circuit care reluat permanent asigură îmbunătățirea calității. Deming a aplicat-o în Japonia, iar managerii japonezi au reținut-o sub denumirea de „Ciclul lui Deming” sau PEVA. În elaborarea acestei metode Deming pleacă de la importanța unei interacțiuni constante între cercetare, concepție, producție, vânzări pentru asigurarea calității corespunzător cerințelor beneficiarilor. Ciclul PDCA (Plan – Do – Check – Act) cuprinde patru faze:

- a. **Planificare (P).** În această fază se concepe un plan. Se definește obiectivul și se determină condițiile, metodele, măsurile și politicile necesare pentru a-l atinge. În procesul îmbunătățirii continue, la apariția unei probleme se execută:
 - identificarea problemei și planificarea acțiunilor;
 - culegerea observațiilor și analiza lor;
 - selectarea cauzei reale;
 - definirea acțiunilor corective.
- b. **Execuție (D).** În această fază se pune în aplicare planul. Se crează condițiile și se face pregătirea și antrenamentul, necesare pentru executarea planului. Șeful trebuie să se asigure, că fiecare înțelege complet obiectivele și planul, îi învață pe lucrători procedurile și transmite cunoștințele necesare pentru rezolvarea planului și înțelegerea lucrului. În final, se verifică aplicația. În formă sintetică, execuția are următoarele etape:
 - pregătirea operațiilor;
 - aplicarea planului;
 - verificarea aplicației.
- c. **Verificare (C).** În această fază se verifică rezultatele, pentru a stabili dacă se obțin rezultatele dorite. Se verifică, în vederea realizării ansamblului de proceduri și de modificări, care se impun, pentru a elimina anomaliile, care pot să apară.
Pe scurt:
 - se verifică rezultatele acțiunilor realizate;
 - se compară cu obiectivele.
- d. **Acțiune (A).** În această fază se adoptă acțiunea necesară. Dacă verificarea relevă că lucrarea nu este realizată în concordanță cu planul sau cu rezultatele anticipate, se stabilesc măsuri pentru o acțiune corectivă și se pune în aplicare. Dacă verificarea detectează o anomalie, adică valoarea obținută, diferă de valoarea prevăzută, atunci se investighează cauza anomaliilor, pentru a preveni repetarea ei. Uneori poate să fie necesară reinstruirea lucrătorilor și revizuirea procedurilor.

După parcurgerea completă a ciclului PDCA este necesar să se asigure menținerea nivelului de calitate atins. Pentru aceasta, se aplică ciclul de menținerea la nivel, numit SDCA (S – standardizare), care nu mai presupune elaborarea unui plan de îmbunătățire, ci respectarea sistemului de reguli (Standardizarea). Asigurarea că îmbunătățirea implementată este stabilă, menține nivelul de calitate atins și reprezintă o bază pentru stabilirea unui nou plan de îmbunătățire, acesta fiind începutul unui nou ciclu PDCA.

4.5.3. Dimensiunile TQM: filosofică, logică și tehnică

- a) **Componenta filosofică, psihologică și politică**
 - este cea mai importantă, dar cea mai puțin vizibilă;
 - constituie forța care împinge tot personalul întreprinderii, începând cu managerul general pentru a-l motiva în realizarea lucrului bine făcut;Calitatea devine o condiție de supraviețuire a firmei, de satisfacție și mândrie a angajaților.

Firma trebuie să cunoască bine nevoile clienților și să acționeze în așa fel încât să le depășească așteptările.

b) **Componenta logică**, rațională și sistematică

- constă în definirea calității produsului/serviciului pentru un anumit segment de clienți și aplicarea măsurilor raționale, logice de organizare și realizare a programelor de calitate. În acest sens se iau decizii de prevenire și identificare a abaterilor de la calitate.
- Orice angajat reprezintă o verigă care poate întări sau stabili trăinicia lanțului calității.
- Calitatea nu-i rodul întâmplării. De aceea ea trebuie gestionată prin: planificare, organizare, control și asigurare.

c) **Componenta tehnică**

- reprezintă aspectul operațional al TQM, partea vizibilă a acestui proces, dar nu cea mai importantă. Ea cuprinde toate tehnicile care fac să funcționeze în bune condiții echipele de îmbunătățire a calității.

Între cele trei dimensiuni există o strânsă legătură, pentru că nu-i de ajuns să vrei să faci un anumit nivel al calității (dimensiune filosofică), să știi ce să faci (logică), ci trebuie să și poți să faci (tehnică).

4.5.4. Schimbări introduse de sistemul Calității Totale

Implementarea Calității Totale, reprezintă începutul unui proces fără sfârșit, proces care necesită o serie de schimbări în cadrul întreprinderii și anume:

1. Noi atitudini în raporturile de muncă;
2. Schimbarea, în sensul îmbunătățirii continue;
3. Schimbarea în ceea ce privește mediul de lucru.

Relațiile de muncă, atât pe verticală, cât și pe orizontală, trebuie să se bazeze pe comunicare, încredere, colaborare, participare.

4.6. Structura costurilor referitoare la calitate

4.6.1. Evoluția abordării costurilor referitoare la calitate

Crosby, în opinia căruia calitatea nu costă, propune o abordare mult simplificată, delimitând două categorii de "*prețuri*": prețul conformității și prețul neconformității. El preferă termenul de "preț" în locul celui de "cost", pentru a scoate în evidență că acest preț plătit nu este inevitabil ci, dimpotrivă, poate fi redus și chiar eliminat.

În prezent, **abordarea clasică a costurilor calității**, cu delimitarea celor patru categorii de costuri (de prevenire, de evaluare, defectări interne și externe), este cea mai larg acceptată în literatura de specialitate, dar mai ales în practica economică.

- **costurile de prevenire** - reprezintă costul pe care îl impune încercarea de a face un lucru corect de prima dată și este estimat la 5% din totalul costurilor calității (de remarcat proporția mică a acestuia când în mod normal, ar trebui să fie predominant);

- **costurile de evaluare** - reprezintă costul impus de verificarea a ceea ce s-a realizat și reprezintă aproximativ 35% din costurile calității;

- **costul defectărilor interne** - este prețul care este plătit când activitatea nu s-a realizat corect; reprezintă 40% din costurile calității;

- **costul defectărilor externe** - reprezintă prețul plătit când informația potrivit căreia activitatea sau produsul nu este cel scontat este primită din exterior; aceste costuri ocupă 20% din totalul costurilor calității.

Deficiențele determină cheltuieli suplimentare care pot ajunge până la 25% din cifra de afaceri.

Costul calității reprezintă o procedură prin care se măsoară cât cheltuiește întreprinderea pentru a-și satisface clienții cu calitatea produselor și serviciilor oferite.

4.6.2. Structura costurilor referitoare la calitate

Abordarea clasică a costurilor calității, cu delimitarea celor patru categorii de costuri (de prevenire, de evaluare, defectări interne și externe), este cea mai larg acceptată în literatura de specialitate, dar mai ales în practica economică:

- *costurile de prevenire* - reprezintă costul pe care îl impune încercarea de a face un lucru corect de prima dată și este estimat la 5% din totalul costurilor calității (de remarcat proporția mică a acestuia când în mod normal, ar trebui să fie predominant);

- *costurile de evaluare* - reprezintă costul impus de verificarea a ceea ce s-a realizat și reprezintă aproximativ 35% din costurile calității;

- *costul defectărilor interne* - este prețul care este plătit când activitatea nu s-a realizat corect; reprezintă 40% din costurile calității;

- *costul defectărilor externe* - reprezintă prețul plătit când informația potrivit căreia activitatea sau produsul nu este cel scontat este primită din exterior; aceste costuri ocupă 20% din totalul costurilor calității.

4.6.2.1. Costurile de prevenire

Aceste costuri sunt legate indisolubil de planificarea, de implementarea și de menținerea sistemului calității. Dacă numai 25% dintre aceste costuri ar fi eliminate, la profilul firmei s-ar adăuga 50% din volumul vânzărilor.

La rândul lor, costurile de prevenire se pot clasifica în două mari categorii:

- costuri de prevenire ce pot fi considerate ca parte esențială a procesului: testări în practică, verificarea proiectelor, analize ale efectelor, etc. și
- costuri de prevenire ce sunt datorate reducerii costurilor de evaluare și ale costurilor datorate eșecurilor interne și externe.

Această a doua categorie reprezintă de fapt, o investiție în îmbunătățirea calității și se pot transforma într-o reducere semnificativă a tuturor costurilor.

Opiniile cu privire la activitățile generatoare de costuri de prevenire sunt destul de diferite în literatura de specialitate. În general, în cadrul acestor costuri sunt incluse următoarele:

- costuri determinate de stabilirea standardelor de calitate, costuri cu reproiectarea constructivă și tehnologică a produselor noi cu caracteristici superioare;
- costuri ale verificării calității proiectului și ale elaborării instrucțiunilor de control;
- costuri de achiziționare de echipamente, aparate și standuri pentru măsurarea și controlul calității;
- costuri de creare a prototipurilor sau seriei zero;
- costuri pentru omologare;
- costuri legate de controlul și dirijarea proceselor în vederea asigurării calității (sistem de camere video pentru verificarea calității, utilizarea computerelor, a microprocesoarelor, etc.);
- costuri ocazionate de perfecționarea pregătirii superioare a personalului de execuție și de control;
- costuri pentru proiectarea și executarea S.D.V.-urilor;

- costuri de prelucrare suplimentară a unor materii prime de la furnizori, necorespunzătoare calitativ;
- costuri pentru dotarea companiei cu utilaje de manipulare mecanică și containere, pentru protecția subansamblelor pe flux de fabricație și în timpul transportului la punctele de control;
- costuri pentru mecanizarea și automatizarea unor operații manuale din procesul de producție și de control;
- costuri pentru realizarea ambalajelor de protecție a produselor finite, pentru transportul, depozitarea și conservarea lor în spații corespunzătoare;
- costuri pentru depozitarea în condiții corespunzătoare a produselor finite.

Această ordonare este determinată nu numai de considerente teoretice dar și practice, toate aceste activități având drept scop prevenirea apariției defectelor pe perioada de viață a produselor, de la concepția lor, până la beneficiarul final.

4.6.2.2. Costuri de evaluare

Costurile de evaluare și de monitorizare a calității includ activitățile ocazionate de prezența unor defecte, ce trebuie detectate cât mai devreme cu putință. Ele sunt legate de activitățile desfășurate pentru a descoperi condiția reală a produsului și pentru a se asigura conformitatea acestuia cu specificația. Aceste activități sunt:

- ❑ teste de laborator, de acceptare sau de respingere a produsului;
- ❑ inspecția de asigurare a calității, teste și verificări;
- ❑ inspecția din partea angajaților (alții decât cei ce lucrează în asigurarea calității);
- ❑ auditarea calității, evaluări speciale, aprobări;
- ❑ costuri de testare variată (teste de performanță);
- ❑ monitorizare.

Practic, aceste costuri includ toate costurile antrenate de:

- controlul de recepție al materiilor prime, materialelor, subansamblelor de la furnizori;
- controlul procesului de producție sau pe flux de fabricație;
- controlul produselor finite;
- salariile personalului de control al calității;
- costul materialelor și energiei consumate în procesul de control;
- costul de verificare periodică a echipamentelor de control și măsurare;
- costul controlului periodic al produselor finite, în condițiile cerute de beneficiari, refacerea probelor tip.

Deci, controlul de calitate intervine în toate etapele de desfășurare a procesului de producție și nu numai în stadiul final, când produsul este deja fabricat. Acest control are un puternic rol preventiv, putându-se lua astfel măsurile necesare înlăturării operative a defecțiunilor, evitându-se fabricația de produse defecte sau apariția de rebuturi.

4.6.2.3. Costuri de defectare internă

Dacă primele două categorii de costuri prezentate pot fi descrise ca fiind costuri de investiții pentru îmbunătățirea calității, ultimele două categorii sunt costuri de înregistrare a unei calități neadecvate. Aceste costuri ale defectărilor interne și externe nu sunt costuri socialmente necesare, ele reprezentând o pierdere atât pentru firma în cauză dar și pentru societate, în ansamblul ei.

Costurile defectărilor reprezintă de fapt costurile pierderilor sau cheltuielilor antrenate de lipsa de calitate. Ideal ar fi, ca toate produsele ieșite pe piață să nu prezinte nici un defect,

dar datorită factorului uman precum și altor factori, mai mult sau mai puțin obiectivi, unele produse prezintă deficiențe de calitate.

Costurile defectărilor interne sunt acele costuri datorate refacerii a ceea ce deja a fost produs sau reparării și modificării rezultatelor unei activități, incluzând deci pierderea de resurse materiale și de forță de muncă. În lipsa defectelor în produse, costurile defectărilor interne ar fi egale cu zero. Însă ele există și include următoarele costuri:

- repetarea unei activități deja desfășurate datorită neobținerii performanțelor scontate, reprelucrarea, remanierea, retestarea, reinspecția, deci costuri de corectare a deficiențelor constatate, pentru a transforma produsele din produse neconforme, în produse conforme cu specificația;
- costuri determinate de producția declasată sau prin schimbarea claselor de calitate;
- rebuturi (deșeuri) definitive, care reprezintă pierderea netă în materiale și muncă rezultată din produse neconforme, dar care nu mai pot fi reparate, refolosite și/sau recuperate;
- întreruperea procesului de producție, materializată în pierderi de timp de muncă (timpuri morți);
- pierderea în produse (inclusiv capete de linie) care apare când pierderea este mai mare decât specificația, datorită fluctuațiilor regimului parametrilor de funcționare a mașinilor și echipamentului de producție;
- costuri ale modificărilor datorate unor erori de planificare sau proiectare, neidentificate anterior. Aceste costuri include activitatea de reproiectare și replanificare, modificare de software, costul de retragere a metodelor ce trebuie modificate, modificarea și reglarea S.D.V.-urilor, modificarea instrucțiunilor de lucru, service adiacent;
- spații suplimentare de depozitare, aprovizionări suplimentare și creșterea inventarului existent;
- costuri de service comercial.

4.6.2.4. Costuri de defectare externă

Costurile defectărilor externe reprezintă totalitatea pierderilor și cheltuielilor datorate deficiențelor de calitate constatate după livrarea produsului la consumator.

Folosind terminologia Dr.-lui Juran, aceste costuri pot fi clasificate la rândul lor în costuri cronice și costuri sporadice. Costurile cronice sunt cele antrenate de reclamațiile și de returnările de marfă aflate în garanție și de service-ul aferent acestei perioade.

În cadrul acestor costuri ale defectărilor externe sunt incluse următoarele costuri:

- ❖ costuri privind remedierea produselor reclamate de consumator ca necorespunzătoare calitativ sau a produselor refuzate la recepție de către clienți, când recepția se face la sediul acestora;
- ❖ cheltuieli cu reparațiile efectuate la produsele defecte pe durata lor de viață, defecte datorate calității;
- ❖ bonificații pentru stingerea reclamațiilor făcute de clienți;
- ❖ valoarea pierderilor din întârzieri în onorarea facturilor, ca urmare a litigiilor în curs de soluționare;
- ❖ costuri privind probele, controalele și expertizele la produsele ce ajung la destinație și sunt reclamate de clienți;
- ❖ costuri determinate de înlocuirea produselor defecte în cadrul termenului de garanție;
- ❖ costuri de ambalare, manipulare și transport suplimentar, generate de operații de remaniere sau de înlocuire a produselor;
- ❖ costuri de stocare a produselor necorespunzătoare calitativ;

- ❖ rechemări de produse sau retragerea lor de pe piață;
- ❖ anunțuri privind existența unor riscuri în siguranța folosirii sau consumului unor produse, datorate unor posibile deficiențe de calitate;
- ❖ critica în media, în mod particular la existența unor fapte de corupție sau încercări deliberate de a ține secret sau de a induce în eroare publicul;
- ❖ costurile unor lansări ratate pe piață ale unui produs, datorită existenței unor deficiențe identificate sau semnalate de către clienți;
- ❖ eșecuri datorate unor produse similare superioare, ale firmelor concurente;
- ❖ promovarea neadecvată sau greșit direcționată;
- ❖ viață de raft prea scurtă, în cazul produselor chimice, farmaceutice, alimentare (la produse deosebit de perisabile), contaminarea acestora, ambalare necorespunzătoare;
- ❖ reclamații ale clienților, investigarea și rezolvarea acestora;
- ❖ costul de funcționare a Departamentului de Service al Consumatorilor;
- ❖ excese în suportul post-livrare sau de menținere a produsului;
- ❖ costuri excesive de depozitare, de livrare și costurile administrative conexe;
- ❖ concesiile necontractuale.

În cadrul acestor costuri mai sunt incluse și cele datorate pierderilor viitoare din vânzări datorită insatisfacției clienților.

4.6.3. Analiza costurilor referitoare la calitate

În funcție de specificul elementelor de costuri și de necesitățile întreprinderii, analiza poate fi efectuată pe produse, compartimente sau la nivelul întreprinderii.

Dintre elementele costurilor referitoare la calitate, analiza defectărilor (interne și externe) prezintă o importanță deosebită, permițând evidențierea măsurilor corective care se impun. Această analiză servește, totodată, la fundamentarea investițiilor necesare pentru prevenirea apariției deficiențelor în procesele ulterioare.

Tipurile de defecte pot fi analizate cantitativ și valoric, utilizând în acest scop reprezentări grafice (histograme, etc.).

Analizând costurile defectărilor pe sectoare ale întreprinderii, există posibilitatea identificării sectorului care contribuie cel mai mult la aceste costuri.

Ponderea costurilor defectărilor în costurile totale ale sectoarelor se determină potrivit relației:

$$P_d = (\Sigma C_d / \Sigma C_t) \% \quad (1)$$

în care:

P_d = ponderea costurilor defectărilor;

C_d = costurile defectărilor pe sector;

C_t = costurile totale pe sector.

Analiza costurilor rebuturilor se realizează, de regulă, pe baza următorilor indicatori:

⇒ *costul total al rebuturilor,*

⇒ *ponderea rebuturilor în costurile de producție,*

⇒ *pierderi totale efective datorate rebuturilor,*

⇒ *ponderea pierderilor totale efective datorate rebuturilor în costurile de producție.*

- ◆ Costul total al rebuturilor se determină cu relația:

$$C_{tr} = Q_r \cdot c \quad (2)$$

în care:

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

Q_r = cantitatea de produse rebutate,

c = costul de producție pe unitatea de produs.

- ◆ Ponderea rebuturilor în costurile de producție se determină cu relația:

$$P_t = (C_{tr}/C_t) \% \quad (3)$$

în care:

P_t = ponderea rebuturilor în Costurile de producție,

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

C_t = costurile totale de producție.

- ◆ Pierderile totale efective, datorate rebuturilor, se determină cu relația:

$$P_{tr} = C_{tr} - rec \quad (4)$$

în care:

P_{tr} = pierderi totale efective, datorate rebuturilor,

C_{tr} = costul total al rebuturilor,

rec = costul materialelor recuperabile din produsele rebutate.

- ◆ Ponderea pierderilor totale efective în costurile de producție se determină cu relația:

$$P_{ptr} = (P_{tr}/C_t) \% \quad (5)$$

în care:

P_{ptr} = ponderea pierderilor totale efective datorate rebuturilor în costurile de producție,

P_{tr} = pierderi totale efective, datorate rebuturilor,

C_t = costurile totale de producție.

Analiza costurilor produselor declasate se realizează pe baza următorilor indicatori:

⇒ *costul total al produselor declasate,*

⇒ *ponderea produselor declasate în costurile de producție,*

⇒ *pierderi totale efective datorate produselor declasate,*

⇒ *ponderea pierderilor în costurile de producție.*

Acești indicatori se determină în mod asemănător cu cei utilizați pentru analiza costurilor rebuturilor.

Analiza costurilor reclamațiilor clienților se realizează utilizând mai mulți indicatori:

⇒ *costul total al reclamațiilor clienților,*

⇒ *ponderea costurilor reclamațiilor în valoarea produselor reclamate etc.*

- ◆ Ponderea costurilor reclamațiilor clienților (în termenul de garanție) se determină cu relația:

$$P_R = (C_R/V_t) \% \quad (6)$$

în care:

P_R = ponderea costurilor reclamațiilor clienților în valoarea totală a produselor reclamate,

C_R = costurile pentru rezolvarea reclamațiilor,

V_t = valoarea totală a produselor reclamate (în perioada de garanție).

În mod asemănător pot fi analizate și alte elemente de costuri referitoare la calitate, ținând seama de specificul lor și de situația concretă a întreprinderii.

4.7. Sisteme de asigurare a calității

4.7.1. Asigurarea calității – noțiuni de bază

Asigurarea calității - parte a managementului calității focalizată pe oferirea încrederii că cerințele de calitate vor fi satisfăcute.

Standardul ISO 9000 reprezintă modele pentru asigurarea calității. Ele cuprind recomandări și cerințe pentru dezvoltarea sistemelor de management al calității.

Seria ISO 14000 stabilește recomandări și cerințe pentru dezvoltarea unui sistem de management, în ceea ce privește protecția mediului ambiant, acesta reprezentând o condiție de bază în asigurarea potențialului creator al ființei umane.

Standardul ISO 10011 cuprinde liniile de acțiune pentru organizarea, desfășurarea și evidența auditului, ca mijloc de evaluare și dezvoltare a sistemului de management al calității.

Accreditarea organismelor de certificare a personalului se realizează pe baza standardului ISO 45013

Asigurarea calității reprezintă ansamblul activităților planificate și sistematice implementate în cadrul sistemului calității și demonstrate atât cât este necesar pentru furnizarea încrederii corespunzătoare că o entitate va satisface condițiile referitoare la calitate.

Sistemul calității a fost dezvoltat ca un răspuns la provocările globalizării crescânde a pieții și a fost unanim acceptat, atât de furnizori cât și de intermediari și consumatorii finali. Existența unui sistem al calității într-o societate comercială conferă o prezumție că politica și obiectivele privind calitatea produselor și serviciilor sunt cunoscute, înțelese, aplicate, atinse și menținute.

Sistemul de asigurare a calității reprezintă ansamblul de structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse pentru implementarea managementului calității.

Principala caracteristică a sistemului de asigurare al calității este aplicarea unui pachet de proceduri care are rolul de a corela în mod unitar problemele de coordonare, concepție, execuție, evaluare și atestare a calității produselor/ serviciilor în toate etapele ciclului de viață a produselor sau serviciilor.

Activitățile sistemului calității cuprind toate fazele ciclului de viață a produselor/serviciilor, începând cu identificarea inițială a necesităților clienților până la satisfacerea cerințelor și așteptărilor acestora: marketing și prospectarea pieței; proiectarea, specificarea și dezvoltarea produsului; aprovizionarea cu materii prime, materiale, piese etc; producția; inspecția, încercarea și examinarea; ambalarea și depozitarea; vânzarea și distribuirea; montajul și exploatarea; asistența tehnică și mentenanța; scoaterea din uz.

4.7.2. Documentele sistemului calității

Realizarea și funcționarea unui sistem al calității necesită existența unor **documente specifice**. Aceste documente urmăresc să furnizeze certitudinea că activitățile care concură la realizarea calității produselor/serviciilor vor fi îndeplinite efectiv, într-o manieră planificată, suficientă și controlată.

Potrivit standardului ISO 10013, documentele pentru definirea și implementarea sistemului calității într-o întreprindere sunt]:

- manualul calității;
- procedurile sistemului calității;
- documentele calității;
- documentele înregistrării calității.

Documentele sistemului calității se regăsesc pe trei nivele: strategic, tactic și operațional.

Manualul calității este un document oficial, sintetic și de bază în relațiile societății comerciale cu clienții săi, precum și cu organismele acreditate de certificare, facilitând informarea acestora asupra modului de tratare a cerințelor de asigurare a calității produselor și serviciilor oferite.

Manualul calității servește ca referință permanentă în implementarea și menținerea sistemului calității, scopul principal fiind acela de a furniza o descriere adecvată a acestui sistem.

Întrucât la efectuarea auditului de calitate, manualul este folosit ca document de analiză a modului în care au fost îndeplinite cerințele standardului de referință, este recomandat ca manualul să fie structurat pe capitolele din standard și să se arate cum se realizează fiecare capitol.

Procedurile sistemului calității se referă la activitățile de bază ale sistemului și nu intră în detalii tehnice. Procedura este definită ca reprezentând modalitatea specifică de desfășurare a unei activități. În conținutul unei proceduri se specifică, de regulă: obiectivul activității, ce trebuie făcut și de către cine, când, unde și cum trebuie făcut, ce materiale, echipamente și documente trebuie să fie utilizate, cum se procedează pentru menținerea sub control și înregistrarea întregii activități. Conținutul procedurii trebuie să fie precis și complet pentru a garanta repetabilitatea executării sale.

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

Documentele calității detaliază procedurile sistemului și ele sunt: documentația tehnică de bază (fișe tehnologice, desene etc.); instrucțiunile de lucru care se referă la detaliile tehnice ale unei activități, uneori limitată la un singur post de lucru; procedurile și instrucțiunile de inspecție, procedurile de încercare, specificațiile etc.

Înregistrările calității sunt necesare pentru a demonstra satisfacerea cerințelor referitoare la calitate și pentru a verifica eficiența activităților respective. Înregistrările sunt **generale**, referindu-se la aspecte ale asigurării calității la nivelul întreprinderii și **specifice**, cum ar fi cele referitoare la recepție, inspecție, înregistrări din perioada garanției și post garanției.

În funcție de tipul produselor și serviciilor pe care le oferă, pot fi utilizate următoarele tipuri de înregistrări ale calității: registre, fișe cu rezultatele unor măsurători, buletine de analiză, rapoarte de inspecție sau referitoare la costurile calității, documente de certificare, etalonare etc.

4.8. Certificarea și acreditarea

Certificarea a căpătat o largă răspândire în relațiile comerciale dintre agenții economici, mai ales după apariția standardelor internaționale ISO 9000 și a celor europene EN 45000.

***Certificarea conformității** reprezintă acțiunea unei terțe părți care dovedește existența încrederii că un produs, proces sau serviciu corespunzător identificat este în conformitate cu un standard sau un alt document normativ.*

Prin urmare, în plan conceptual, termenul de certificare cuprinde toate procedurile prin care un organism neutru dă asigurarea că o entitate este conformă condițiilor specificate.

Acest organism neutru, numit **organism de certificare**, stabilește în permanență conformitatea produsului, procesului sau serviciului sub forma unei dovezi scrise, respectiv a unui certificat de conformitate.

În funcție de domeniul de certificare există:

- certificarea produselor sau serviciilor, care atestă că proprietățile unui bun sau al unei prestații sunt conforme cu specificațiile tehnice;
- certificarea sistemelor calității, care atestă conformitatea sistemului de asigurare a calității unei întreprinderi sau a unei părți dintr-o întreprindere cu un standard din seria ISO 9000;
- certificarea personalului, care atestă competența profesioniștilor față de criterii stabilite.

Acreditarea este o procedură prin care un organism cu autoritate dă recunoaștere oficială că un organism sau o persoană sunt competente să desfășoare sarcini specifice.

Cu alte cuvinte, acreditarea se referă la laboratoare, organisme de certificare și inspecție care au fost evaluate și auditate la intervale regulate de către o terță parte în ceea ce privește competența lor tehnică, prin raportare la criterii tehnice publicate.

Ca tehnică de evaluare efectuată de o terță parte, acreditarea este un instrument important pentru generarea și menținerea încrederii în aceste organisme.

Nivelul necesar de încredere trebuie bazat pe competența tehnică a fabricanților, laboratoarelor, certificatelor, organismelor de inspecție și acditorilor, precum și pe transparența procedurilor de evaluare a conformității, atât în sfera reglementată, cât și în cea nereglementată.

Standardele EN: 45001, 45002 și 45003 stabilesc criteriile generale pentru funcționarea și evaluarea laboratoarelor de încercări care efectuează determinări în cadrul unui sistem de certificare, ca și cerințele pe care trebuie să le îndeplinească organismele de acreditare ale acestor laboratoare.

Acreditarea laboratoarelor reprezintă o recunoaștere oficială a competenței unui laborator de încercări de a realiza anumite încercări sau tipuri de încercări. Prin urmare, acreditarea permite validarea competenței laboratoarelor, facilitând recunoașterea încercărilor efectuate de acestea.

Standardele EN 45011, 45012, 45013 prevăd criteriile generale pe care trebuie să le îndeplinească organismele de certificare a produselor, sistemului calității și personalului pentru a fi acreditate.

Standardul EN 45014 specifică procedurile recomandate pentru situația în care furnizorul își propune sau i se cere să declare că un anumit produs este în conformitate cu un referențial.

Conform standardului EN 45014, **declarația de conformitate** reprezintă *declarația unui furnizor care afirmă pe propria răspundere că un produs, un proces sau un serviciu este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ*. În accepțiunea standardului menționat, "furnizor" poate fi un fabricant, distribuitor, importator, organizație de service etc.

4.8.1 Certificarea produselor și serviciilor

Certificarea produselor și serviciilor reprezintă atestarea, de către un organism de certificare, a conformității acestora cu un anumit standard, sau cu un alt document normativ. Certificarea nu compară produsele/serviciile între ele, ci pe fiecare cu documentul de referință relevant.

Certificatul de conformitate reprezintă un document emis în baza regulilor unui sistem de certificare, ce indică existența încrederii adecvate că un produs, corespunzător identificat, este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ.

Marca de conformitate este o marcă protejată, aplicată sau emisă pe baza regulilor unui sistem de certificare, ce indică existența încrederii adecvate că produsul/serviciul în cauză este în conformitate cu un anumit standard sau cu un alt document normativ.

În țările Uniunii Europene și ale Asociației Europene a Liberului Schimb, precum și în România, se practică două tipuri de certificare a produselor: obligatorie și voluntară.

Certificarea obligatorie se referă la "domeniul reglementat", domeniu în care punerea în circulație, pe piață, a produselor și serviciilor este reglementată de legi și alte acte normative.

Certificarea voluntară se referă la "domeniul nereglementat", domeniu în care punerea în circulație, pe piață, a produselor și serviciilor nu este reglementată prin legi și alte acte normative. Acest tip de certificare este utilizat de întreprindere ca instrument pentru păstrarea piețelor de desfacere sau pentru cucerirea unor noi segmente de piață.

Certificarea produselor conferă numeroase **avantaje producătorilor** care pot fi deosebit de importante, mai ales în cadrul unei economii de piață:

- *simplifică relația client-furnizor;*
- *contribuie la promovarea produselor, constituind un argument de strategie comercială;*
- *elimină încercările multiple efectuate atât de furnizor, cât și de diverși beneficiari și intermediari;*
- *conduce la îmbunătățirea calității produselor;*
- *contribuie la înlăturarea barierelor tehnice din calea comercializării libere a produselor;*
- *scurtează ciclul de pătrundere pe piețele interne al produselor noi.*

Foarte important de remarcat este și faptul că certificarea produselor prezintă **avantaje și pentru consumator**, deoarece:

- *orientează consumatorul neavizat în alegerea produselor pe care acesta le dorește;*
- *asigură protecția vieții, sănătății și securității consumatorului, precum și protecția mediului înconjurător³⁵.*

4.8.2. Abordarea europeană privind evaluarea conformității și certificarea produselor

În cadrul Uniunii Europene a fost elaborată o nouă politică privind evaluarea și certificarea conformității produselor, atât în domeniul reglementat (certificarea obligatorie), cât și în cel nereglementat (certificarea voluntară).

Domeniul reglementat definește produsele/serviciile care cad sub incidența unor reglementări obligatorii: reglementări naționale referitoare la protecția vieții, sănătății consumatorului, protecția muncii și a mediului înconjurător, dar și sub incidența Directivelor europene de armonizare privind cerințele esențiale de sănătate și siguranță ale produselor și categoriilor de produse.

“Noua Abordare” în domeniul armonizării tehnice și al standardizării s-a ocupat numai la modul general de problema examinării sistematice (evaluarea conformității) și confirmării (certificării) concordanței unui produs cu cerințele esențiale, respectiv cu standardele armonizate. “Noua Abordare” a fost însă completată cu **“Abordarea Globală”** pentru încercare și certificare din 1989, care cuprinde punctele esențiale referitoare la **evaluarea conformității**.

Conform **“Noii Abordări”**, pe lângă cerințele esențiale în corelație cu standardele armonizate, evaluarea conformității constituie al doilea element cheie al directivelor. Problema cea mai importantă a „Abordării Globale” este ca prin intermediul unei evaluări unitare a conformității să se urmărească menținerea încrederii reciproce între statele membre în ceea ce privește aplicarea similară a legislației referitoare la directive.

³⁵ Marca de certificare a produselor, în “Adevărul economic”, nr. 35/1993

“Abordarea Globală” se ocupă de problemele **acreditării, certificării și tehnicii încercării**, iar obiectivul de bază este acela de a crea încredere în activitatea producătorului, dar în special în organismele de certificare angrenate de acesta și în organismele de acreditare.

“Abordarea Globală” urmărește garantarea unui concept coerent în legislația Comunitară și anume “conceptul modular”³⁶. Potrivit acestei “concepții modulare”, procedurile de evaluare a conformității produselor sunt împărțite în **opt module (A÷H)** diferite (care pot fi combinate între ele) potrivit etapei de dezvoltare a produsului (proiect, prototip, fabricație), tipului de evaluare implicat (verificarea documentelor, încercare de tip, asigurarea calității) și realizatorului acestei evaluări (producător, terță parte).

Modulele prezintă obligațiile care revin producătorului și organismelor abilitate în domeniul încercărilor și certificării, în procesul evaluării conformității produselor cu cerințele esențiale din directivele “Noua Abordare”.

Folosirea acestor module presupune aplicarea unei mărci distincte, și anume **marca CE**. Marca CE atestă conformitatea produselor cu „cerințele esențiale” prevăzute în directivele „Noua abordare”.

EUROLAB este o asociație voluntară formată din reprezentanți ai laboratoarelor de încercări din UE și AELS în scopul de a promova cooperarea dintre laboratoarele de încercări, recunoașterea reciprocă a rezultatelor încercărilor și de a permite asigurarea calității în laboratoarele de încercări.

EA s-a format în noiembrie 1997 prin unirea Comitetul European pentru Acreditarea Certificării (EAC) și Cooperarea Europeană privind Acreditarea Laboratoarelor (EAL). Această organizație europeană unificată răspunde mai bine nevoilor pieței, a cărei preocupare principală este ca încercarea și certificarea să se facă o singură dată.

4.9. Auditul calității

Scopul principal al auditului calității este de a evalua posibilitățile de îmbunătățire a sistemului calității din organizație, a proceselor, produselor și serviciilor pe care le realizează, a acțiunilor corective necesare pentru eliminarea deficiențelor.

Auditul nu trebuie confundat cu alte activități de investigare care-i sunt, mai mult sau mai puțin, similare, cum ar fi inspecția, analiza, diagnosticarea.

În domeniul managementului calității, termenul de audit este utilizat în sensul de examinare a calității produselor, serviciilor, proceselor unei organizații sau a sistemului calității în ansamblu.

Standardul ISO 9000/2000 definește **auditul calității** ca reprezentând o *examinare sistematică și independentă efectuată de una sau mai multe persoane, pentru a determina dacă activitățile și rezultatele lor referitoare la calitate corespund dispozițiilor prestabilite, dacă aceste dispoziții sunt efectiv implementate și corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor.*

Auditul este efectuat de persoane, denumite auditori, care au calificarea necesară, adică sunt autorizați. Standardul ISO 10011 prevede cerințele pentru calificarea auditorilor sistemelor calității care se referă la: studii, pregătire, experiență, aptitudini de conducere, criterii pentru selectarea responsabilului de audit.

Auditul calității poate fi efectuat în următoarele scopuri principale:

- *evaluarea conformității proceselor și rezultatelor acestor procese (produse, servicii) cu un anumit standard sau cu un alt document normativ;*
- *evaluarea conformității unor elemente ale sistemului calității, sau a sistemului în ansamblu, cu cerințele specificate;*

³⁶ Decizia Consiliului CEE din 13 Decembrie 1990 referitoare la modulele utilizate pentru evaluarea conformității produselor și serviciilor cu directivele de armonizare tehnică “Noua Abordare”

- *evaluarea eficacității sistemului calității întreprinderii privind realizarea obiectivelor stabilite;*
- *identificarea punctelor critice, surse ale deficiențelor, în desfășurarea activităților din întreprindere;*
- *inițierea măsurilor corective și de îmbunătățire necesare, privind procesele și rezultatele acestor procese (produse, servicii);*
- *urmărirea aplicării măsurilor corective și de îmbunătățire stabilite.*

Auditurile sunt:

- **interne**, inițiate de organizații, prin care se urmărește cunoașterea modului în care se respectă politica referitoare la calitate în fiecare compartiment implicat în realizarea produsului sau serviciului, precum și evaluarea acțiunilor corective necesare în interiorul organizației cu privire la produs, proces și sistemul de calitate, și sunt denumite audituri „**primă parte**”. Aceste audituri pot constitui elemente de fundamentare la autodeclarația de conformitate a organismului.

- **externe**, efectuate de client ori o terță persoană în contul clientului sau a unei relații contractuale și de organisme neutre specializate și independente.

Auditurile externe, au ca scop obținerea unei dovezi în legătură cu capacitatea furnizorului de a asigura obținerea calității cerute. Când sunt efectuate de clienți ai organizației prin auditori proprii, sunt denumite audituri „**secundă parte**”, iar când sunt realizate de un organism neutru în scopul evaluării sistemului de calitate la cererea organizației respective, sunt denumite audituri „**terță parte**”. Aceste organisme, care sunt acreditate, oferă certificarea sau înregistrarea conformității cerințelor cu cele din standardul de referință.

Auditul calității produsului

Are ca obiectiv evaluarea conformității caracteristicilor de calitate ale unui produs cu specificațiile din documentul de referință sau cu cerințele exprese ale clientului.

Auditul calității poate fi orientat în acest caz spre piese, subansamble, produs finit și se bazează pe procedurile sistemului de calitate, normative, specificații, documentația de execuție, mijloace de execuție. De asemenea, auditul calității vizează și evaluarea eficienței măsurilor de asigurare a calității produsului.

Auditul calității procesului

Servește la evaluarea capabilităților proceselor tehnologice de fabricație de a răspunde cerințelor exprese ale clientului sau a celor specificate în documentele de referință.

Auditul sistemului calității

Se efectuează asupra sistemului în ansamblul sau a unor părți ale acestuia, în scopul evaluării concordanței dintre conformitățile elementelor sistemului și cerințele din documentele de referință, precum și a eficienței sistemului. Auditul poate viza funcțiile sistemului, structura organizatorică, documentele sistemului etc.

Auditul sistemului de calitate se poate realiza și în scopuri externe, pentru evaluarea sistemului calității al furnizorilor.

Metodologia auditului sistemului calității prevăzută în standardul ISO 10011 este următoarea:

a) Declansarea auditului presupune stabilirea obiectului auditului, frecvenței acestuia și examinarea preliminară (prin auditul de preevaluare).

b) Pregătirea auditului presupune elaborarea unui plan de audit, organizarea echipei de audit și stabilirea documentelor de lucru, care vor fi utilizate pe parcursul desfășurării auditului.

c) Efectuarea auditului presupune parcurgerea a trei etape: *reuniunea de deschidere, examinarea propriu-zisă a elementelor sistemului calității și reuniunea de încheiere a auditului,*

d) Reuniunea de încheiere la care participă și conducerea întreprinderii și care se desfășoară înainte de elaborarea raportului de audit. Șeful echipei de audit prezintă concluziile acestuia în legătură cu conformitățile și eficiența sistemului calității.

Raportul de audit conține cazurile de neconformitate sau deficiențe constatate de echipă, precum și acțiunile corective asupra cărora s-a convenit.

Standardul **ISO 10011**, prevede **cerințele pe care trebuie să le îndeplinească auditorii calificați**, cu privire la studii, pregătire, experiență, însușiri personale, aptitudini de conducere și criteriile pentru selectarea responsabilului de audit.

4.10. Tehnici și instrumente ale managementului calității

Inițial, ca tehnici și instrumente ale managementului calității s-au utilizat metodele statistice pentru ținerea sub control a calității, grupate în funcție de dificultatea aplicării lor în tehnici elementare, intermediare și avansate. Dintre acestea, în opinia lui K. Ishikawa, șapte tehnici statistice elementare trebuie considerate tehnici de bază ale calității: *diagrama Pareto, diagrama cauză - efect, stratificarea, fișa de verificare, histogramele, diagrama de corelație și diagrama de control.*

Ulterior, dintr-un număr de 30 de tehnici de creativitate și de management, au fost alese următoarele tehnici și instrumente: *diagrama afinităților, diagrama relațiilor, diagrama matriceală, diagrama – arbore, diagrama – săgeată, diagrama deciziilor și analiza factorială a datelor.*

În prezent, complexitatea activităților referitoare la calitate, apariția conceptului de calitate totală, multitudinea problemelor și soluțiilor posibile pentru rezolvarea lor, au determinat dezvoltarea de noi tehnici și instrumente, cum ar fi: *cercetările operaționale, tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității, etc.*

4.10.1. Tehnici și instrumente clasice ale managementului calității

Preluate în cea mai mare parte din statistică, acestea sunt utilizate pentru:

- a ordona și sintetiza datele referitoare la calitate – fișe, tabele, reprezentări grafice;
- a lua decizii referitoare la calitatea loturilor de mărfuri, pe baza eșantionului prelevat – tehnicile de control statistic al calității prin eșantionare;
- a controla buna funcționare a unui proces, în scopul asigurării capacității acestuia de a obține în mod constant, nivelul de calitate solicitat – diagrama de control.

Toate aceste tehnici și instrumente, sunt denumite generic “tehnici și instrumente pentru date numerice”.

Tot în analiza calității se utilizează și alte tehnici și instrumente cum ar fi: *Brainstorming, Benchmarking, diagrama Ishikawa, diagrama procesului, matricea compatibilității etc.*, numite generic “tehnici și instrumente pentru date nenumerice”

4.10.1.1. Tehnici și instrumente pentru date numerice

Acestea se utilizează în analize comparative, pentru evidențierea tendințelor, stabilirea relațiilor între elementele domeniului analizat, fiind foarte utile în luarea deciziilor. Ele permit ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la calitate, într-o manieră sintetică, ușor de perceput.

4.10.1.1.1. Fișe pentru înregistrarea datelor

Se utilizează pentru înregistrarea sistematică a datelor referitoare la calitate. Prezentăm în continuare un exemplu de fișă pentru înregistrarea frecvenței defectelor:

Fișă pentru înregistrarea frecvenței defectelor:

Tabel nr. 4.2. Model de fișă pentru înregistrarea datelor

Tipuri de defecte	Data				Total defecte pe tipuri
	1	2	...	30	
Tip A					
Tip B					
Tip C					
Total defecte					
Cine a colectat datele:					
Locul în care s-au colectat datele:					
Cum s-au colectat datele:					

4.10.1.1.2. Grafice utilizate pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate

Graficele sunt reprezentări, de regulă plane, având o astfel de formă, încât situația generală să se înțeleagă cu ușurință. Ele constituie un bun instrument pentru managementul și îmbunătățirea activității la locurile de muncă și prezintă următoarele avantaje:

- atrag atenția persoanelor și le familiarizează în legătură cu obiectul reprezentat;
- fac, ca informația să fie mai ușor de reținut;
- ajută să se identifice tendințele și alte caracteristici;
- pot releva fapte ascunse și relații care nu s-au prevăzut.

Principalele tipuri de grafice utilizate pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate sunt:

- graficul în coloane și bare – compară mărimile elementelor analizate, în scopul evidențierii diferențelor dintre ele;
- graficul liniar – studiază variația în timp a elementelor analizate;
- graficul circular – permite evidențierea ponderii diferitelor elementelor în cadrul fenomenului analizat; se poate utiliza pentru analiza diferitelor categorii de defecte, analiza compoziției chimice etc.;
- graficul radar – este utilizat în cadrul unor analize complexe, care presupune luarea în considerație a mai multor elemente. Poate fi utilizat în analiza comparativă a calității produselor, activităților, proceselor, luând în considerare mai multe caracteristici;
- graficul Gantt – programează și urmărește dezvoltarea în timp a unui plan.

4.10.1.1.3. Diagrama Pareto

Diagrama Pareto este o reprezentare grafică a unor date, cu scopul de a ajuta echipa de lucru să-și ierarhizeze obiectivele în funcție de importanța acordată.

Diagrama Pareto permite, așadar, evidențierea celor mai importante elemente ale unei probleme, asupra cărora trebuie acționat cu prioritate. Este un grafic specializat, ce evidențiază frecvența relativă a faptelor, precum: produse defectuoase, reparații, defecte,

reclamații, greșeli (erori) sau accidente. Diagrama prezintă informațiile în ordine descendentă, de la aceea cu frecvența cea mai mare, până la aceea cu frecvența cea mai mică.

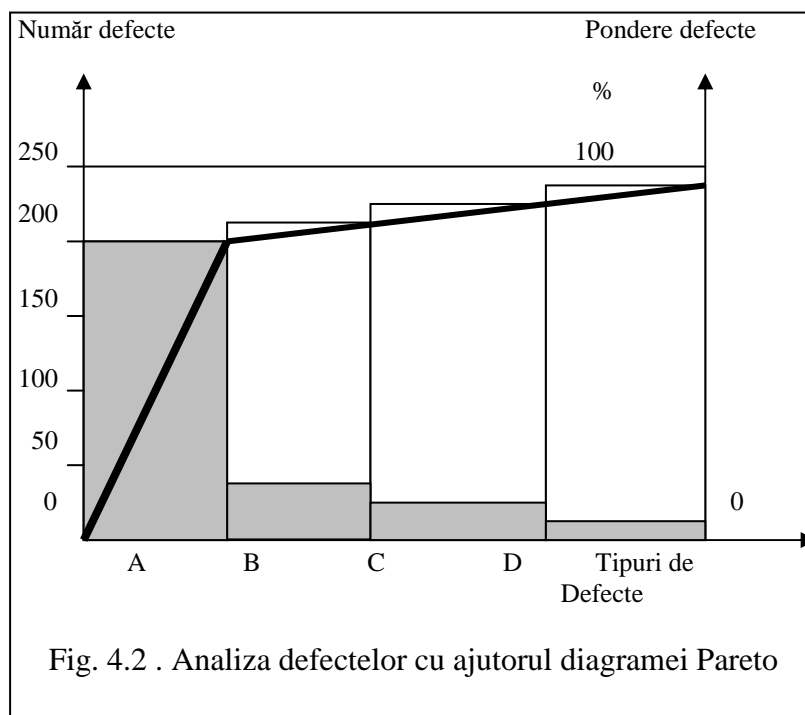


Figura 4.2. Diagrama Pareto

Diagrama Pareto este utilizată pentru:

- ◆ a centra analiza asupra aspectului principal al problemei date;
- ◆ a decide obiectivul de îmbunătățire, precum și pentru a selecta elementele specifice sau cauzele, care produc o îmbunătățire mai eficace;
- ◆ a prezice eficiența diferitelor îmbunătățiri propuse;
- ◆ a face ordonarea cauzelor unei probleme pe categorii, cum sunt: cauze de material, de metode, de mașini și utilaje, de operator;
- ◆ a stabili eficiența îmbunătățirii.

În figură este prezentat un exemplu de aplicare a diagramei Pareto în analiza defectelor; pe abscisă sunt menționate tipurile de defecte (A,B,C,D), în ordinea descrescătoare a frecvenței lor.

4.10.1.1.4. Diagrama de control

Graficul sau diagrama de control servește la analiza stabilității sistemului și la stabilirea momentului în care trebuie intervenit pentru a-l corecta. Un sistem este stabil când rezultatele (pentru caracteristica sau parametru analizat) sunt conforme cu cerințele prevăzute. Deoarece este dificil de apreciat dacă un sistem este stabil, analiza pornește de la starea de instabilitate a caracteristicii alese, care se studiază prin apariția unor semnale statistice în cadrul unui grafic de control. Pentru a înregistra apariția unui semnal statistic este recomandat să se aplice metoda dimensiunii mobile, folosită în lucrările lui Wheeler, care oferă maximum de șanse apariției semnalelor statistice atunci când există o cauză specială de variații. Metoda se utilizează în special pentru măsurători individuale. În practică se folosesc numeroase tipuri de grafice de control.

Așadar, diagrama de control poate fi utilizată în următoarele scopuri:

- evaluarea stabilității sistemului/procesului ;

- determinarea momentului în care trebuie ajustat;
- confirmarea îmbunătățirii acestuia.

Diagramele de control se aplică tuturor proceselor continue, cu caracter repetitiv.

4.10.1.2. Tehnici și instrumente pentru date nenumerice

4.10.1.2.1. Diagrama cauză – efect (diagrama Ishikawa)

A fost concepută de japonezul Ishikawa și este cunoscută sub diverse denumiri "Schelet de pește" (Fishbone diagram), "diagrama Ishikawa", "diagrama cauză - efect". Prin configurația sa, diagrama permite evidențierea și ierarhizarea cauzelor care generează un anumit efect. Cauzele sunt factorii care determină apariția unei situații date, iar efectele sunt concretizate în evoluția nivelului parametrilor ce caracterizează procesul supus analizei.

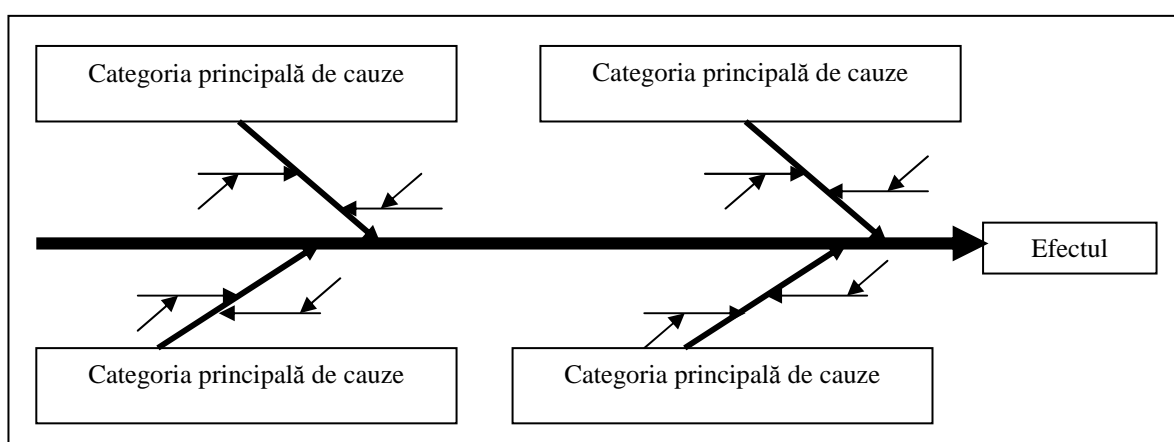


Figura 4.3. Diagrama cauză - efect

Acest instrument permite, deci, evidențierea și ierarhizarea cauzelor unui efect dat. Efectul poate fi, de exemplu, o caracteristică necorespunzătoare a unui produs, scăderea vânzărilor etc.. Cauzele reprezintă factorii care fac ca problema să existe. Ele sunt ordonate pe categorii și subcategorii, dispuse în reprezentarea grafică sub forma unui schelet de pește.

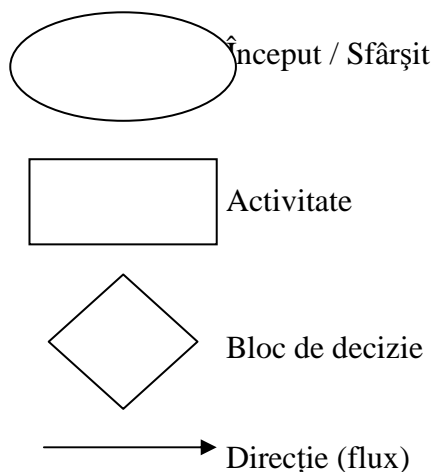
Diagrama se mai utilizează pentru investigarea rezultatelor așteptate ale unei acțiuni, evidențierea relațiilor dintre cauze ale unui anumit fenomen, ca procedeu de înregistrare a ideilor.

4.10.1.2.2. Diagrama procesului

Diagrama procesului (flowchart) este o reprezentare figurativă a etapelor unui proces utilizată în investigarea posibilităților de îmbunătățire a acestuia, sau în cazul proiectării unui nou proces.

Acest instrument poate fi aplicat în cazul unor procese foarte diferite, de exemplu din domeniul producției, comercializării produselor etc..

Simbolurile utilizate în mod obișnuit sunt:



4.10.1.2.3. *Brainstorming*

Este una dintre cele mai utilizate tehnici de creativitate. Scopul său este de a obține cât mai multe idei cu privire la o temă dată, fără să fie impuse nici un fel de restricții membrilor grupului care-l aplică.

Brainstorming-ul (furtuna de idei) este o metodă practică de stimulare a gândirii creatoare, în scopul obținerii unor idei pentru rezolvarea problemei supusă discuțiilor. Concepută de A. Osborn, metoda pornește de la ipoteza că în orice domeniu de activitate, problemele pot fi rezolvate mai bine decât în prezent, dar pentru aceasta trebuie să găsim ideile care să spargă barierele rutinei.

Conform principiilor pe care A. Osborn le-a formulat în 1957, metoda preconizează organizarea unor reuniuni în care participanții să poată exprima nestingheriți și emite orice idei, fiind siguri că nu se vor face aprecieri asupra valorii și oportunității acestora. Brainstorming-ul nu este, așadar, o metodă concretă de rezolvare a unor probleme, ci o metodă folosită în procesul de management al calității pentru obținerea soluțiilor în vederea rezolvării optime a problemelor.

Aplicarea ei presupune parcurgerea mai multor etape:

- *Formularea problemei* – participă cel mult 5 persoane coordonate de “animatorul” grupului;
- *Descoperirea ideilor* – participă 10 – 20 de persoane, inclusiv cei care au formulat ideea.
- *Ordonarea și evaluarea ideilor.*

În ceea ce privește desfășurarea propriu-zisă a ședinței este obligatoriu realizarea unui climat favorabil de permisivitate, de adaptare care presupune abținerea de la interpretarea critică a ideilor expuse.

Reușita ședinței depinde, în bună măsură, de respectarea următoarelor reguli:

- selectarea atentă a participanților;
- exprimarea clară și concisă a problemelor de calitate pentru care se cer sugestii;
- se pot enunța și idei care par absurde;
- ideile trebuie ascultate cu atenție, încercându-se asocieri cu acestea și dezvoltarea lor;
- eliminarea oricărui argument de evaluare în timpul ședinței, toate propunerile fiind dezvoltate într-o viziune constructivă și pozitivă;
- propunerile trebuie să fie scurte, eliminându-se discursurile lungi;
- crearea unui climat în care să se accepte orice idee, oricât de fantastică ar părea;
- încurajarea participanților să emită noi idei pe baza celor prezentate anterior.

4.10.1.2.4. Benchmarking

Este utilizat pentru compararea proceselor și performanțelor produselor și serviciilor cu cele ale liderilor recunoscuți ca atare, la un moment dat, pe piață. Cu ajutorul acestei metode se facilitează identificarea scopurilor și stabilirea priorităților la elaborarea planurilor pentru creșterea avantajului competitiv pe piață.

Etapele parcurse pentru aplicarea acestei tehnici sunt următoarele:

- *stabilirea proceselor și produselor sau serviciilor* care vor fi analizate, luând în considerare caracteristicile cele mai importante ale acestora;
- *stabilirea firmelor* cu care se va face compararea;
- *culegerea datelor* referitoare la performanțele procesului sau produsului analizat și cu privire la nevoile clienților;
- *ordonarea și analiza datelor culese*;
- *aplicarea Benchmarking-ului*: identificarea oportunităților privind îmbunătățirea calității, ținând seama de nevoile clienților și de performanțele firmelor cu care s-a făcut compararea.

4.10.2. Tehnici și instrumente moderne ale managementului calității

Acestea sunt tehnici și instrumente preluate din domeniul creativității și managementului. Sunt aplicate în trei scopuri principale:

- *identificarea problemelor* importante care trebuie rezolvate și a cauzelor acestora: diagrama relațiilor și diagrama – arbore;
- *stabilirea soluțiilor* pentru rezolvarea problemelor: diagrama matriceală și diagrama – arbore;
- *determinarea programului concret* pentru rezolvarea problemelor: diagrama PERT și diagrama deciziilor.

Aceste tehnici și instrumente nu se substituie celor clasice, ci uneori, pentru obținerea unor rezultate scontate, se recomandă utilizarea ambelor categorii.

4.10.2.1. Diagrama afinităților

Diagrama afinităților se utilizează pentru clarificarea și structurarea unei situații complexe, atunci când există un număr mare de idei, opinii referitoare la o anumită problemă.

Diagrama afinităților se construiește pe baza datelor verbale, provenite din multe surse, formulate de persoanele participante, care se referă la fapte, idei, opinii, presupuneri, observații asupra situațiilor confuze, a problemelor mai ample și mai complexe.

Pentru crearea unei diagrame de afinitate, se parcurg următoarele etape:

- Se stabilește tema: obiectivul sau problema care se dorește a fi tratată;
- Se culeg datele verbale prin procesul brainstorming (pas cu pas);
- Se crează cartele de date;
- Se organizează fișe de date;
- Se grupează fișele pe familii, prin punerea de acord a participanților;
- Se identifică relațiile (afinitățile între familiile constituite)
- Se face ordonarea cronologică a familiilor;
- Se construiește diagrama afinităților

Diagrama de afinitate este utilă atunci când se ordonează o temă care nu se înțelege sau asupra căreia nu se ajunge la o concluzie. Se poate utiliza diagrama de afinitate pentru a determina care sunt rezultatele probabile ale unei probleme în curs de soluționare.

4.10.2.2. Diagrama relațiilor

Se folosește când cauzele unei probleme se găsesc în relații complexe unele cu altele sau când se cere să se punteze elementele necesare pentru a atinge un scop. Permite identificarea cauzelor succesive ale unei probleme date.

Sucesiunea etapelor de realizare a diagramei de relații este următoarea:

- Descrierea și formalizarea problemei;
- Se redactează cartele de cauze;
- Distribuirea cartelelor;
- Se ordonează cartelele de acord cu relațiile cauză- efect;
- Se adaugă și se revăd cartelele;
- Se determină relațiile dintre toate cartelele;
- Identificarea cauzelor principale.

4.10.2.3. Diagrama matriceală

Diagrama matrice se folosește pentru a determina relații între cauze și rezultate sau între metode și obiective, când fiecare dintre acestea constă din două sau mai multe elemente sau factori. Rezultatele și cauzele sau obiectivele se ordonează pe o planșă tip matrice, cu linii și coloane. Relațiile între două elemente sau factori se identifică la intersecția liniei și a coloanei, corespunzătoare acestora.

Diagramele matrice prezintă următoarele avantaje:

- matricele permit să se considere într-un singur ansamblu vizual toate relațiile dintre diferiți factori;
- verificarea și evaluarea fiecărei relații între factorii esențiali permite dezvoltarea de discuții, de analize, care pot conduce la eliminarea detaliilor,
- matricele permit analiza combinațiilor specifice, determinarea factorilor esențiali și dezvoltarea unei strategii efective pentru a rezolva problema.

Elemente	Criterii					Total	Priorități
	1	2	3	4	5		
Ponderi	3	2	1	1	1		
Element 1	□	□	Δ	□	□	15	2
Element 2	●	●	●	●	●	24	1
Element 3	Δ	Δ	Δ	Δ	□	9	3

Semnificația și valoarea simbolurilor:
● Corelație puternică, valoarea 3
□ Corelație medie, valoarea 2
Δ Corelație slabă, valoarea 1

Figura 4.4. Diagrama matrice

Sucesiunea etapelor de construcție a unei diagrame matrice este:

- 1) Crearea unui format;
- 2) Selectarea fenomenelor;
- 3) Selectarea cauzelor;
- 4) Înscriserea proceselor sau procedurilor;
- 5) Examinarea fenomenelor și cauzelor;

- 6 Examinarea cauzelor și proceselor;
- 7) Reverificarea relațiilor;
- 8) Evaluarea importanței relațiilor.

Diagramele matrice se folosesc frecvent în următoarele aplicații:

- pentru a clarifica relația dintre calitatea funcțională și caracteristicile de calitate, care trebuie să se realizeze pe parcursul perioadei de fabricație;
- pentru a evalua metodele și măsurile relative la un aspect particular.

Diagrama poate trata relația celor 5 M (material, mașină, muncitor, metodă, mediu) în ansamblul procesului de lucru, de asemenea problema celor 5W și 1H (ce, de ce, când, cine, unde, cum) pentru a face mai eficace și precise măsurile care se implementează. Frecvent, diagramele în matrice se folosesc împreună cu diagramele sistematice, ca modalitate de a atinge un rezultat particular prin măsuri variate.

- pentru a clarifica relațiile dintre trei elemente, precum fenomenul, cauzele și măsurile necesare pentru a rezolva problema. Ajută la evidențierea punctelor esențiale pentru rezolvarea problemei.

4.10.2.4. Diagrama – arbore

Această diagramă permite evidențierea relațiilor dintre obiectivele de realizat și acțiunile (mijloacele) necesare pentru atingerea lor.

Este denumită și diagrama sistematică. Ea abordează sistematic fiecare aspect în rezolvarea unei probleme. Dezvoltând relațiile de la rădăcină și ramuri, această metodă ajută la alegerea soluției optime pentru atingerea unui scop. Diagrama se dezvoltă în următoarea succesiune de pași:

- definirea temei de către participanți, sub forma “cum să îmbogățim ...”.
- Propunerile de acțiuni se înregistrează în fișe;
- gruparea soluțiilor propuse de către participanți, în funcție de afinități și definirea obiectivului comun;
 - structurarea diagramei până la nivelul a două, trei obiective principale;
 - completarea diagramei, parcurgând schema de mai multe ori, în ambele sensuri, pentru a adăuga noi acțiuni posibile pentru realizarea obiectivelor.

Diagrama arbore se poate utiliza la rezolvarea unei probleme când nu se poate stabili un ansamblu de planuri specifice și metode pentru soluționarea ei, de asemenea, pentru evaluarea metodelor și măsurilor în cazul când sunt mai multe posibilități inedite de rezolvare a problemei.

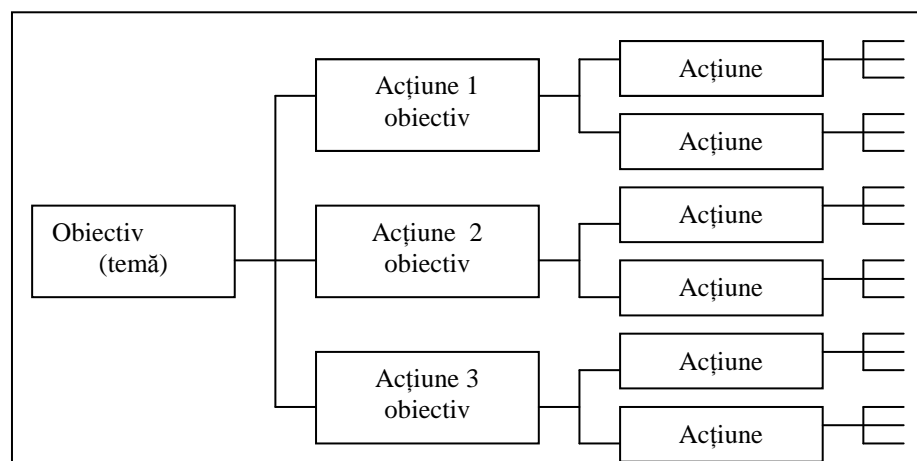


Figura 4.5. Diagrama arbore

4.10.2.5. Diagrama – săgeată

Această diagramă mai este denumită și diagrama PERT¹, este utilizată pentru optimizarea planificării unui proiect, asigurând continuitatea, prin detectarea rapidă a riscurilor de întârziere.

Diagrama PERT folosește o rețea de săgeți pentru a reprezenta activitățile unui program. Diagrama de săgeți este indispensabilă la elaborarea proiectelor pe termen lung, precum: construirea unei fabrici, dezvoltarea de noi produse și pregătirea unor evenimente, care necesită un număr mare de participanți.

Etapile de realizare a unei diagrame de săgeți sunt următoarele:

- definirea temei de către participanți;
- listarea operațiilor necesare;
- scrierea fișelor de operații;
- ordonarea fișelor de operații;
- determinarea poziției fișelor de operații;
- trasarea diagramei cu săgeți;
- scrierea mărimii timpilor necesari.

Diagrama se folosește atunci când se cunosc cauzele unei probleme și se concepe un plan specific pentru a o rezolva. Diagrama ne conduce către o soluție corespunzătoare, evidențiind modul de rezolvare a problemei.

4.10.2.6. Diagrama deciziilor

Mai este cunoscută și sub denumirile de “Diagrama acțiunilor condiționate” și “Diagrama programului procesului de decizie” (PDPC)².

Diagrama PDPC sau arborele de decizii reprezintă un instrument, util la proiectarea unui eveniment oarecare și la stabilirea unor soluții importante, pornind de la definiția problemei, se folosește cu succes pentru a lua decizii, atunci când informațiile sunt insuficiente sau când, condițiile, mediul, sunt foarte instabile și pentru a diferenția metode și proceduri utile la rezolvarea problemelor dificile. Aceasta ia în considerare factorii aleatorii posibili și măsurile de contracarare necesare. Poate fi utilizată: la dezvoltarea de produse noi, construcția unei instalații, realizarea unui program de elaborare de date etc. Tehnica de construire a diagramei PDPC este aceeași ca și în cazul diagramei arbore.

În managementul calității, diagrama deciziilor se aplică în două variante:

- pentru îmbunătățirea planului calității, în faza elaborării lui;
- pentru stabilirea măsurilor care trebuiesc luate pentru evitarea unor situații nedorite, evaluându-se probabilitatea de apariție a evenimentelor.

Instrumentele de management au un rol important în :

- activitățile de îmbunătățire în domeniile funcționale;
- analiza informațiilor obținute din lumea exterioară întreprinderii, dar importante pentru aceasta;
- procesele de dezvoltare a produselor noi;
- tematici având ca obiectiv, funcționarea întregului ansamblu al întreprinderii la un nivel foarte scăzut de defectivitate. Instrumentele de management sunt foarte utile pentru a analiza și încadra datele verbale și informațiile într-o formă, care să le dea o semnificație clară și univocă și astfel, să le permită formularea de decizii raționale.

¹ PERT – Program Evaluation and Review Technique

² PDPC – Process Decision Program Chart

4.10.2.7. Diagrama de analiză matrice - date

Servește pentru a analiza datele prezente într-o diagramă matrice, de așa manieră, încât să se poată stabili precis, prin aprecieri numerice, forța relațiilor dintre variabile. Este unicul, dintre cele șapte instrumente de management, care se bazează pe prelucrării complexe de date numerice, pentru diferențierea variabilelor principale, pentru a găsi componentele principale (Principal Component Analysis – PCA) cu tehnici de analiză multivariabile. Domeniile de aplicare sunt foarte multe. Diagrama PCA facilitează enorm, analiza și diferențierea precisă a factorilor prioritari în studiul parametrilor proceselor de producție, în analiza informațiilor oferite de piață, în diferențierea relațiilor dintre variabilele numerice și nenumerice etc. Metoda are la bază analize numerice elevate și specializate și anume: analiza prin regresie multiplă, optimizarea prin metoda factorială completă etc. Instrumentele de management au ca obiectiv analiza graduală a unei probleme, stabilirea cauzelor principale care o determină și în final a măsurilor potrivite pentru rezolvarea ei.

Fluxul de faze în rezolvarea unei probleme și contribuțiile instrumentelor de management sunt redată în schema de mai jos:

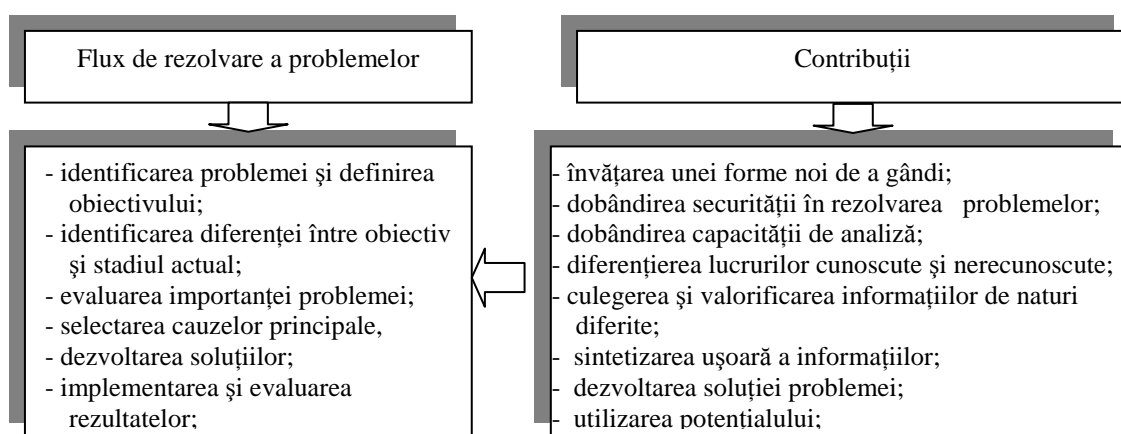


Figura 4.6. Diagrama PCA

Bibliografie

1. Daniels, A.,C., Managementul performanței, Editura Polirom, București, 2007;
2. Juran, J.,M., Calitatea produselor (traducere din literatura americană), Editura Tehnică, București, 1973;
3. Juran, J.,M., Supremația prin calitate, Ed. Teora, București, 2002;
4. Juran, J.,M., Planificarea calității, Editura Teora, București, 2000;
5. Juran, J.,M., About Quality Management, in The Economist, nov, 1995;
6. Maxim, E., Managementul și economia calității, Editura Secom Libris, Iași, 1998;
7. Olaru, M., Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică, București, 1999;
8. Olaru, M., Managementul calității, Editura Economică, București, 2000;
9. Olaru, M., Schileru, I., Pamfilie, R., Purcărea, A., Negrea, M., Atanase, A., Stanciu, C., Fundamentele științei mărfurilor, Editura Economică, București, 2005;
10. Sperdea, N., Fundamentele managementului calității, Editura Universitaria, Craiova, 2007;

11. Sperdea, N., Enescu, M., Managementul calității și performanței – principii de bază, Editura Universitaria, Craiova, 2007;
12. Stanciu, I., Managementul calității totale, Editura Universității Dimitrie Cantemir, București, 1996;
13. *** ISO 8402 Managementul și asigurarea calității. Vocabular;
14. *** SR EN ISO seria 9000:2001;
15. *** SR EN ISO seria 14000:2000;
16. *** SR EN ISO seria 10011;
17. *** SR EN ISO seria 45000.

CAPITOLUL 5

ANALIZA ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII

5.1. Cadrul general al analizei economico-financiare

Analiza reprezintă o metodă de cercetare bazată pe descompunerea proceselor și fenomenelor în părțile lor componente, în elementele lor simple și pe stabilirea factorilor, a cauzelor care le explică.

Analiza economico-financiară reprezintă o metodă de cunoaștere a mecanismului de formare și modificare a fenomenelor economice prin descompunerea lor în elementele componente și prin identificarea factorilor de influență. Parcurgând un drum invers proceselor și fenomenelor economice reale, aceasta permite desprinderea elementelor esențiale, a factorilor sau cauzelor determinante din masa celor care caracterizează existența și funcționarea acestor procese și fenomene.

Obiectul descompunerii pe elemente sau factori îl poate constitui un rezultat (analiză structurală), sau o modificare a rezultatului față de o bază de comparație (analiză cauzală).

Pentru analiza activității economico-financiare a firmei este necesară folosirea unor metode de analiză, care pot fi:

- calitative;
- cantitative.

Metodele analizei calitative au ca scop studierea structurii fenomenelor, a factorilor care le determină și a relațiilor de cauzalitate dintre factori și fenomene. Analiza calitativă precede și condiționează rezultatele analizei cantitative și este larg utilizată în exercitarea tuturor funcțiilor managementului, condiționând, într-o măsură determinată, eficiența soluțiilor adoptate de management.

Metodele analizei cantitative au menirea de a da finalitate legăturilor de cauzalitate, de a comensura acțiunea diverșilor factori, de a ierarhiza factorii în ordinea importanței lor, de a stabili rezervele existente și măsura în care acestea au fost valorificate.

Efectuarea analizei activității economico-financiare necesită folosirea unui sistem de informații care să permită cunoașterea tuturor fenomenelor și proceselor care au loc în interiorul întreprinderii și în afara ei. Principala componentă a acestui sistem informațional o reprezintă situațiile financiar-contabile de sinteză: Bilanțul contabil, Contul de profit și pierdere, Situația modificării capitalului propriu, Situația fluxurilor de trezorerie, Notele explicative.

Bilanțul contabil reprezintă un tablou sintetic al activității economice a unei organizații, ce prezintă într-un mod fidel, clar și complet o situație finală (patrimoniul entității) la sfârșitul unei perioade. Se prezintă sub formă de listă ce include elementele patrimoniale de activ, grupate în ordinea crescătoare a lichidității lor, și elementele patrimoniale de pasiv, grupate în ordinea descrescătoare a exigibilității lor. Servește la reflectarea poziției financiare a entității, pornind de la activele pe care le controlează entitatea, pe de o parte, și de la structura sa financiară, pe de altă parte, în vederea înțelegerii relațiilor create între acestea pentru asigurarea lichidității și solvabilității entității, precum și pentru asigurarea capacității acesteia de a se adapta schimbărilor din mediul în care activează.

Pentru a răspunde nevoilor informaționale ale diferitelor categorii de utilizatori (factori de decizie), analiștii întocmesc, plecând de la bilanțul contabil, bilanțul financiar și bilanțul funcțional.

- *Bilanțul financiar*- document prin care se realizează inventarierea precisă a averii și angajamentelor organizației, structurând activele și pasivele după destinație și lichiditate, respectiv după proveniență și exigibilitate. Baza de construcție o reprezintă bilanțul contabil, supus unor corecții (reevaluarea activelor bilanțiere și eliminarea activelor fictive) pentru a arăta modul în care activele firmei sunt suficiente pentru a acoperii datoriile acesteia. Bilanțul financiar este utilizat în fundamentarea deciziilor privind asigurarea surselor de finanțare necesare acoperirii nevoilor de finanțat în vederea satisfacerii condițiilor de echilibru financiar, evaluarea entității în cazul vânzării sau lichidării.

- *Bilanțul funcțional*- document prin care se identifică nevoile de resurse financiare ale organizației în continuă schimbare și modul de finanțare a acestora. Potrivit concepției funcționale, activitatea unei organizații este întemeiată pe cicluri de operațiuni, luând în considerare rolul fiecărui ciclu în funcționarea acesteia, considerându-se că atât elementele de activ cât și cele de pasiv reprezintă valori tranzitorii. Bilanțul funcțional clasifică elementele de activ și pasiv după apartenența la un ciclu sau altul, astfel: ciclul de investiții, căruia îi corespunde activul aciclic (stabile) și, respectiv sursele de finanțare ale investițiilor- pasivele aciclice (stabile); ciclul operațional, căruia îi corespunde activul ciclic (temporar) de exploatare și finanțarea scurtă de exploatare (pasivele aciclice de exploatare); ciclul de finanțare căruia îi corespunde operațiunile între întreprindere și partenerii de capital (acționari și creditorii) și permite eliminarea decalajelor dintre fluxul de lichidități de intrare, respectiv ieșire, degajat de ciclul operațional. Abordarea care stă la baza construcției bilanțului funcțional este o abordare internă, acesta servind cu precădere nevoilor de informare ale managementului organizației, fiind utilizat pentru fundamentarea a numeroase decizii economice.

Contul de profit și pierdere detaliază rezultatul obținut prin evidențierea veniturilor și cheltuielilor după natura lor și a rezultatului exercițiului pe categorii de activități și pe total. Astfel, după natura activității, atât veniturile, cât și cheltuielile, precum și rezultatului exercițiului se delimitează în trei grupe: de exploatare, financiare și extraordinare.

Situația modificărilor capitalului propriu prezintă, detaliat, toate modificările pe care capitalului propriu al unei întreprinderi le-a suferit între momentul de început și cel de sfârșit al exercițiului financiar, altele decât acelea provenind din tranzacțiile cu deținătorii de capitaluri proprii (majorări/reduceri de capital, distribuire de dividende, răscumpărări de acțiuni etc.). Pe baza acestui document se poate analiza capacitatea de menținere a capitalului precum și performanța generală a societății.

Tabloul/situația fluxurilor de trezorerie reprezintă documentul de raportare financiară ce reflectă evoluția modificărilor în poziția financiară a unei întreprinderi, prin punerea în evidență a mărimii fluxurilor de trezorerie din cursul perioadei, clasificate în activitatea de exploatare, investiție și finanțare.

Notele explicative reprezintă o componentă obligatorie a situațiilor financiare anuale ale unei companii, indiferent dacă acestea sunt simplificate sau complexe, având drept scop dezvoltarea și completarea informațiilor prezentate în bilanț, contul de profit și pierdere și, după caz, în situația modificărilor capitalului propriu și/sau situația fluxurilor de trezorerie, în vederea creării unei imagini cât mai fidele asupra situației nete și a rezultatelor întreprinderii.

Pe baza informațiilor din contul de profit și pierdere se pot stabili o serie de indicatori valorici folosiți pentru caracterizarea producției și a rentabilității firmei, cunoscuți sub denumirea de *solduri intermediare de gestiune*. Sistemul contabil românesc nu prevede obligativitatea întocmirii situației soldurilor intermediare de gestiune¹, dar ea este utilă pentru analiză, întrucât conține anumiți indicatori care nu se regăsesc în mod direct în contul de profit și pierdere, bilanțul contabil sau anexele la bilanț, cum sunt marja comercială, producția exercițiului, valoarea adăugată, excedentul brut de exploatare.

¹ Bușe L. "Analiză economico-financiară", Editura Economică, București, 2005, pag.137

Tabloul soldurilor intermediare de gestiune se prezintă astfel:

Tabel 5.1. Tabloul soldurilor intermediare de gestiune

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Vânzări de mărfuri	Costul mărfurilor vândute	Marja comercială
Producția vândută Producția stocată Producția imobilizată	Eventuala descreștere de stocuri	Producția exercițiului
Producția exercițiului Marja comercială	Consumurile provenind de la terți	Valoarea adăugată
Valoarea adăugată Subvenții pentru exploatare	Impozite, taxe și vărsăminte asimilate Cheltuieli cu personalul	Excedentul brut de exploatare
Excedentul brut de exploatare Alte venituri din exploatare	Amortizări și provizioane Alte cheltuieli de exploatare	Rezultatul exploatării
Rezultatul exploatării Venituri financiare	Cheltuieli financiare	Rezultatul curent al exercițiului
Venituri extraordinare	Cheltuieli extraordinare	Rezultatul extraordinar
Rezultatul curent Rezultatul extraordinar	Eventualele pierderi	Rezultatul exercițiului înainte de impozitare
Rezultatul exercițiului înainte de impozitare	Impozit pe profit	Rezultatul net al exercițiului

Construcția în trepte a indicatorilor, pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului și marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (profitul net al exercițiului), a sugerat denumirea seriei lor de cascadă a marjelor de acumulare. Fiecare marjă de acumulare reflectă rezultatul gestiunii financiare, la treapta respectivă de acumulare după deducerea diferitelor categorii de cheltuieli.

Pentru analiza activității economico-financiare a unei firme este necesar să se utilizeze un sistem de indicatori care să reflecte în mod corect rezultatele obținute, eforturile depuse, modul de utilizare a resurselor materiale, umane și financiare, precum și eficiența generală a activității desfășurate pe o anumită perioadă de timp. Din aceste considerente, putem aprecia obiectivele principale ale analizei economico-financiare a întreprinderii corespund unei analize pe probleme, evidențiată prin indicatori dezvoltăți fie:

- plecând de la Tabloul soldurilor intermediare de gestiune (TSIG):
 - indicatori de activitate;
 - indicatori de rezultate.
- plecând de la conceptul de eficiență:
 - indicatori de efect;
 - indicatori de efort.

5.2. Analiza activității de producție și comercializare

5.2.1. Conținutul indicatorilor valorici ai producției

Scopul activității oricărei firme îl constituie realizarea unor produse, lucrări și servicii care să satisfacă anumite nevoi sociale și obținerea unui profit. Pentru exprimarea rezultatelor din activitatea de producție și comercializare, la nivelul firmei, se utilizează un sistem de indicatori valorici care cuprinde: **producția exercițiului, cifra de afaceri, valoarea adăugată.**

Indicatorii valorici ai activității de producție și comercializare, sub aspectul semnificației și al componenței acestora, se prezintă astfel:

a. Producția exercițiului (Qe) ca indicator valoric de exprimare a producției, exprimă rezultatul direct și util al activității industrial-productive pe o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, an). Aceasta cuprinde valoarea tuturor bunurilor și serviciilor realizate de firmă în cursul perioadei, respectiv:

- valoarea producției vândute în acea perioadă (Qv), evaluată în prețuri de vânzare;
- creșterea sau descreșterea producției stocate (ΔQ_s) respectiv a stocurilor de produse finite și producție neterminată la sfârșitul anului față de începutul anului;
- valoarea producției imobilizate (Qi), reprezentată de imobilizările corporale și necorporale realizate în regie, cât și de consumul intern de semifabricate și produse finite din producție proprie.

$$Q_e = Q_v \pm \Delta Q_s + Q_i.$$

Producția stocată și cea imobilizată sunt evaluate în costuri de producție.

b. Cifra de afaceri (CA) reflectă veniturile totale obținute din activitatea comercială a unei firme într-o anumită perioadă de timp. În cadrul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare, precum și veniturile extraordinare.

Din punct de vedere al conținutului și al sferei de cuprindere, cifra de afaceri poate fi privită ca: cifra de afaceri netă (totală), cifra de afaceri medie, cifra de afaceri marginală, cifra de afaceri critică.

Cifra de afaceri totală (CA), exprimă volumul total al afacerilor unei firme, evaluate în prețurile pieței. Ea cuprinde totalitatea veniturilor din vânzarea mărfurilor și produselor, executarea lucrărilor și prestarea serviciilor într-o perioadă de timp.

Cifra de afaceri medie (\overline{CA}), se poate determina în unitățile monoproduse, și reflectă încasarea medie pe unitatea de produs sau serviciu.

$$\overline{CA} = \frac{CA}{q}$$

Cifra de afaceri marginală (CA_m), exprimă variația încasărilor unei firme generată de creșterea cu o unitate a volumului vânzărilor.

$$CA_m = \frac{\Delta CA}{\Delta q}$$

Cifra de afaceri critică (CA_{min}), sau pragul de rentabilitate, reprezintă acel nivel al vânzărilor la care se asigură acoperirea în totalitate a cheltuielilor efectuate, iar profitul este egal cu zero. În acest caz, cifra de afaceri minimă va fi egală cu suma cheltuielilor fixe și a celor variabile.

$$CA_{min} = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - Ncv}$$

unde: CF - cheltuielile fixe totale;

Ncv - nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri (CA).

c. Valoarea adăugată (VA) este un indicator sintetic care exprimă plusul de valoare (bogăție) creat de o firmă ca efect al utilizării eficiente a potențialului de care dispune, peste valoarea consumului factorilor de producție proveniți de la terți.

Analiza valorii adăugate este deosebit de importantă, deoarece aceasta exprimă mai bine efortul propriu al întreprinderii la crearea produsului intern brut, permite aprecierea corectă a eficienței economice, stimulează reducerea cheltuielilor materiale, folosirea eficientă a mijloacelor de producție și a forței de muncă. Pentru determinarea nivelului valorii adăugate se pot folosi două metode: metoda sintetică sau indirectă și metoda analitică sau directă.

Metoda sintetică (indirectă) este cea mai răspândită în calculul valorii adăugate deoarece este mai exactă și se poate aplica mai ușor. Stabilirea valorii adăugate brute prin metoda sintetică se face scăzând din producția exercițiului, consumurile intermediare provenite de la terți:

$$VA = Q_e - C_m,$$

unde: VA - valoarea adăugată;

C_m - cheltuieli cu materialele provenite de la terți.

În cazul firmelor care desfășoară și activitate de comerț, valoarea adăugată totală cuprinde și marja comercială (M_c), stabilită ca diferență între valoarea mărfurilor vândute (V_m) și costul mărfurilor vândute (C_{mv}):

$$VA = M_c + (Q_e - C_m)$$

Ținând seama de aceste relații, rezultă că pentru creșterea valorii adăugate se poate acționa prin creșterea producției exercițiului, dar mai ales prin scăderea cheltuielilor materiale.

Metoda analitică (directă) sau aditivă de calcul a valorii adăugate permite determinarea acesteia prin însumarea elementelor sale componente: cheltuieli cu personalul (C_s); cheltuieli cu impozitele și taxele (IT); cheltuieli financiare (CF); cheltuieli cu amortizarea (A); profitul net (P).

$$VA = C_s + IT + CF + A + P.$$

În acest caz, valoarea adăugată cuprinde remunerarea muncii prin cheltuielile cu personalul, a capitalului propriu sau acționarilor prin dividende, a capitalului împrumutat prin dobânzi, a capitalului tehnic prin amortizare, a statului prin impozite și taxe, precum și a întreprinderii prin profitul reinvestit (folosit pentru autofinanțare). Această metodă permite urmărirea modului de repartizare a valorii adăugate între participanții la activitatea firmei.

Între indicatorii prezentați există o serie de **corelații**, care sunt puse în evidență cu ajutorul raportului static și a raportului dinamic. În acest scop se calculează raportul static (R_s) și raportul dinamic (R_d) între producția vândută și producția exercițiului:

$$R_s = \frac{Q_v}{Q_e}; \quad R_d = \frac{I_{Q_v}}{I_{Q_e}}.$$

Raportul static arată ponderea producției vândute a unei firme în producția exercițiului și reflectă gradul de valorificare a producției exercițiului într-o perioadă de timp. Acest raport poate lua valori mai mici, egale sau mai mari decât 1 ($R_s \leq 1$, $R_s \geq 1$) și exprimă modificările intervenite în stocurile de produse finite, semifabricate sau producție neterminată.

Raportul dinamic arată evoluția sau dinamica producției vândute în raport cu dinamica producției exercițiului și poate fi egal, mai mare sau mai mic decât 1 sau 100%.

În cadrul analizei, se pot calcula și raportul static și raportul dinamic dintre valoarea adăugată și producția exercițiului:

$$R_s = \frac{V_a}{Q_e} \times 100; \quad R_d = \frac{I_{V_a}}{I_{Q_e}} \times 100.$$

Raportul static (R_s) arată ponderea valorii adăugate din activitatea de producție în producția exercițiului, în timp ce raportul dinamic (R_d) arată dinamica sau ritmul modificării valorii adăugate în funcție de dinamica sau ritmul modificării producției exercițiului. Mărimea

raportului static reflectă gradul de integrare a producției; cu cât valoarea acestui raport este mai apropiată de 1, cu atât mai mult firma este integrată vertical.

O valoare informațională deosebită o prezintă și *gradul de integrare a activității*, calculat ca raport între valoarea adăugată realizată și cifra de afaceri:

$$R_{\text{var}} = \frac{\text{Var}}{\text{CA}} \times 100.$$

Această rată este o expresie a bogăției create la un anumit nivel de activitate. Gradul de integrare a activității este dependent de natura activității și de durata ciclului de exploatare.

5.2.2. Analiza cifrei de afaceri

Principalele obiective ale analizei cifrei de afaceri sunt: analiza dinamicii, analiza structurală și analiza factorială.

Analiza dinamicii cifrei de afaceri are ca obiectiv desprinderea tendinței de evoluție a afacerilor firmei în scopul luării celor mai potrivite decizii. Astfel, dacă cifra de afaceri este în creștere, firma trebuie să identifice noi surse de finanțare a activității. Dacă dimpotrivă cifra de afaceri are tendința de reducere vor trebui găsite noi piețe de desfacere pentru produsele realizate.

În procesul de analiză este necesar să se calculeze modificarea absolută și procentuală intervenită în mărimea cifrei de afaceri din perioada curentă față de cea prevăzută sau din perioada de bază astfel:

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0; \quad \Delta CA\% = \frac{\Delta CA}{CA_0} \times 100; \quad \Delta CA\% = I_{CA} - 100.$$

În funcție de mărimea și semnul acestor modificări se pot face aprecieri cu privire la creșterea sau scăderea cifrei de afaceri a întreprinderii în perioada supusă analizei.

Analiza structurală presupune identificarea variațiilor intervenite pe diferite trepte structurale ale cifrei de afaceri: pe produse, pe tipuri de activități, pe piețe de desfacere, etc. Metodologic analiza se bazează pe utilizarea mărimilor relative de structură (g_i). Pentru asigurarea unor comparații în timp sau între firme se poate utiliza coeficientul de *concentrare sau coeficientul Gini-Struck*. Acest coeficient se determină cu ajutorul următoarei relații:

$$G = \sqrt{\frac{n \sum g_i^2 - 1}{n - 1}}$$

unde: g_i - structura cifrei de afaceri pe produse sau activități;

n - numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

Acest coeficient poate lua valori între 0 și 1. Dacă nivelul lui se apropie de 0 înseamnă că cifra de afaceri este repartizată relativ uniform pe cele n produse din nomenclatorul de fabricație. Dacă dimpotrivă nivelul lui se apropie de 1 înseamnă că în structura vânzărilor sunt câteva produse care dețin cea mai mare pondere în cifra de afaceri. În același scop se poate folosi și *indicele Herfindhal* care se determină cu relația:

$$H = \sum g_i^2$$

Valoarea acestui coeficient este egală cu 1 dacă întreprinderea vinde un singur produs și cu $1/n$ dacă vânzările sunt repartizate în proporții egale pe produse.

Analiza factorială a cifrei de afaceri are rolul de a identifica factorii de influență, de a stabili nivelul și sensul influențelor lor, pentru ca în final să poată fi stabilite măsuri de limitare a acțiunii factorilor cu influență negativă, respectiv menținerea și amplificarea factorilor cu influență pozitivă. Pentru analiza factorială acești factori sunt agregați sub formă de modele de analiză. Astfel, mărimea cifrei de afaceri într-o întreprindere depinde de volumul fizic al producției vândute pe sortimente (q) și de prețul de vânzare pe unitatea de produs (p):

$$CA = \sum q \cdot p$$

Creșterea cifrei de afaceri a fiecărei firme poate avea loc prin creșterea volumului producției vândute în funcție de cerințele pieței și de resursele disponibile ale fiecărei întreprinderi. De asemenea, un rol important în creșterea cifrei de afaceri îl are creșterea prețului de vânzare în funcție de calitatea producției și de evoluția raportului dintre cerere și ofertă pe piață. Trebuie precizat faptul că primul factor conține și influența structurii producției vândute, care prin intermediul prețului diferențiat pe produse acționează asupra cifrei de afaceri.

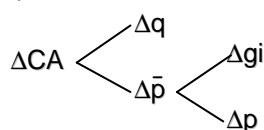
Influența modificării structurii producției poate fi cuantificată prin calcularea unui preț mediu de vânzare în cazul produselor omogene (exprimate în aceeași unitate de măsură).

$$CA = \sum q \cdot \bar{p},$$

unde: $\bar{p} = \frac{\sum g_i \cdot p}{100}$

g_i - structura producției vândute

\bar{p} - prețul mediu de vânzare, pentru produsele omogene.



Putem aprecia că modificarea structurii producției vândute în favoarea unor sortimente care sunt solicitate pe piață și au prețuri de vânzare mai mari, reprezintă o cale importantă de creștere a cifrei de afaceri.

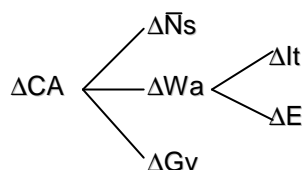
Pentru analiza factorială se mai pot folosi și alte modele, ținând seama de numărul mediu de salariați (\bar{N}_s), de productivitatea muncii (W_a) și de gradul de valorificare a producției fabricate (G_v):

$$Ca = \bar{N}_s \cdot W_a \cdot G_v = \bar{N}_s \cdot \frac{Q_f}{\bar{N}_s} \cdot \frac{Ca}{Q_f}$$

La rândul ei productivitatea muncii poate fi privită în funcție de gradul de înzestrare tehnică a muncii cu mijloace fixe (I_t) și de eficiența utilizării mijloacelor fixe (E):

$$W_a = I_t \cdot E = \frac{M_f}{N_s} \cdot \frac{Q_f}{M_f}$$

În acest caz schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Exemplu:

Pentru aplicarea metodei de analiză a cifrei de afaceri vom considera următorul exemplu:

Tabelul 5.2.

Indicatori	An de bază	An curent	Indice %
1. Cifra de afaceri (CA)	10000	12000	120,00%
2. Producția fabricată (Qf)	10900	12800	117,43%
3. Numărul mediu de salariați (\bar{N}_s)	105	100	95,24%
4. Valoarea medie a mijloacelor fixe (Mf)	1100	1200	109,09%
5. Productivitatea muncii (\bar{W}_a)	103,81	128	123,30%
6. Înzestrarea tehnică a muncii (It)	10,48	12,00	114,55%
7. Eficiența mijloacelor fixe (E)	9,91	10,67	107,65%
8. Gradul de valorificare a producției fabricate (Gv)	0,917	0,938	102,19%

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0 = 12000 - 10000 = 2000 \text{ mii lei.}$$

Influențele factorilor le stabilim cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

1. Influența numărului de salariați:

$$\Delta_{CA}^{\overline{Ns}} = (\overline{Ns}_1 - \overline{Ns}_0) \cdot Wa_0 \cdot Gv_0 = (100 - 105) \times 103,81 \times 0,917 = -476,19 \text{ mii lei ;}$$

2. Influența productivității muncii:

$$\Delta_{CA}^{\overline{Wa}} = \overline{Ns}_1 \cdot (\overline{Wa}_1 - \overline{Wa}_0) \cdot Gv_0 = 100 \times (128 - 103,81) \times 0,917 = 2219,31 \text{ mii lei ,}$$

din care:

2.1 Influența înzestrării tehnice a muncii:

$$\Delta_{CA}^{It} = \overline{Ns}_1 \cdot (It_1 - It_0) \cdot E_0 \cdot Gv_0 = 100 \times (12 - 10,48) \times 9,91 \times 0,917 = 1385,28 \text{ mii lei ;}$$

2.2 Influența eficienței utilizării mijloacelor fixe:

$$\Delta_{CA}^E = \overline{Ns}_1 \cdot It_1 \cdot (E_1 - E_0) \cdot Gv_0 = 100 \times 12 \times (10,67 - 9,91) \times 0,917 = 834,03 \text{ mii lei ;}$$

3. Influența gradului de valorificare a producției fabricate:

$$\Delta_{CA}^{Gv} = \overline{Ns}_1 \cdot Wa_1 \cdot (Gv_1 - Gv_0) = 100 \times 128 \times (0,938 - 0,917) = 256,88 \text{ mii lei .}$$

Creșterea cifrei de afaceri s-a realizat prin creșterea productivității muncii anuale atât ca urmare a creșterii eficienței utilizării mijloacelor fixe, cât și a înzestrării tehnice a muncii. În același timp observăm că a scăzut ușor numărul mediu de salariați, reducerea care nu se apreciază neapărat ca fiind nefavorabilă, mai ales că productivitatea muncii a crescut. Gradul de valorificare crescut, dar este în continuare mai mic de 1, ceea ce semnifică o reducere a ritmului de creștere a stocurilor de produse finite, apreciată favorabil.

5.2.3. Analiza valorii adăugate

Valoarea adăugată poate fi analizată din punct de vedere al structurii, dar și al factorilor de influență. **Analiza structurală** are drept obiectiv urmărirea modului de repartizare a valorii adăugate între participanții direcți și indirecti la activitatea economică a firmei. În acest scop se calculează ratele de remunerare a valorii adăugate, respectiv a ponderii fiecărui element component în totalul acesteia. Se pot stabili următoarele rate:

- rata de remunerare a personalului (R_1):

$$R_1 = \frac{\text{Cheltuielile personale}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a statului (R_2):

$$R_2 = \frac{\text{Impozite și taxe}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a capitalului tehnic (R_3):

$$R_3 = \frac{\text{Cheltuielile amortizate}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a creditorilor (R_4):

$$R_4 = \frac{\text{Cheltuielile financiare}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

- rata de remunerare a acționarilor (R_5):

$$R_5 = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoarea adăugată}} \times 100$$

Aceste rate permit efectuarea de comparații sectoriale și inter-exerciții și oferă informații asupra modului de repartizare a valorii adăugate între partenerii sociali, respectiv personalul, statul, întreprinderea, creditorii și acționarii. Astfel, o creștere a ponderii profitului se apreciază favorabil, în timp ce creșterea ponderii cheltuielilor financiare poate semnifica o creștere a gradului de îndatorare al firmei. Ponderea impozitelor și taxelor depinde de fiscalitatea promovată de stat, creșterea acesteia apreciindu-se nefavorabil.

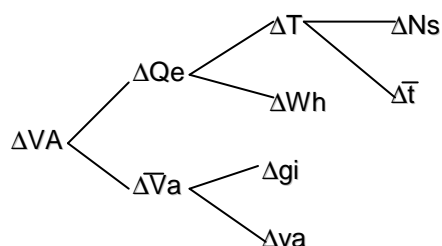
Un obiectiv important al analizei îl constituie *analiza factorială a valorii adăugate* pe baza unor modele factoriale de tip multiplicativ sau produs între factori. Astfel, dacă se urmărește corelația dintre valoarea adăugată, producția exercițiului și cheltuielile materiale, analiza acestora se poate realiza pe baza următorului model:

$$VA = Qe(1 - Gm) = Qe(1 - \frac{Cm}{Qe}) = Qe \cdot \bar{Va}$$

Modificarea valorii adăugate se explică prin modificarea producției exercițiului și a valorii adăugate medii ce revine la 1 leu producție a exercițiului (\bar{va}).

Producția exercițiului poate fi privită și ea în funcție de timpul total lucrat de salariați, exprimat în ore-om (T) și de productivitatea orară a muncii (Wh), iar timpul total lucrat depinde de numărul mediu de salariați (Ns) și timpul de lucru mediu pe un salariat (\bar{t}).

La rândul ei valoarea adăugată medie la 1 leu producție a exercițiului (\bar{va}) depinde de structura producției pe sortimente (g) și de valoarea adăugată la 1 leu producție pe produse (va). Pe baza modelului prezentat se poate stabili următorul sistem factorial:



Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză vom considera următorul exemplu:

Tabelul 5.3.

Indicatori	An de bază	An curent
1. Producția exercițiului (Qe)	12000	14000
2. Cheltuieli materiale (Cm)	7000	7800
3. Valoarea adăugată (VA)	5000	6200
4. Timpul total lucrat în ore-om (T)	165900	160000
5. Nr. mediu de salariați (Ns)	105	100
6. Timpul mediu de lucru pe un salariat în ore (t)	1580	1600
7. Productivitatea medie orară (Wh)	0,0723	0,0875
8. Valoarea adăugată medie la un leu producție a exercițiului (\bar{Va})	0,417	0,443
9. Valoarea adăugată medie recalculată la 1 leu producție (\bar{Va}^r)	-	0,425

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 6200 - 5000 = 1200$$

Valoarea adăugată a crescut cu 1200 mii lei, creștere explicată, potrivit sistemului factorial prezentat, pe baza influenței următorilor factori:

1) Influența producției exercițiului:

$$\Delta_{VA}^{Qe} = (Qe_1 - Qe_0) \cdot \bar{Va}_0 = (14000 - 12000) \times 0,417 = 833,33 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

1.1 Timpului total lucrat:

$$\Delta_{VA}^T = (T_1 - T_0) \cdot \bar{Wh}_0 \times \bar{Va}_0 = (160000 - 165900) \times 0,0723 \times 0,417 = -177,82 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

1.1.1. Numărului mediu de salariați:

$$\Delta_{VA}^{Ns} = (Ns_1 - Ns_0) \cdot \bar{t}_0 \cdot \bar{Wh}_0 \cdot \bar{Va}_0 = (100 - 105) \cdot 1580 \cdot 0,0723 \cdot 0,417 = -238,1 \text{ mii lei}$$

1.1.2. Timpului mediu pe un salariat:

$$\Delta_{VA}^t = Ns_1(\bar{t}_1 - \bar{t}_0) \cdot Wh_0 \cdot \bar{Va}_0 = 100 \cdot (1600 - 1580) \cdot 0,0723 \cdot 0,417 = 60,28 \text{ mii lei}$$

1.2 Productivității medii orare:

$$\Delta_{VA}^{Wh} = T_1(\bar{Wh}_1 - \bar{Wh}_0) \cdot \bar{Va}_0 = 160000 \cdot (0,0875 - 0,0723) \cdot 0,417 = 1011,15 \text{ mii lei}$$

2) Influența valorii adăugate medii la 1 leu producție a exercițiului:

$$\Delta_{VA}^{\bar{Va}} = Qe_1(\bar{Va}_1 - \bar{Va}_0) = 14000 \cdot (0,443 - 0,417) = 366,67 \text{ mii lei}$$

din care, datorită modificării:

2.1 Structurii producției exercițiului:

$$\Delta_{VA}^{g_i} = Qe_1(\bar{V}_a^r - \bar{Va}_0) = 14000 \cdot (0,425 - 0,417) = 116,67 \text{ mii lei},$$

unde:
$$\bar{V}_a^r = \frac{\sum g_i \cdot va_0}{100}$$

2.2 Valorii adăugate la 1 leu producție pe produse:

$$\Delta_{VA}^{va} = Qe_1(\bar{Va}_1 - \bar{V}_a^r) = 14000 \cdot (0,443 - 0,425) = 250 \text{ mii lei}.$$

Din analiza efectuată rezultă că ambii factori de influență direcți au avut influență favorabilă asupra creșterii valorii adăugate.

Astfel producția exercițiului, care reprezintă factorul extensiv, a contribuit la creșterea valorii adăugate cu 833,33 mii lei, adică cu 69,44% din creșterea totală, în timp ce valoarea adăugată ce revine la 1 leu producție a exercițiului, ca factor intensiv, a avut o contribuție de 366,67 mii lei (30,54%).

Creșterea producției exercițiului s-a datorat în primul rând creșterii productivității orare a muncii, care reflectă aspectul calitativ al folosirii forței de muncă, dar și unei ușoare creșteri a timpului mediu lucrat de un salariat. Timpul total lucrat de salariați a scăzut, ceea ce a condus la reducerea valorii adăugate cu 177,82 mii lei, scădere datorată reducerii numărului mediu de salariați. Reducerea numărului de salariați poate fi justificată de restructurarea firmei, sau de achiziționarea unor echipamente mai performante, a căror utilizare necesită mai puțin personal.

Cel de-al doilea factor direct, valoarea adăugată medie la 1 leu producție a exercițiului a contribuit la creșterea valorii adăugate. În ceea ce privește influența modificării structurii producției aceasta se apreciază ca fiind justificată în măsura în care ea răspunde cerințelor pieței.

În cadrul valorii adăugate totale cea mai mare pondere o deține **valoarea adăugată aferentă producției vândute**, sau **valoarea adăugată realizată**. Pentru analiza acesteia poate fi folosit următorul model, care permite stabilirea valorii adăugate pe fiecare produs în parte:

$$VA = \sum q \cdot va = \sum q(p - cm) = \sum q(s)p - \sum q(s)cm.$$

unde: q – volumul producției vândute;

va – valoarea adăugată pe produse;

p – prețul de vânzare pe produse;

cm – cheltuielile materiale pe unitatea de produs;

Pentru calculul acesteia vom considera următorul exemplu:

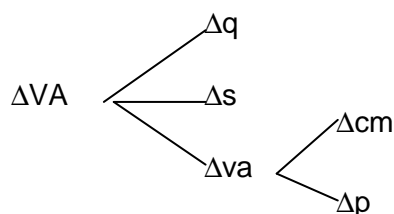
Tabelul 5.4.

Indicatori	An de bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli materiale aferente cifrei de afaceri	5800	6600
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- prețul anului de bază	-	11200
- chelt. cu materialele pe produs din anul de bază	-	6100
Valoarea adăugată aferentă producției vândute	4200	5400

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 5400 - 4200 = 1200 \text{ mii lei}$$

Deci, valoarea adăugată aferentă producției vândute a crescut cu 1200 mii lei, situație apreciată favorabil.

Schema factorilor de influență, în acest caz, se prezintă astfel:



Influențele acestor factori se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, astfel:

1. Influența volumului fizic al producției

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^q &= \sum q_1(s_0)va_0 - \sum q_0(s_0)va_0 = VA_0 \cdot Iq - VA_0 = \\ &= 4200 \cdot 1,12 - 4200 = 504 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

unde: Iq - indicele volumului fizic al producției.

$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12;$$

2. Influența structurii producției:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^s &= \sum q_1(s_1)va_0 - \sum q_1(s_0)va_0 = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) - VA_0 \cdot Iq = \\ &= (11200 - 6100) - 4200 \cdot 1,12 = 396 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

3. Influența valorii adăugate pe produs:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^{va} &= \sum q_1(s_1)va_1 - \sum q_1(s_1)va_0 = VA_1 - (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 cm_0) = \\ &= 5400 - (11200 - 6100) = 300 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

din care:

3.1 Influența cheltuielilor materiale pe produs:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^{cm} &= \sum q_1(p_0 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_0) = -(\sum q_1 cm_1 - \sum q_1 cm_0) = \\ &= -6600 + 6100 = -500 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

3.2 Influența prețului de vânzare:

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^p &= \sum q_1(p_1 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_1) = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = \\ &= 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

În urma acestei analize, constatăm că sporirea volumului vânzărilor cu 12% a condus la creșterea valorii adăugate cu 504 mii lei, aspect apreciat favorabil.

Modificarea structurii producției a condus la creșterea valorii adăugate cu 396 mii lei, datorită creșterii ponderii produselor cu o valoare adăugată mai mare decât media pe întreprindere. O asemenea influență nu reflectă efortul propriu al firmei și, de aceea, trebuie corelată cu cererea manifestată pe piață pentru aceste produse.

Pe seama influenței valorii adăugate pe produs, valoarea adăugată totală a crescut cu 300 mii lei. Această creștere s-a datorat creșterii prețurilor de vânzare într-un ritm superior creșterii cheltuielilor materiale pe produse, pe ansamblu firmei situația prezentându-se favorabil.

5.2.4. Analiza producției fizice pe sortimente și din punct de vedere al respectării structurii

Plecând de la modelele prezentate pentru analiza cifrei de afaceri și a valorii adăugate se constată că un factor important ce contribuie la realizarea indicatorilor valorici este producția fizică. Producția fizică reprezintă totalitatea valorilor de întrebuințare obținute din activitatea productivă care pot fi puse în circuitul economic. Pentru a caracteriza modul de realizare a producției fizice pe fiecare sortiment se pot folosi indicii individuali de realizare a producției:

$$i_q = \frac{q_1}{q_0} \cdot 100$$

Pentru a aprecia în mod sintetic modul de realizare al producției fizice pe sortimente se utilizează **coeficientul mediu de sortiment**, care se stabilește respectându-se principiul neadmiterii compensărilor dintre depășirile de producție la unele sortimente cu nerealizările la altele.

$$K_s = \frac{\sum q_{\min} p_0}{\sum q_0 p_0}, \text{ unde: } q_{\min} = \min(q_1, q_0)$$

în care:

q_0 - volumul producției programate;

q_{\min} - volumul producției realizate în contul producției programate;

p_0 - prețul de vânzare programat.

Volumul producției executate în contul sau limitele producției programate (q') se determină prin compararea pe fiecare sortiment a producției efective cu cea programată și luarea în considerare a cantităților celor mai mici.

$$q_{\min} = \min(q_1; q_0)$$

La baza calculării acestui indicator stă principiul neadmiterii compensării nerealizării producției la unele sortimente, cu depășirile înregistrate la alte sortimente.

Coeficientul mediu de sortiment poate fi egal sau mai mic decât 1 sau 100 ($\bar{K}_s \leq 1$).

Mărimea acestui coeficient este egală cu 1 în următoarele situații:

a) Producția a fost realizată în proporție de 100% la toate sortimentele;

b) Producția a fost realizată în proporție de 100% la unele sortimente, iar la altele a fost depășită:

c) Producția a fost depășită la toate sortimentele (indiferent de gradul de depășire).

Dacă producția nu a fost realizată la unul sau mai multe sortimente, atunci coeficientul mediu de sortiment ia valori subunitare.

Exemplu:

Pentru exemplificare vom folosi datele din tabelul 5.5.

Tabelul 5.5.

Produsele	Cantitatea vândută		Preț de vânzare		q_{\min}	$q_0 p_0$	$q_{\min} p_0$
	0	1	0	1			
A	600	800	10	11	600	6000	6000
B	500	400	8	8	400	4000	3200
Total	*	*	*	*	*	10000	9200

Nivelul coeficientului mediu de sortiment este:

$$\bar{K}_s = \frac{9200}{10000} = 0,92.$$

Rezultă că deși pe total întreprindere producția fizică a crescut cu 12% (indicele volumului fizic al producției este 1,12) pe sortimente apare o nerealizare de 100 buc. la produsul B, în timp ce la produsul A s-a înregistrat o depășire cu 200 buc.

În nivelul coeficientului mediu de sortiment se reflectă, pe de o parte, gradul de realizare al producției pe sortimente, iar pe de altă parte, numărul de produse la care nu s-au realizat prevederile. Prin această prismă este important să se urmărească separat cele două laturi, deoarece este important să se cunoască dacă avem de-a face cu un produs cu un grad de nerealizare mare sau cu mai multe produse cu un grad de nerealizare mai mic. Pentru a separa cele două laturi putem utiliza **coeficientul de nomenclatură**, calculat cu relația:

$$Kn = 1 - \frac{n}{N}$$

unde: n - numărul de produse la care nu s-au realizat prevederile;

N - numărul total de produse aflate în fabricație.

Modul de realizare a producției fizice pe sortimente atrage după sine modificări și în **structura acesteia**, adică în ponderea pe care o deține fiecare produs în producția fabricată (g). Aceste ponderi se stabilesc diferit, după cum producția este omogenă sau eterogenă.

Pentru producția omogenă:

$$g = \frac{q}{\sum q} \cdot 100$$

Pentru producția eterogenă:

$$g = \frac{qp}{\sum qp} \cdot 100; g_0 = \frac{q_0 p_0}{\sum q_0 p_0} \cdot 100; g_1 = \frac{q_1 p_0}{\sum q_1 p_0} \cdot 100;$$

În acest caz, pentru calculul ponderilor se utilizează prețurile constante, la nivelul prevăzut, pentru a nu influența rezultatele.

Pentru a avea o imagine de ansamblu asupra intensității modificării structurii se determină **coeficientul mediu de asortiment sau de structură**.

$$Ka = \frac{\sum rQ'}{\sum rQ_1}$$

unde: rQ' - producția executată în contul structurii prevăzute;

rQ₁ - producția efectivă recalculată la structura prevăzută.

Pentru stabilirea acestui coeficient se calculează mai întâi numitorul:

$$rQ_1 = (q_0 p_0) \cdot Iq, \text{ sau } rQ_1 = Q_1 \cdot g_0$$

unde: Iq - indicele producției fizice;

$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0}$$

Q₁ - producția totală efectiv realizată;

Q₁ = $\sum q_1$ - pentru producția omogenă;

Q₁ = $\sum q_1 p_0$ - pentru producția eterogenă.

Pentru determinarea numărătorului (rQ') se compară pe fiecare sortiment în parte producția efectivă cu cea efectivă dar recalculată la structura prevăzută și se ia minimumul:

$$rQ' = \min(Q_1; rQ_1)$$

Și acest coeficient ia valori mai mici sau egale cu 1.

Dacă Ka < 1 => producția a fost realizată în proporții diferite, ceea ce a avut ca efect modificarea structurii efective față de cea prevăzută.

Dacă Ka = 1 => producția a fost realizată la toate produsele în aceeași proporție.

Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză a respectării structurii producției vom folosi datele din tabelul 4, pe baza cărora vom calcula indicatorii din tabelul 5.6.

Tabelul 5.6.

Producele	Structura producției (%)		Δg	$q_0 p_0$	$q_1 p_0$	r_{q1}	r'_q
	g_0	g_1					
A	60,00	65,22	5,22	6000	8000	6720	6720
B	40,00	34,78	-5,22	4000	3200	4480	3200
Total	100,00	100,00	*	10000	11200	11200	9920

Din analiza datelor prezentate în tabelul de mai sus, rezultă că structura producției nu a fost respectată. Astfel, în timp ce ponderea produsului A a crescut, ponderea produsului B a scăzut ușor.

Coeficientul mediu de asortiment ia următoarea valoare:

$$\bar{K}_a = \frac{9920}{11200} = 0,886.$$

Rezultă că deși pe total indicele producției fizice este de 112% din punct de vedere al structurii, producția a fost realizat numai în proporție de 88,6%.

Între coeficientul mediu de sortiment, cel de asortiment și indicele volumului fizic al producției, pot exista următoarele corelații:

$$1) \quad \bar{K}_s = 1 \quad ; \quad \bar{K}_a = 1; \quad \bar{I}_q \geq 1.$$

Această corelație se întâlnește în situația în care producția a fost realizată sau depășită la toate sortimentele, în aceeași proporție, ceea ce constituie un aspect pozitiv pentru activitatea întreprinderii analizate, cu condiția ca sporul de producție să aibă asigurată desfacerea.

$$2) \quad \bar{K}_s = 1; \quad \bar{K}_a < 1; \quad \bar{I}_q > 1.$$

Corelația de mai sus se întâlnește atunci când a avut loc o depășire a programului de producție, însă în proporții diferite, iar activitatea întreprinderii se apreciază favorabil dacă ritmurile diferențiate de depășire a programului pe sortimente au fost determinate de solicitările consumatorilor și sporul de produse obținut a avut desfacerea asigurată.

$$3) \quad \bar{K}_s < 1; \quad \bar{K}_a = 1; \quad \bar{I}_q < 1.$$

În acest caz există o nerealizare a producției pe total și la fiecare sortiment în aceeași proporție, ceea ce constituie un aspect negativ pentru activitatea întreprinderii.

$$4) \quad \bar{K}_s < 1; \quad \bar{K}_a < 1; \quad \bar{I}_q > 1 \text{ sau } \bar{I}_q \leq 1.$$

Această situație este întâlnită atunci când programul de producție a fost realizat sau depășit la unele produse și nerealizat la altele, iar activitatea întreprinderii se apreciază prin prisma cauzelor care au provocat aceste abateri față de program.

5.3. Analiza utilizării factorilor de producție

Nivelul rezultatelor obținute de o întreprindere depinde de modul de asigurare, dar mai ales utilizare, a resurselor disponibile. De aceea, în această parte a lucrării sunt abordate problemele analizei utilizării factorilor de producție, din punct de vedere extensiv și intensiv.

5.3.1. Analiza utilizării extensive a factorilor de producție

5.3.1.1. Analiza utilizării extensive a forței de muncă

Analiza utilizării resurselor umane vizează, pe de-o parte, latura extensivă (cantitativă), respectiv utilizarea integrală a timpului de muncă, iar, pe de altă parte, latura intensivă (calitativă), respectiv economisirea timpului de muncă necesar realizării unui produs, prestării unui serviciu, executării unei lucrări.

Pentru *analiza utilizării timpului de lucru*, se folosesc indicatorii:

1) *Fondul de timp calendaristic (Tc)* exprimat în zile-om se determină înmulțind numărul mediu de personal cu numărul zilelor calendaristice din perioada respectivă (Zc):

$$Tc = \bar{N} \times Zc.$$

Pentru exprimarea fondului de timp calendaristic în ore-om trebuie să se țină seama de durata legală a zilei de lucru exprimată în ore (dz):

$$Tc = \bar{N} \times Zc \times dz.$$

2) *Fondul de timp maxim disponibil (Td)* se determină scăzând din fondul de timp calendaristic, timpul aferent concediilor legale de odihnă (Tco), zilelor de repaus și sărbătorilor legale (Trs).

$$Td = Tc - (Tco + Trs).$$

3) *Fondul de timp efectiv utilizat (Te)* reprezintă numărul de zile-om sau ore-om efectiv lucrate într-o perioadă de timp, indiferent dacă sunt normale sau suplimentare și se calculează ca diferență între fondul de timp maxim disponibil (Td) și fondul de timp neutilizat (Tn):

$$Te = Td - Tn.$$

Pentru caracterizarea *gradului de utilizare a timpului de lucru*, se folosesc indicatorii:

1) *Indicele de utilizare a fondului de timp maxim disponibil (Itd)* se determină prin raportarea fondului de timp efectiv lucrat la fondul de timp maxim disponibil:

$$Itd = \frac{Te}{Td} \times 100.$$

2) *Durata medie a zilei de lucru (\bar{Dz})* caracterizează numărul mediu de ore lucrate de un salariat în cursul unei zile:

$$\bar{Dz} = \frac{\sum hn}{\sum Zn},$$

unde: $\sum hn$ - numărul total de ore-om efectiv lucrate în timpul normal;

$\sum Zn$ - numărul de zile-om efectiv lucrate din acea perioadă).

5.3.1.2. Analiza utilizării extensive a mijloacelor fixe

Utilizarea extensivă a mijloacelor fixe se poate aprecia pe baza următorilor indicatori:

1) *Coeфициentul de folosire a parcului total (Kt)* - exprimă ponderea numărului de utilaje instalate (Ni), indiferent dacă acestea funcționează sau nu, în numărul total de utilaje existente în inventarul firmei (Nt). Se calculează cu relația:

$$K_t = \frac{N_i}{N_t} \times 100.$$

2) *Coeficientul de folosire a parcului de utilaje instalat (K_i)* - exprimă ponderea numărului de utilaje aflate în funcțiune (N_f), în numărul de utilaje instalate:

$$K_i = \frac{N_f}{N_i} \times 100.$$

3) *Gradul de utilizare a fondului de timp calendaristic (GF_c)*:

$$GF_c = \frac{T_e}{F_c} \cdot 100$$

4) *Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil, sau coeficientul folosirii extensive (K_e)*:

$$K_e = \frac{T_e}{F_d} \times 100.$$

5.3.2. Analiza utilizării intensive a factorilor de producție

5.3.2.1. Analiza utilizării intensive a forței de muncă

Productivitatea muncii este unul din cei mai importanți indicatori sintetici ai eficienței activității economice a întreprinderilor, care reflectă eficacitatea sau rodnicia muncii cheltuite în procesul de producție.

Nivelul productivității muncii se determină fie ca raport între volumul producției (Q) și cantitatea de muncă cheltuită pentru obținerea lui (T), fie prin raportarea timpului de muncă cheltuit la volumul producției obținute:

$$W = \frac{Q}{T} \quad \text{sau} \quad t = \frac{T}{Q}$$

Indicatorii de măsurare a productivității muncii depind, pe de o parte de modul de exprimare a volumului producției, iar pe de altă parte de modul de exprimare a cheltuielilor de timp de muncă. Principalii indicatori ai volumului producției, utilizați în calculul productivității muncii, pot fi: producția exercițiului, cifra de afaceri sau valoarea adăugată. În funcție de unitățile de măsură a timpului de muncă, productivitatea muncii poate fi orară, zilnică și anuală.

1) *Productivitatea anuală a muncii:*

$$W_a = \frac{Q_e; CA; VA}{N_s; N_m}$$

unde: W_a - productivitatea muncii anuale;

Q_e; CA; VA - producția exercițiului, cifra de afaceri sau valoarea adăugată;

$\overline{N_s}$; $\overline{N_m}$ - numărul mediu de salariați sau de muncitori.

2) *Productivitatea zilnică a muncii:*

$$W_z = \frac{Q_e; CA; VA}{\Sigma Z} \quad \text{sau} \quad W_z = \frac{W_a}{\overline{Z}}$$

unde: ΣZ - numărul total de zile-om lucrate într-un an de către toți muncitorii sau de întregul personal;

\overline{Z} - numărul mediu de zile lucrate într-un an de un muncitor sau o persoană angajată.

3) *Productivitatea orară a muncii:*

$$W_h = \frac{Q_e; CA; VA}{\Sigma h}; \quad W_h = \frac{W_a}{h_a}; \quad W_h = \frac{W_z}{h_z},$$

unde: Σh - numărul total de ore-om lucrate de către toți muncitorii sau întregul personal în perioada analizată;

\bar{h}_a - numărul mediu de ore lucrate într-un an de un muncitor sau de o persoană angajată;

\bar{h}_z - numărul mediu de ore lucrate de un muncitor sau o persoană angajată într-o zi (durata medie a zilei de lucru).

Pentru a scoate în evidență rezervele de creștere a productivității muncii, este necesar să se studieze legăturile existente formele acesteia, legături ce se pot exprima astfel:

$$W_a = \bar{Z} \times W_z \quad W_z = \bar{h} \times W_h \quad W_a = \bar{Z} \times \bar{h} \times W_h$$

Productivitatea marginală a muncii exprimă sporul de producție obținut la creșterea cu o unitate a factorului muncă. Relația de calcul a acestui indicator este:

$$W_m = \frac{\Delta Q}{\Delta T}$$

în care:

ΔQ - reprezintă sporul de producție determinat de consumul suplimentar de muncă;

ΔT - consumul suplimentar de muncă;

Se justifică un consum suplimentar de muncă atunci când ritmul de creștere a producției devansează pe cel al evoluției consumului de muncă. În aceste condiții productivitatea marginală va fi superioară productivității medii a muncii.

Pentru urmărirea producției în funcție de factorul muncă se poate calcula și *coeficientul de elasticitate* dintre cei doi indicatori:

$$K_e = \frac{\frac{\Delta Q}{\Delta T}}{\frac{Q}{T}} = \frac{\Delta Q}{\Delta T} : \frac{Q}{T}$$

Deoarece $\frac{\Delta Q}{\Delta T} = W_m$ - productivitatea marginală și $\frac{Q}{T} = \bar{W}$ - productivitatea medie, rezultă:

$$K_e = \frac{W_m}{\bar{W}}$$

Dacă acest coeficient de elasticitate are valori supraunitare ($K_e > 1$), atunci întreprinderea înregistrează o creștere a productivității medii a muncii pe seama consumului suplimentar de timp de muncă.

În condițiile în care coeficientul de elasticitate dintre producție și factorul muncă este cuprins între 0 și 1 ($0 \leq K_e \leq 1$) se înregistrează o scădere a productivității marginale, iar dacă $K_e < 0$, consumul suplimentar de muncă duce la scăderea producției, deci ar fi vorba de o productivitate marginală negativă, aspect neacceptat de nici un agent economic.

5.3.2.2. Analiza utilizării intensive a mijloacelor fixe

Eficiența utilizării mijloacelor fixe măsoară rezultatele obținute o unitate de mijloace fixe, într-o perioadă de timp. Indicatorii de apreciere a folosirii intensive a mijloacelor fixe pot fi exprimați în unități naturale sau valorice.

a) Indicatorii exprimați în unități naturale

Cei mai importanți astfel de indicatori sunt:

1) *Randamentul mediu al utilajelor* - este cel mai important indicator utilizat pentru caracterizarea utilizării intensive, și exprimă producția ce revine pe un utilaj într-o perioadă de timp. După unitatea la care se referă randamentul poate fi:

- *randamentul mediu pe un utilaj (Ru)*, calculat ca raport între producția obținută într-o perioadă de timp (Q) și numărul de utilaje folosite în perioada respectivă (Nu):

$$\bar{R}_u = \frac{Q}{N_u}$$

- *randamentul mediu orar (Rh)*, calculat ca raport între producția obținută și timpul efectiv lucrat de către utilaje (Te):

$$\bar{R}_h = \frac{Q}{T_e}$$

Între cele două forme de exprimare a randamentului există relația:

$$\bar{R}_u = t \cdot \bar{R}_h$$

în care: *t* - timpul mediu de funcționare al unui utilaj.

2) *Randamentul marginal al utilajelor* - calculat ca raport între variația volumului producției (ΔQ) și variația timpului lucrat de utilaje (ΔT_e) astfel:

$$R_m = \frac{\Delta Q}{\Delta T_e}$$

3) *Coefficientul de elasticitate al producției* în raport cu factorul utilaje (*e*):

$$e = \frac{\Delta Q}{Q} : \frac{\Delta T_e}{T_e} = \frac{\Delta Q}{\Delta T_e} : \frac{Q}{T_e} = \frac{R_m}{\bar{R}_h}$$

Acesta exprimă creșterea procentuală a producției la o creștere cu un procent a timpului de lucru al utilajelor. O valoare supraunitară a acestui coeficient ne arată că eforturile suplimentare efectuate se justifică prin rezultatele obținute.

b) Indicatorii exprimați în unități valorice

În cadrul acestora, rezultatele și eforturile sunt exprimate valoric. Principalii indicatori de eficiență utilizați, sunt:

- producția exercițiului la 1000 lei mijloace fixe;
- cifra de afaceri la 1000 lei mijloace fixe;
- valoarea adăugată la 1000 lei mijloace fixe;
- profitul brut și net la 1000 lei mijloace fixe.

Toți acești indicatori se calculează prin raportarea efectelor utile obținute la valoarea medie a acestuia astfel:

$$E_{kf} = \frac{Q_e, Ca, Va, P}{K_f} \times 1000$$

unde: E_{kf} - eficiența utilizării mijloacelor fixe;

În cadrul analizei eficienței folosirii mijloacelor fixe trebuie să se urmărească și corelația dintre valoarea producției și eficiența mijloacelor fixe, pe baza relației următoare:

$$Q = \bar{K}_f \times E_{kf} = \bar{K}_f \times \frac{Q_e, Ca}{\bar{K}_f}$$

Din această relație rezultă că sporirea volumului producției poate avea la bază atât creșterea volumului mijloacelor fixe, cât și o folosire eficientă a acestora.

Un obiectiv important îl constituie și studierea corelației dintre eficiența mijloacelor fixe, productivitatea muncii și înzestrarea tehnică a muncii, care poate fi redată prin următoarea relație:

$$W = I_t \times E_{kf} \text{ sau } \frac{Q}{N_s} = \frac{\bar{K}_f}{N_s} \times \frac{Q}{\bar{K}_f}$$

în care: \bar{N}_s - numărul mediu de salariați sau de muncitori.

Corelația optimă ce trebuie să existe între acești indicatori se întâlnește atunci când indicele productivității muncii devansează indicele eficienței mijloacelor fixe, iar acesta la rândul său devansează indicele înzestrării tehnice a muncii, adică:

$$I_w > I_{E_{kf}} > I_t$$

5.3.2.3. Analiza utilizării capitalului circulant (materii prime și materialelor)

Indicatorii prin care se apreciază utilizarea capitalului circulant pot fi exprimați în unități naturale sau valorice.

a) Indicatorii exprimați în unități naturale

Pentru caracterizarea consumurilor de materiale la nivelul unei firme se folosesc doi indicatori: consumul specific și consumul total de materiale.

Consumul specific (cs) exprimă cantitatea de materie primă consumată pentru a obține o unitate dintr-un produs. Se determină cu relația:

$$cs = \frac{M}{q}$$

în care: M - consumul total din materialul respectiv;

q - cantitatea fabricată din acel produs.

Modificarea consumului specific trebuie urmărită atât în dinamică, față de realizările perioadelor precedente, cât și comparativ cu nivelul stabilit prin documentația tehnică. Reducerea acestuia semnifică o mai bună utilizare a materialelor în procesul de producție.

Consumul total de materiale (M) exprimă cantitatea de materie primă consumată într-o perioadă de timp pentru realizarea unui anumit volum de producție fizică. Nivelul său poate fi determinat cu relația:

$M = q \times cs$ - când materialul se folosește pentru realizarea unui singur produs;

$\sum M = \sum q \cdot cs$ - când materialul se folosește pentru realizarea mai multor produse.

Dacă dorim să caracterizăm consumul din toate materialele utilizate pentru realizarea producției, acesta va fi exprimat valoric cu ajutorul prețurilor de aprovizionare a diferitelor materiale, îmbrăcând forma *cheltuielilor cu materialele (Cm)*:

$$\sum Cm = \sum q \cdot cs \cdot pm$$

în care: pm - prețul mediu de aprovizionare al materialelor.

Pentru analiza modului de folosire a materiilor prime se mai poate utiliza și *coeficientul de folosință sau gradul de valorificare productivă a materialelor (Km)*, stabilit ca raport între greutatea netă a produsului sau cantitatea de materii și materiale încorporată în produsele finite (Mi) și cantitatea totală de materii și materiale introdusă în procesul de fabricație (Mt), adică:

$$K_m = \frac{M_i}{M_t} \times 100$$

b) Indicatorii exprimați în unități valorice

Cei mai importanți astfel de indicatori sunt:

1) *Gradul de valorificare al resurselor materiale:*

$$G_v = \frac{Q}{C_m} \cdot 1000$$

unde: Q – valoarea producției fabricate;

C_m – consumul de materiale, exprimat valoric.

2) *Necesarul relativ de materiale* - arată consumul mediu de materiale, exprimat în unități valorice, la 1000 lei producție.

5.4. Analiza cheltuielilor întreprinderii

5.4.1. Analiza cheltuielilor totale și de exploatare

Cheltuielile unei întreprinderi reflectă, sub formă valorică, întregul consum de factori de producție efectuat pentru fabricarea și vânzarea producției. Acestea se structurează după mai multe criterii. Un criteriu important după care se grupează și în contul de profit și pierderi este natura acestora. Potrivit acestui criteriu cheltuielile totale cuprind: cheltuieli de exploatare (C_e), cheltuieli financiare (C_f) și cheltuieli extraordinare (C_{ex}).

Nu se pot face aprecieri obiective cu privire la evoluția acestora, dacă nu le corelăm cu evoluția efectelor obținute. Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor efectuate de către o întreprindere este necesar să se calculeze nivelul **cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale** ale întreprinderii. Acest indicator numit și rata de eficiență a cheltuielilor totale se calculează prin raportarea cheltuielilor totale la veniturile totale ale întreprinderii și înmulțit cu 1000:

$$Ct_{/1000} = \frac{Ct}{Vt} \times 1000 = \frac{C_e + C_f + C_{ex}}{V_e + V_f + V_{ex}} \times 1000.$$

Ținând cont de modul de calcul al indicatorului, o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri relevă o situație favorabilă, respectiv de creștere a eficienței cheltuielilor.

Pornind de la acest model de corelație, modificarea $Ct_{/1000}$ se explică prin modificarea veniturilor totale și a cheltuielilor totale ale întreprinderii, ale căror influențe se calculează astfel:

1. $\Delta \frac{Vt}{Ct_{/1000}} = \frac{Ct_0}{Vt_1} \times 1000 - \frac{Ct_0}{Vt_0} \times 1000$;
2. $\Delta \frac{Ct}{Ct_{/1000}} = \frac{Ct_1}{Vt_1} \times 1000 - \frac{Ct_0}{Vt_1} \times 1000$.

Exemplu:

Pentru exemplificare se folosesc datele din tabelul 5.7.

Tabelul 5.7.

Nr. crt.	Natura activității	Suma cheltuielilor		Suma veniturilor	
		An bază	An bază	An bază	An curent
1	Exploatare	10500	11900	12000	14000
2	Financiară	900	950	700	800
3	Extraordinară	700	750	750	800
4	TOTAL	12100	13600	13450	15600

Pe baza acestor date se calculează nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri totale, precum și modificarea acestora și influențele factorilor. Rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 5.8.

Tabelul 5.8.

INDICATORI	An bază	An curent
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	899,6	871,8
Modificarea $Ct/1000Vt$	-27,8	
1. Influența veniturilor totale	-124,0	
2. Influența cheltuielilor totale	96,2	

Se constată că nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri totale s-a redus cu 27,8 lei datorită creșterii veniturilor într-un ritm superior creșterii cheltuielilor totale, aspect apreciat favorabil.

Modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri poate fi explicată prin efectuarea unei analize factoriale. În acest caz nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri se poate calcula în funcție de structura sau ponderea veniturilor întreprinderii pe cele trei categorii de venituri (g_i) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele 3 categorii de venituri și cheltuieli ($C_{i/1000}$).

$$C_{t/1000} = \frac{\sum (g_i \times c_{i/1000})}{100}$$

unde: $g_i = \frac{V_e; V_f; V_{ex}}{V_t} \cdot 100$

$$c_{i/1000} = \frac{C_e}{V_e}; \frac{C_f}{V_f}; \frac{C_{ex}}{V_{ex}} \times 1000$$

Influențele celor doi factori asupra modificării $C_{t/1000}$ se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț. Pentru exemplificare se folosesc datele din tabelul 5.9.

Tabelul 5.9.

Nr. crt.	Natura activității	Structura venituri %		$C_{/1000}$ (lei)	
		An bază	An bază	An bază	An curent
1	Exploatare	89,22%	89,74%	875,0	850,0
2	Financiară	5,20%	5,13%	1285,7	1187,5
3	Extraordinară	5,58%	5,13%	933,3	937,5
4	TOTAL	100,00	100,00	*	*

Astfel, reducerea nivelului cheltuielilor totale la 1000 lei venituri cu 27,8 lei față de perioada de bază se explică prin:

1) Influența modificării structurii veniturilor:

$$\Delta_{C_{t/1000}}^{g_i} = \frac{\sum (g_{i_1} \times c_{i_0/1000})}{100} - \frac{\sum (g_{i_0} \times c_{i_0/1000})}{100} = C_{t/1000}^r - C_{t_0/1000} = 899,1 - 899,6 = -0,5 \text{ lei}$$

$$\text{unde: } C_{t/1000}^r = \frac{(89,74 \times 875) + (5,13 \times 1285,7) + (5,13 \times 933,3)}{100} = 899,1$$

2) Influența modificării cheltuielilor la 1000 lei venituri pe categorii:

$$\Delta_{C_{t/1000}}^{C_{i/1000}} = \frac{\sum (g_{i_1} \times c_{i_1/1000})}{100} - \frac{\sum (g_{i_1} \times c_{i_0/1000})}{100} = C_{t_1/1000} - C_{t/1000}^r = 871,8 - 899,1 = -27,3 \text{ lei.}$$

În urma analizei efectuate, se constată o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 27,8 lei, situație datorată ambilor factori cu influență directă.

Modificarea structurii veniturilor a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 0,5 lei urmare a creșterii ponderii veniturilor cu cheltuieli la 1000 lei, mai mici decât media pe întreprindere (în exemplul de față, veniturile din exploatare).

Modificarea cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele trei categorii, au condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri totale cu 27,3 lei.

Cheltuielile de exploatare dețin ponderea principală în cheltuielile totale și de aceea analiza cheltuielilor întreprinderii trebuie să continue cu analiza aprofundată a acestora. Ele cuprind toate cheltuielile aferente ciclului de exploatare, respectiv pentru aprovizionarea materiilor prime și a materialelor, stocarea acestora, producerea bunurilor și serviciilor, desfacerea acestora, etc.

Cheltuielile de exploatare pot fi grupate în 4 categorii: cheltuieli aferente cifrei de afaceri (C), cheltuieli aferente producției stocate (Cps); cheltuieli aferente producției imobilizate (Cpi) și alte cheltuieli de exploatare (ACe):

$$Ce = C + Cps + Cpi + ACe.$$

În mod corespunzător, veniturile din exploatare cuprind: cifra de afaceri (CA), venituri aferente producției stocate (Vps), venituri aferente producției imobilizate (Vpi) și alte venituri din exploatare (AVe):

$$Ve = CA + Vps + Vpi + AVe.$$

Pentru analiza cheltuielilor de exploatare se folosește indicatorul cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare calculat cu relația:

$$Ce_{/1000} = \frac{Ce}{Ve} \times 1000.$$

Reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare arată o creștere a eficienței activității de exploatare prin îmbunătățirea utilizării resurselor materiale, umane și financiare din fiecare fază a ciclului de exploatare respectiv aprovizionare, producție și desfacere.

Analiza eficienței cheltuielilor de exploatare poate fi continuată și pe baza unui alt model, caz în care nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri de exploatare se poate stabili în funcție de ponderea fiecărei categorii de venituri de exploatare față de veniturile din exploatare (ge) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare pe categorii (ce/1000) astfel:

$$Ce_{/1000} = \frac{\sum (ge \times ce_{/1000})}{100}$$

$$\text{unde: } ge = \frac{CA; Vps; Vpi; AVe}{Ve} \times 100$$

$$ce_{/1000} = \frac{C}{CA}; \frac{Cps}{Vps}; \frac{Cpi}{Vpi}; \frac{ACe}{AVe} \times 1000$$

Acest model ne permite efectuarea unei analize de tip factorial asupra ratei de eficiență a cheltuielilor de exploatare. Pentru exemplificare vom folosi datele din tabelul 5.10.

Tabelul 5.10.

Indicatori	An bază	An curent
Venituri din exploatare, din care aferente:	12000	14000
- cifrei de afaceri;	10000	12000
- producție stocate;	900	800
- producție imobilizate.	1100	1200
Cheltuieli de exploatare, din care aferente:	10500	11900
- cifrei de afaceri;	8500	9900
- producție stocate;	900	800
- producție imobilizate;	1100	1200
Cheltuieli la 1000 lei Ve, din care aferente :	875	850
- cifrei de afaceri;	850	825
- producției stocate;	1000	1000
- producției imobilizate;	1000	1000
Structura Ve din care aferentă:	100%	100%
- cifrei de afaceri;	83,3%	85,7%
- producției stocate;	7,5%	5,7%
- producției imobilizate;	9,2%	8,6%

$$\Delta_{Ce_{/1000}} = Ce_{1/1000} - Ce_{0/1000} = 850 - 875 = -25 \text{ lei}$$

Pentru cuantificarea influențelor factorilor vom folosi metoda substituirilor în lanț:

1. Influența modificării structurii veniturilor din exploatare:

$$\Delta_{C_{e/1000}}^{ge} = \frac{\sum (ge_1 \times ce_{0/1000})}{100} - \frac{\sum (ge_0 \times ce_{0/1000})}{100} = C^r e_{/1000} - Ce_{0/1000} =$$

$$= 871,4 - 875 = -3,6 \text{ lei}$$

$$\text{unde: } C^r e_{/1000} = \frac{(87,5 \times 850) + (5,7 \times 1000) + (8,6 \times 1000)}{100} = 871,4 \text{ lei}$$

2. Influența modificării cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare pe categorii:

$$\Delta_{C_{e/1000}}^{ce_{1000}} = \frac{\sum (ge_1 \times ce_{1/1000})}{100} - \frac{\sum (ge_1 \times ce_{0/1000})}{100} =$$

$$= Ce_{1/1000} - C^r e_{/1000} = 850 - 871,4 = -21,4 \text{ lei.}$$

Reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare s-a datorat pe de o parte reducerii cheltuielilor la 1000 lei venituri aferente cifrei de afaceri, iar pe de altă parte creșterii ponderii veniturilor cu cheltuieli la 1000 lei mai mici decât media pe întreprindere (în acest caz este vorba de cifra de afaceri). În ceea ce privește cheltuielile la 1000 lei venituri din producție stocată și imobilizată, nivelul acestora a fost de 1000, deoarece atât producția stocată cât și cea imobilizată sunt evaluate în costuri, neinfluențând nivelul ratei de eficiență a cheltuielilor de exploatare.

În aceste condiții, modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri din exploatare se datorează în principal modificării cheltuielilor aferente cifrei de afaceri. De aceea, se impune în continuare o analiză aprofundată a acestora.

Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor aferente cifrei de afaceri se folosește indicatorul - **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri** - calculat ca raport între cheltuielile aferente cifrei de afaceri ($\sum qc$) și cifra de afaceri ($\sum qp$).

$$C_{/1000} = \frac{\sum qc}{\sum qp} \times 1000$$

unde: q - volumul fizic al producției vândute;

p - prețul mediu de vânzare fără TVA;

c - costul complet pe unitatea de produs.

Dacă se ține seama și de structura producției vândute pe sortimente, relația de calcul se mai poate exprima și astfel:

$$C_{/1000} = \frac{\sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 1000.$$

Asupra modificării cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri, influențează trei factori cu acțiune directă, respectiv: modificarea structurii producției vândute, modificarea prețurilor de vânzare și modificarea costurilor complete pe unitatea de produs.

Modificarea volumului fizic al producției vândute nu influențează în mod direct nivelul cheltuielilor la 1000 lei CA, deoarece acționează cu aceeași intensitate atât asupra numărătorului cât și asupra numitorului relației de calcul, pe ansamblu, influența sa fiind nulă. Totuși, modificarea volumului fizic al producției vândute influențează în mod indirect asupra $C_{/1000}$ prin intermediul costului pe unitatea de produs care se modifică în sens invers față de variația volumului producției vândute pe seama cheltuielilor fixe ce revin pe unitatea de produs.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși și aceasta apare atât la numărător cât și la numitor, influența acesteia nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul costului, în timp ce la numitor avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și deci și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Calculul influențelor celor 3 factori asupra modificării $C/1000$ se face cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, iar pentru exemplificarea metodologiei de analiză factorială vom folosi datele din tabelul 5.11.

Tabelul 5.11.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200
Cheltuieli la 1000 lei CA (lei)	850	825

1. Influența modificării structurii producției vândute:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_0)c_0}{\sum q_1(s_0)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_0c_0}{\sum q_0p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{11200} \times 1000 - \frac{8500}{10000} \times 1000 = 830,36 - 850 = -19,64\end{aligned}$$

2. Influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^p &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{11200} \times 1000 = 775 - 830,36 = -55,36 \text{ lei}\end{aligned}$$

3. Influența modificării costurilor pe unitatea de produs:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^c &= \frac{\sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_1}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 = \\ &= \frac{9900}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{12000} \times 1000 = 825 - 775 = +50 \text{ lei.}\end{aligned}$$

În exemplul considerat se înregistrează o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 25 lei față de nivelul anului de bază, aspect apreciat pozitiv, deoarece reflectă o creștere a eficienței acestora cu efecte favorabile asupra eficienței întregii activități desfășurate. Fiecare din cei trei factori au avut influențe diferite.

Astfel, modificarea structurii producției a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei CA cu 19,64 lei, urmare a creșterii ponderii produselor cu cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri mai mici decât media pe întreprindere.

Modificarea prețurilor de vânzare a determinat o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 55,36 lei, ca urmare a creșterii nivelului lor față de nivelul anului precedent. Această influență se apreciază ca fiind favorabilă numai în măsura în care creșterea prețurilor a avut loc ca urmare a unor acțiuni proprii ale întreprinderii.

În ceea ce privește costurile pe unitatea de produs, acestea au crescut, determinând o creștere a cheltuielilor la 1000 lei CA cu 50 lei. Comparând însă cele 2 influențe (ale modificării prețurilor și ale costurilor) observăm că intensitatea modificării acestora a fost diferită, prețurile crescând într-un ritm superior creșterii costurilor, cu efecte favorabile asupra nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri.

5.4.2. Analiza principalelor categorii de cheltuieli

Având în vedere marea diversitate a cheltuielilor efectuate de către o întreprindere, acestea pot fi grupate după mai multe criterii:

a) *După natura lor*, se disting: **cheltuieli de exploatare; cheltuieli financiare; cheltuieli extraordinare.**

b) *După corelația cu evoluția volumului de activitate*, se pot delimita: **cheltuieli variabile; cheltuieli fixe.**

Cheltuielile variabile sunt dependente de evoluția volumului de activitate, modificându-se în același sens cu acesta. În cadrul lor se cuprind: cheltuielile cu materiile prime directe, cheltuielile cu salariile muncitorilor direct productivi, o parte din cheltuielile cu întreținerea și funcționarea utilajelor etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter relativ constant.

Cheltuielile fixe nu depind de volumul de activitate, în anumite limite ale acestuia având un caracter constant. În cadrul lor se cuprind cheltuielile cu amortizarea, cheltuielile cu conducerea și administrarea întreprinderii etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter variabil, modificându-se în sens invers față de evoluția volumului de activitate.

b) *După conținutul lor*, cheltuielile pot fi:

- cheltuieli materiale;
- cheltuieli cu personalul (salariale).

Cheltuielile materiale exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă trecută sau materializată efectuat pentru fabricarea și vânzarea produselor. Ele cuprind atât cheltuielile pentru materii prime, materiale, combustibil și energie, precum și cheltuielile cu amortizarea mijloacelor fixe.

Cheltuielile cu personalul (salariale) exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă vie sau cheltuielile totale efectuate de întreprindere pentru plata forței de muncă și pentru achitarea obligațiilor legate de asigurările și protecția socială a salariaților.

c) *După modul de identificare și repartizare*, cheltuielile pot fi:

- **cheltuieli directe** sunt legate nemijlocit de activitatea unei unități operative, a unui loc de muncă, sau de realizarea unui produs.;
- **cheltuieli indirecte** sunt ocazionate de funcționarea întreprinderii în ansamblul său.

d) *După incidența asupra fluxurilor de trezorerie*:

- cheltuieli monetare, **care generează un flux monetar, o plată (salarii, cheltuielile cu materiile prime etc.):**
- **cheltuieli calculate**, care nu generează efectuarea unei plăți (amortizări și provizioane).

Pentru analiza tuturor acestor categorii de cheltuieli se folosește indicatorul *cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri*, stabilit ca raport între fiecare categorie de cheltuieli în parte și cifra de afaceri:

$$Ci_{/1000} = \frac{Ci}{CA} \cdot 1000 = \frac{\sum q \cdot ci}{\sum q \cdot p} \cdot 1000$$

unde: Ci - categoria de cheltuieli;

ci - categoria de costuri pe unitatea de produs.

Față de modelul general prezentat, particularități în analiză prezintă cheltuielile cu personalul (salariale). De aceea vom prezenta analiza detaliată a acestora.

Analiza cheltuielilor cu personalul (salariale)

Principalele obiective ale analizei cheltuielilor salariale sunt:

- analiza situației generale a cheltuielilor salariale;
- analiza corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu.

A) **Pentru analiza situației generale a cheltuielilor salariale** este necesar să se studieze următoarele aspecte:

- modificarea absolută și relativă a cheltuielilor salariale;
- eficiența cheltuielilor salariale.

Ponderea principală în totalul cheltuielilor salariale o deține fondul de salarii (Fs). Mărima fondului de salarii depinde de numărul mediu de salariați (\bar{N}_s) și de salariul mediu anual pe o persoană (\bar{S}_a):

$$F_s = \bar{N}_s \times \bar{S}_a .$$

La rândul său, salariul mediu anual depinde de timpul mediu lucrat de o persoană într-un an, exprimat în ore (\bar{t}) și de salariul mediu orar (\bar{S}_h):

$$\bar{S}_a = \bar{t} \times \bar{S}_h .$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lanț se pot calcula influențele factorilor cu acțiune directă și indirectă asupra modificării absolute a fondului de salarii, astfel:

$$1. \Delta_{F_s}^{\bar{N}_s} = \left(\bar{N}_{s_1} - \bar{N}_{s_0} \right) \bar{S}a_0 ;$$

$$2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_a} = \bar{N}_{s_1} \left(\bar{S}a_1 - \bar{S}a_0 \right);$$

din care: 2.1. $\Delta_{F_s}^{\bar{t}} = \bar{N}_{s_1} (\bar{t}_1 - \bar{t}_0) \bar{S}h_0 ;$

$$2.2. \Delta_{F_s}^{\bar{S}_h} = \bar{N}_{s_1} \bar{t}_1 (\bar{S}h_1 - \bar{S}h_0);$$

Exemplu:

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză a cheltuielilor cu personalul vom folosi datele din tabelul 5.12.

Tabelul 5.12.

Indicatori	An bază	An curent
Fondul de salarii (mii lei)	3150	3500
Veniturile din exploatare (mii lei)	12000	14000
Numărul mediu de salariați	105	100
Timpul total efectiv lucrat (ore-om)	165900	160000
Salariul mediu anual (mii lei)	30	35
Salariul mediu orar (mii lei)	0,0190	0,0219
Timpul lucrat de un salariat (ore)	1580	1600
Productivitatea anuală a muncii (mii lei)	114,29	140

Pe baza acestor date se calculează influențele factorilor asupra modificării absolute a fondului de salarii. Rezultatele acestor calcule sunt prezentate în tabelul 5.13:

Tabelul 5.13.

Indicatori	An curent / An bază
Modificarea absolută a fondului de salarii	350
1. Influența numărului mediu de salariați	-150
2. Influența salariului mediu anual, din care:	500
2.1. Influența timpului pe un salariat	38
2.2. Influența salariului mediu orar	462

În anul curent fondul de salarii a crescut cu 350 mii lei față de anul de bază datorită creșterii salariului mediu anual cu 500 mii lei, în condițiile în care numărul mediu de

salariați a scăzut conducând la reducerea fondului de salarii cu 150 mii lei. Salariul mediu anual a crescut atât pe seama creșterii timpului lucrat de un salariat cât și pe seama creșterii salariului orar.

Între fondul de salarii și volumul de activitate există o strânsă legătură, ceea ce impune compararea fondului de salarii efectiv și cu un fond de salarii admisibil. De aceea, în procesul de analiză se calculează și **modificarea relativă a fondului de salarii** (Δ^*Fs), ca diferență între fondul de salarii efectiv și fondul de salarii admisibil (Fs_a):

$$\Delta^*Fs = Fs_1 - Fs_a .$$

Fondul de salarii admisibil se stabilește în funcție de fondul de salarii previzionat sau din perioada de bază (Fs_0), corectat cu indicele veniturilor din exploatare:

$$Fs_a = Fs_0 \times I_{ve} .$$

Atunci când fondul de salarii admisibil este mai mare decât cel efectiv ($Fs_a > Fs_1$), se obține o economie relativă la fondul de salarii, iar când fondul de salarii admisibil este mai mic decât cel efectiv ($Fs_a < Fs_1$), se înregistrează o depășire relativă la fondul de salarii.

În exemplul considerat fondul de salarii admisibil ia valoarea:

$$Fs_a = 3150 \times \frac{14000}{12000} = 3675 \text{ mii lei}$$

iar modificarea relativă:

$$\Delta^*Fs = 3500 - 3675 = -175 \text{ mii lei} .$$

Deoarece fondul de salarii admisibil a fost mai mare decât fondul de salarii efectiv ($Fs_a > Fs_1$) rezultă că firma a realizat o economie relativă la fondul de salarii de 175 mii lei. Spunem că firma a realizat o economie *relativă* deoarece, în realitate, fondul de salarii efectiv plătit de firmă în anul curent a fost mai mare decât cel plătit în anul precedent, însă în raport cu ceea ce putea plăti, în funcție de volumul de activitate, a plătit mai puțin.

Nu în toate situațiile economia relativă la fondul de salarii se apreciază favorabil. Pot exista situații când o asemenea economie este realizată pe seama reducerii salariilor angajaților ceea ce poate avea consecințe nefavorabile în lanț. De aceea se impune o analiză factorială a acestei economii în vederea identificării factorilor care au generat-o.

Pentru a pune în evidență factorii de influență se folosește modelul:

$$\Delta^*Fs = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right),$$

unde: Ve - veniturile din exploatare;

T - factorul muncă apreciat prin numărul mediu de salariați sau prin timpul total lucrat de aceștia.

Modificarea relativă a fondului de salarii este influențată de doi factori direcți:

- productivitatea muncii, exprimată prin timpul consumat pe unitatea de produs, sau la un leu producție $\left(\frac{T}{Ve} \right)$;
- salariul mediu pe unitatea de timp și pe un salariat $\left(\frac{Fs}{T} \right)$.

Influențele celor doi factori se calculează astfel:

a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^wFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^sFs^* = Ve_1 \cdot \left(\frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

În funcție de nivelul și semnul acestor influențe se pot face aprecieri cu privire la activitatea firmei analizate. Astfel, economia relativă la fondul de salarii poate fi explicată pe seama influenței celor doi factori astfel:

- a) - *influența productivității cu semnul minus;*
 - *influența salariului cu semnul minus;*

În aceste condiții înseamnă că productivitatea muncii a crescut (deoarece în relația apare ca factor de influență inversul acesteia) ceea ce se apreciază favorabil, însă salariul mediu a scăzut. Situația nu va fi acceptată de salariați care, deși au lucrat mai bine, au primit un salariu mai mic. Deși pe termen scurt o asemenea politică conduce la economii, pe termen mediu și lung poate avea consecințe dezastruoase, salariații pierzându-și interesul pentru muncă fiind tentați să părăsească firma.

- b) - *influența productivității cu semnul minus;*
 - *influența salariului cu semnul plus;*

Productivitatea muncii a crescut. Salariul a crescut și el însă datorită faptului că pe ansamblu firma a înregistrat economie la fondul de salarii înseamnă că productivitatea muncii a crescut mai mult decât salariul. Acesta este cazul dorit și de managerii firmei care pot și trebuie să acorde majorări salariale numai în limita creșterii productivității muncii. Deci situația se apreciază favorabil.

- c) - *influența productivității muncii cu semnul plus;*
 - *influența salariului cu semnul minus;*

Productivitatea muncii a scăzut. Salariul mediu a scăzut și el. Deoarece firma a înregistrat economie relativă la fondul de salarii înseamnă că influența cu semnul minus a salariului a fost mai puternică decât influența cu semnul plus a productivității, ceea ce înseamnă că salariul a scăzut mai mult decât productivitatea. Nici o asemenea situație nu este de acceptat deoarece va conduce ireversibil spre falimentul firmei. Practic salariații lucrează din ce în ce mai prost în timp ce firma îi plătește și mai prost, ceea ce va conduce la înrăutățirea situației acesteia.

Iată deci, că din trei cazuri posibile numai într-unul singur situația se apreciază favorabil, în celelalte două deși firma a înregistrat o economie relativă la fondul de salarii, ceea ce aparent se apreciază favorabil, situația este de neacceptat fie pentru manageri fie pentru salariați.

Exemplu:

Pentru exemplul considerat, calculul influențelor celor doi factori se prezintă astfel:

- a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^w F_s^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} - \frac{165900}{12000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = - 637 \text{ mii lei}$$

- b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^s F_s^* = 14000 \cdot \left(\frac{160000}{14000} \cdot \frac{3500}{160000} - \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = 462 \text{ mii lei.}$$

Constatăm că ne găsim în cazul "b" când productivitatea muncii a crescut mai mult decât a crescut salariul mediu, ceea ce se apreciază favorabil și va avea consecințe benefice asupra eficienței întregii activități desfășurate de firmă.

Pentru o apreciere mai obiectivă asupra situației generale a cheltuielilor cu personalul trebuie urmărită și **eficiența acestei categorii de cheltuieli**. În acest scop se folosește următorul indicator: *fond de salarii la 1000 lei venituri din exploatare*:

$$F_{s/1000ve} = \frac{F_s}{V_e} \times 1000.$$

Acesta pune în evidență corelația dintre dinamica indicatorului de efort (fondul de salarii) și dinamica indicatorului de efect (veniturile din exploatare). Reducerea fondului de

salarii la 1000 lei venituri din exploatare reflectă o creștere a eficienței cheltuielilor cu personalul, ce trebuie obținută pe seama sporirii mai accentuate a veniturilor din exploatare față de creșterea fondului de salarii. Practic, trebuie respectate următoarea corelație:

$$I_{Ve} > I_{Fs}.$$

Exemplu:

Nivelul fondului de salarii la 1000 lei venituri din exploatare a fost calculat pe baza datelor din tabelul 5.12:

$$Fs_{0/1000} = \frac{3150}{12000} \cdot 1000 = 262,5 \text{ lei}; \quad Fs_{1/1000} = \frac{3500}{14000} \cdot 1000 = 250 \text{ lei}$$

$$\Delta Fs_{/1000} = -12,5 \text{ lei}$$

1. Influența veniturilor din exploatare:

$$\Delta_{Fs_{/1000}}^{Ve} = \frac{Fs_0}{Ve_1} \cdot 1000 - \frac{Fs_0}{Ve_0} \cdot 1000 = \frac{3150}{14000} \cdot 1000 - 262,5 = -37,5 \text{ lei}$$

2. Influența fondului de salarii:

$$\Delta_{Fs_{/1000}}^{Fs} = \frac{Fs_1}{Ve_1} \cdot 1000 - \frac{Fs_0}{Ve_1} \cdot 1000 = 250 - \frac{3150}{14000} \cdot 1000 = +25 \text{ lei}.$$

Se observă că veniturile din exploatare au crescut, ceea ce a condus la reducerea $Fs_{/1000}$ cu 37,5 lei. În același timp a crescut și fondul de salarii ce a condus la creșterea $Fs_{/1000}$ cu 25 lei. Veniturile din exploatare au crescut însă într-un ritm superior creșterii fondului de salarii, fapt ce a condus la creșterea eficienței cheltuielilor cu personalul, aspect apreciat favorabil.

Analiza se poate face asemănător și pe baza indicatorilor: fond de salarii la 1000 lei cifră de afaceri, respectiv fond de salarii la 1000 lei valoare adăugată.

B) Un alt obiectiv important al analizei îl constituie *urmărirea corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu*. În condițiile economiei de piață, creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu constituie o condiție de bază pentru asigurarea eficienței activității desfășurate.

Necesitatea respectării unei astfel de corelații decurge din faptul că, la creșterea productivității muncii concură și alți factori de producție, care trebuie și ei remunerați.

În cadrul analizei este necesar să se studieze două aspecte:

- situația generală a corelației;
- efectele respectării sau nerespectării acestei corelații.

Pentru analiza situației generale a corelației se poate folosi indicele de corelație, care se exprimă astfel:

$$I_c = \frac{I_s}{I_w},$$

unde: I_s - indicele salariului mediu;

I_w - indicele productivității muncii.

Respectarea corelației are loc atunci când indicele de corelație este subunitar ($I_c < 1$), în condițiile în care indicele salariului mediu și cel al productivității muncii sunt supraunitari.

În procesul de analiză este necesar să se studieze și efectele respectării sau nerespectării corelației asupra principalilor indicatori economico - financiari:

a) *Asupra fondului de salarii la 1000 lei venituri de exploatare:*

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{Fs_{/1000}}^W = \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \times 1000;$$

2. influența salariului mediu pe o persoană:

$$\Delta_{Fs/1000}^{\bar{S}} = \frac{\bar{S}_1}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000;$$

b) *Asupra profitului din exploatare:*

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{Pe}^W = -\frac{Ve_1}{1000} \left(\frac{\bar{S}_0}{W_1} \cdot 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \cdot 1000 \right)$$

2. influența salariului mediu:

$$\Delta_{Pe}^{\bar{S}} = -\frac{Ve_1}{1000} \left(\frac{\bar{S}_1}{W_1} \cdot 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \cdot 1000 \right)$$

iar prin intermediul acestuia asupra ratei rentabilității și a altor indicatori de eficiență.

5.4.3. Analiza costurilor pe produse și a costului marginal

În condițiile economiei de piață prețurile cu care se vând produsele nu sunt stabilite de către agenții economici în funcție de cheltuielile pe care aceștia le fac, ci sunt determinate de legea cererii și ofertei. În aceste condiții, realizarea unor profituri cât mai mari depinde în mod direct de acțiunea de reducere a costurilor produselor.

Analiza costurilor pe produse are rolul de a evidenția tendințele ce se manifestă în evoluția costurilor pe unitatea de produs, precum și a căilor de reducere a acestora. Nivelul costurilor pe unitatea de produs (c) se determină prin raportarea cheltuielilor totale aferente unui produs (C) la volumul fizic al producției din produsul respectiv (q):

$$c = C/q$$

După determinarea abaterilor intervenite în nivelul acestuia trebuie identificate abaterile pe categorii de cheltuieli și stabilirea posibilităților de reducere a acestora. Principalele categorii sunt:

a) *Cheltuielile cu materiile prime directe*, depind de consumul specific din diferitele materiale (cs) și de prețul materialului (pm):

$$cm = cs \times pm.$$

b) *Cheltuielile cu salariile directe* (chs) depind de productivitatea muncii, exprimată prin timpul consumat pe unitatea de produs (t) și de salariul mediu orar (\bar{sh}):

$$chs = t \times \bar{sh}.$$

c) *Cheltuielile indirecte* (de regie) (ci), ca sumă totală reprezintă acele cheltuieli care nu depind de volumul producției. Pe unitatea de produs se obțin prin raportarea cheltuielilor de regie totale la volumul producției:

$$ci = Ci/q.$$

Un obiectiv important al analizei costului pe produse îl reprezintă stabilirea **costului marginal** adică a celui cost la care este produsă o unitate suplimentară dintr-un produs. Acesta este deci sporul de cheltuieli generat de creșterea volumului producției cu o unitate. Nivelul său se determină cu relația:

$$cm = \Delta Ct / \Delta q,$$

unde: ΔCt - creșterea cheltuielilor totale;

Δq - creșterea producției fizice.

Analiza costului marginal permite determinarea punctului în care întreprinderea își desfășoară activitatea cu cheltuielile cele mai mici și servește la fundamentarea deciziei de majorare a volumului producției. Pentru aceasta, nivelul său se compară cu nivelul costului mediu și cu cel al prețului de vânzare.

5.5. Analiza rentabilității întreprinderii

Rentabilitatea exprimă capacitatea unei firme de a realiza profit. Principalele obiective ale analizei rentabilității unei firme sunt: analiza profitului, ca indicator de exprimare a rentabilității în mărimi absolute; analiza ratelor de rentabilitate, ca indicatori de exprimare a rentabilității în mărimi relative și analiza rentabilității pe baza punctului critic.

5.5.1. Analiza profitului

Profitul reprezintă rațiunea de a fi a unei întreprinderi. De aceea analiza acestuia trebuie să reprezinte un obiectiv esențial al oricărei analize economico-financiare. În cadrul acestei analize vom urmări trei aspecte de bază și anume:

- analiza profitului total;
- analiza profitului din exploatare;
- analiza profitului aferent cifrei de afaceri.

Profitul total al exercițiului reprezintă un indicator sintetic prin care se apreciază, sub formă absolută, rentabilitatea unei firme. Acesta este analizat din punct de vedere structural și factorial.

Analiza structurală a profitului total al exercițiului ține seama de elementele componente și de sursele sale de proveniență, așa cum sunt ele prezentate în Contul de Profit și Pierdere. Potrivit acestuia, mărimea profitului total (P_b) se determină astfel:

$$P_b = V_t - C_t.$$

Pentru analiza dinamicii profitului brut, se pot calcula modificările absolute și procentuale intervenite în mărimea acestuia în anul curent față de anul de bază.

Modificarea profitului total se explică prin modificarea veniturilor totale și a cheltuielilor totale, ale căror influențe se pot calcula cu ajutorul metodei bilanțiere. Analiza structurală a rezultatului total se poate adânci prin luarea în considerare a influențelor exercitate de modificarea fiecărei categorii de venituri, precum și a categoriilor de cheltuieli aferente.

Nivelul profitului total se mai poate stabili prin însumarea rezultatului de exploatare (R_e) cu rezultatul financiar (R_f) și cu rezultatul extraordinar (R_{ex}):

$$P_b = R_e + R_f + R_{ex}$$

Analiza factorială a profitului total necesită studierea acestuia cu ajutorul unor modele de tip determinist, care permit stabilirea factorilor ce influențează nivelul și evoluția sa, precum și măsurarea acestor influențe. În acest scop, poate fi utilizat următorul model:

$$P_b = V_t \times \frac{P_b}{V_t} = V_t \times R_v,$$

unde: $R_v = \frac{\sum (g_i \times r_i)}{100};$

$$g_i = \frac{V_e, V_f, V_{ex}}{V_t} \cdot 100;$$

$$r_i = \frac{P_e}{V_e}, \frac{P_f}{V_f}, \frac{P_{ex}}{V_{ex}},$$

R_v - profitul mediu ce revine la 1 leu venituri totale;

g_i - structura veniturilor totale;

r_i - profitul la 1 leu venituri, pe cele trei categorii de venituri.

Exemplu:

Pentru aplicarea acestui model, sunt utilizate datele din tabelul 5.14. pe baza cărora am calculat indicatorii prezentați în tabelul 5.15.

Tabelul 5.14.

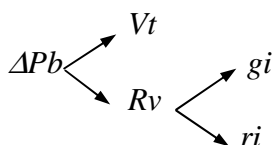
- mii lei -

Indicatori	An bază	An curent	Modificări	
			Absolute	Procentuale
Venituri totale, din care:	13450	15600	2150	15,99%
- de exploatare	12000	14000	2000	16,67%
- financiare	700	800	100	14,29%
- extraordinare	750	800	50	6,67%
Cheltuieli totale, din care:	12100	13600	1500	12,40%
- de exploatare	10500	11900	1400	13,33%
- financiare	900	950	50	5,56%
- extraordinare	700	750	50	7,14%
Profitul total	1350	2000	650	48,15%

Tabelul 5.15.

Nr. crt.	Activitatea	Structura veniturilor		Profit mediu la 1 leu venituri	
		An bază	An curent	An bază	An curent
1	Exploatare	89,22%	89,74%	0,1250	0,1500
2	Financiară	5,20%	5,13%	-0,2857	-0,1875
3	Extraordinară	5,58%	5,13%	0,0667	0,0625
4	Total	100,00%	100,00%	0,1004	0,1282

Creșterea profitului total cu 650 mii lei în anul curent față de anul de bază se explică pe seama modificării factorilor cu acțiune directă și indirectă, a căror schemă de cauzalitate se prezintă astfel:



Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{Pb}^{Vt} = (Vt_1 - Vt_0) \times Rv_0 = (15600 - 13450) \cdot 0,1004 = 215,8 \text{ mii lei}$$

$$2. \Delta_{Pb}^{Rv} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv_0) = 15600 \cdot (0,1282 - 0,1004) = 434,2 \text{ mii lei}$$

$$2.1. \Delta_{Pb}^{g_i} = Vt_1 \times (Rv' - Rv_0) = 15600 \cdot (0,1009 - 0,1004) = 9 \text{ mii lei}$$

$$2.2. \Delta_{Pb}^{r_i} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv') = 15600 \cdot (0,1282 - 0,1009) = 425,2 \text{ mii lei.}$$

unde: Rv' reprezintă profitul mediu brut la 1 leu venituri totale din anul curent, recalculat în funcție de profitul la 1 leu venituri din anul de bază, pe cele trei categorii de venituri totale:

$$Rv' = \frac{\sum (g_i \cdot r_{i_0})}{100} = \frac{89,74 \cdot 0,1250 + 5,13 \cdot (-0,2857) + 5,13 \cdot 0,0667}{100} = 0,1009.$$

Se observă că atât veniturile totale, cât și profitul mediu brut ce revine la 1 leu venituri totale au avut o influență favorabilă asupra modificării profitului brut al firmei; astfel, factorul extensiv (Vt) a condus la o creștere cu 215,8 mii lei a profitului total, iar factorul intensiv (Rv) a dus la un spor de 434,2 mii lei. Această din urmă creștere se datorează, în cea mai mare parte, influenței exercitate de majorarea ratei rentabilității pe categorii de venituri, care a determinat creșterea profitului total cu 425,2 mii lei. În privința structurii veniturilor, a avut loc o ușoară modificare a ponderii celor trei categorii de venituri în veniturile totale ale firmei (g_i) în favoarea acelei activități care asigură un profit la 1 leu venituri pe categorii (r_i) superior mediei pe întreprindere (Rv) (activitatea de exploatare, unde ponderea veniturilor de

exploatare crește de la 89,22% la 89,74% și care asigură un profit de exploatare la 1 leu venituri de exploatare în anul de bază de 0,1250 lei, superior mediei de 0,1004 lei); totodată, a scăzut ponderea veniturilor din activitatea financiară și cea extraordinară.

Rezultatul din exploatare reprezintă cea mai importantă componentă a rezultatului total, fiind agreat, în principal, de investitori pentru caracterizarea rentabilității economice a activității finanțate. Nivelul său se poate determina pe baza Contului de Profit și Pierderi, ca diferență între veniturile din exploatare și cheltuielile din exploatare:

$$Re = Ve - Ce$$

Analiza factorială a profitului din exploatare are ca obiectiv identificarea factorilor de influență și măsurarea influenței acestora asupra modificării profitului din exploatare. Se poate realiza cu ajutorul mai multor modele de tip multiplicativ:

$$Re = Ve \times \frac{Pe}{Ve} = Ve \times \bar{Pe} = \bar{Ns} \times \bar{t} \times Wh \times \bar{Pe},$$

$$\text{iar } \bar{Pe} = \frac{\sum ge \cdot re}{100}$$

unde: \bar{Pe} - profitul mediu de exploatare la 1 leu venituri din exploatare;

ge - reprezintă structura veniturilor de exploatare, adică:

$$ge = \frac{CA; Vps; Vpi; AVe}{Ve} \cdot 100;$$

re - este profitul la 1 leu cifră de afaceri, venituri din producția stocată, venituri din producția imobilizată, alte venituri din exploatare:

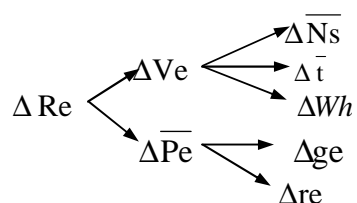
$$re = \frac{Pr}{CA}, \frac{Pps}{Vps}, \frac{Ppi}{Vpi}, \frac{Pav}{AVe};$$

\bar{t} - timpul mediu exprimat în ore lucrat de un salariat într-un an;

Wh - productivitatea medie orară a muncii.

Trebuie precizat că producția stocată și producția imobilizată sunt evaluate în costuri, profitul aferent acestora fiind egal cu 0.

Pentru analiza profitului din exploatare conform acestui model, se va folosi următoarea schemă factorială:



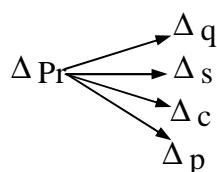
Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț.

Deoarece în cadrul profitului de exploatare ponderea cea mai mare o deține **profitul aferent producției vândute** (cifrei de afaceri), ne vom opri în continuare asupra lui.

Primul model de analiză pe care îl folosim în analiza profitului aferent cifrei de afaceri se prezintă astfel:

$$Pr = \sum qp - \sum qc = \sum q(s)p - \sum q(s)c,$$

Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Exemplu:

Pentru analiza profitului aferent cifrei de afaceri vom utiliza datele din tabelul următor:

Tabelul 5.16.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200

Profitul aferent cifrei de afaceri în cele două perioade este:

$$Pr_0 = \sum q_0 p_0 - \sum q_0 c_0 = 10000 - 8500 = 1500 \text{ mii lei}$$

$$Pr_1 = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 c_1 = 12000 - 9900 = 2100 \text{ mii lei}$$

Modificarea absolută a profitului se calculează astfel:

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0 = 2100 - 1500 = 600 \text{ mii lei.}$$

Această variație se datorează influențelor factorilor, calculate cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{Pr}^q = (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) - (\sum q_0 s_0 p_0 - \sum q_0 s_0 c_0) = \\ = Pr_0 \cdot I_q - Pr_0 = 1500 \cdot 1,12 - 1500 = 180 \text{ mii lei}$$

unde I_q este indicele volumului producției vândute, care se calculează astfel:

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12$$

$$2. \Delta_{Pr}^s = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) - (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) = \\ = (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 c_0) - Pr_0 \cdot I_q = (11200 - 9300) - 1500 \times 1,12 = 220 \text{ mii lei}$$

$$3. \Delta_{Pr}^c = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) = \\ = -(\sum q_1 c_1 - \sum q_1 c_0) = -(9900 - 9300) = -600 \text{ mii lei}$$

$$4. \Delta_{Pr}^p = (\sum q_1 s_1 p_1 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) = \\ = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

Creșterea volumului fizic al producției vândute a determinat sporirea profitului aferent cifrei de afaceri cu 180 mii lei. Aceasta este o consecință firească a investițiilor efectuate de firmă și care s-au concretizat în creșterea capacității de producție și a volumului de activitate. Este un aspect favorabil, semnificând o creștere a cererii clienților pentru produsele întreprinderii și o sporire a volumului desfacerilor pe piață.

Modificarea structurii producției vândute a condus la creșterea profitului cu 220 mii lei, ca urmare a creșterii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mare decât media pe întreprindere și a scăderii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mic decât media pe întreprindere. Cu toate că este o influență pozitivă, semnificația sa trebuie apreciată în strânsă corelație cu cererea manifestată pe piață pentru produsele firmei.

Sporirea, în medie, a costurilor pe unitatea de produs a contribuit la reducerea profitului aferent cifrei de afaceri cu 600 mii lei. Pentru a putea aprecia eficiența acestor cheltuieli, trebuie să se compare influența costului unitar (în mărime absolută) cu cea a prețului de vânzare. În cazul de față, se constată o influență mai mare a prețurilor (800 mii față de 600 mii), ceea ce înseamnă o creștere superioară a acestora în comparație cu creșterea costurilor. Putem, astfel, concluziona că se justifică majorarea costurilor unitare, întrucât acestea se recuperează printr-o creștere mai mare a prețurilor.

Majorarea prețului de vânzare poate fi determinată fie de îmbunătățirea calității producției, caz în care atrage și o majorare a costului de producție pe unitatea de produs (ca urmare a creșterii cheltuielilor materiale unitare sau a cheltuielilor salariale unitare), fie de o situație conjuncturală favorabilă a raportului dintre cerere și ofertă pe piață. Pentru întreprindere, această ultimă cale de sporire a profitului nu este cea mai indicată, deoarece, în viitor, creșterea concurenței nu va mai permite o asemenea evoluție a prețurilor.

5.5.2. Analiza ratelor de rentabilitate

Ratele de rentabilitate sunt indicatori sintetici, prin care se apreciază sub formă relativă situația profitabilității întreprinderii. Ratele rentabilității sunt printre cei mai importanți indicatori prin care se apreciază eficiența activității unei întreprinderi, deoarece reflectă rezultatele obținute ca urmare a trecerii prin toate stadiile circuitului economic: aprovizionare, producție și desfacere.

Rata rentabilității, ca indicator de performanță, poate avea mai multe forme, în funcție de modul de raportare a unui indicator de rezultate (profit, indicatori parțiali ai rentabilității) la un indicator de flux global al activității (cifra de afaceri, venituri din exploatare, venituri totale) sau la mijloacele economice avansate sau consumate pentru obținerea rezultatului respectiv.

De aceea, putem clasifica ratele de rentabilitate în funcție de mai multe criterii, cele mai importante fiind *criteriul bazei de raportare* și *criteriul funcțional*. În afara acestora, mai pot exista criterii referitoare la interesele urmărite în exprimarea acestor rate (interesele managerilor, acționarilor, creditorilor, etc.) sau la tipul de rezultat ce se află la numărătorul ratelor.

În funcție de criteriul bazei de raportare se pot distinge ratele de marje sau de structură, care au la numitor un indicator de flux global al activității (exemplu ratele rentabilității comerciale) și ratele de rentabilitate propriu - zise sau de eficiență, care au la numitor mijloacele angajate sau consumate pentru obținerea rezultatelor.

În funcție de criteriul funcțional vom clasifica ratele rentabilității în rate ale rentabilității economice, rate ale rentabilității financiare, rate ale rentabilității resurselor consumate și rate ale rentabilității comerciale.

În ceea ce urmează ne vom opri asupra criteriului funcțional, deoarece el înglobează practic și criteriul precedent de clasificare.

1. Rata rentabilității economice măsoară performanțele totale ale activității unei firme, independent de modul de finanțare și de sistemul fiscal. Această rată se poate exprima sub mai multe forme, în funcție de modul de exprimare a indicatorului de efort. Întâlnim astfel:

- rata rentabilității economice a activelor, când indicatorul de efort este reprezentat de activele totale sau cele de exploatare;

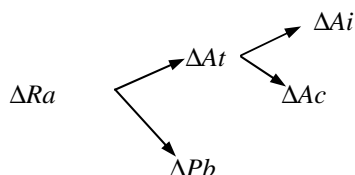
- rata rentabilității economice a capitalului angajat, când indicatorul de efort este reprezentat de capitalul angajat.

a) Rata rentabilității economice a activelor, se calculează ca raport între rezultatul total al exercițiului sau profitul brut total (Pb) și activul total (At), format din activele imobilizate (Ai) și activele circulante (Ac):

$$Ra = \frac{Pb}{At} \cdot 100 = \frac{Pe + Pf + Pex}{Ai + Ac} \cdot 100.$$

Nivelul său prezintă interes, în primul rând pentru managerii întreprinderii, care apreciază astfel, eficiența cu care sunt utilizate activele disponibile.

Schema factorilor cu influență directă și indirectă se prezintă astfel:



Un alt model de analiză factorială a ratei rentabilității economice a activelor se prezintă astfel:

$$Ra = \left(\frac{Vt}{At} \times \frac{Pb}{Vt} \right) \times 100$$

unde: $\frac{Pb}{Vt}$ - profitul mediu la 1 leu venituri totale (rata rentabilității veniturilor);

$\frac{Vt}{At}$ - eficiența (viteza de rotație) a activelor totale;

Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lanț.

O altă formă de exprimare a ratei rentabilității economice a activelor ține seama de rezultatul de exploatare, sau cel aferent cifrei de afaceri, și de activele totale ale firmei, astfel:

$$Ra = \frac{Pe}{At} \cdot 100 = \left(\frac{Ve}{At} \times \frac{Pe}{Ve} \right) \times 100$$

$$Ra = \frac{Pr}{At} \cdot 100 = \frac{\sum qp - \sum qc}{AI + AC} \cdot 100, \text{ sau}$$

$$Ra = \frac{\sum qp}{At} \left(1 - \frac{\sum qc}{\sum qp} \right) \cdot 100 = E_{Ar} (1 - C_{/1\text{leu CA}})$$

Potrivit acestui model, rata rentabilității economice a activului este influențată de doi factori direcți: eficiența activelor totale și cheltuielile la 1 leu cifră de afaceri, ale căror influențe se determină cu metoda substituirilor în lanț.

Pentru creșterea nivelului său se poate acționa prin creșterea eficienței utilizării activelor totale și prin reducerea cheltuielilor ce revin la 1 leu cifră de afaceri.

Rata rentabilității economice a activelor se poate calcula și numai pentru activitatea de exploatare, prin raportarea profitului de exploatare la mărimea activelor de exploatare, astfel:

$$Ra = \frac{Pe}{Ae} \times 100 = \frac{Ve}{Ae} \times \frac{Pe}{Ve} \times 100$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lanț, se pot calcula influențele factorilor asupra modificării ratei rentabilității economice și se pot face aprecieri cu privire la factorii cu influență pozitivă și negativă care au determinat evoluția acestei rate.

b) Rata rentabilității economice a capitalului angajat se determină ca raport între rezultatul total al exercițiului sau rezultatul din exploatare și capitalul angajat:

$$Re = \frac{Pb; Pe}{Ka} \cdot 100$$

De nivelul acestei rate sunt interesați, în primul rând investitorii actuali și cei potențiali (acționarii și băncile), care o compară cu rentabilitatea unor alte forme de plasament (dobânzile la depozitele bancare, câștigul din plasarea capitalului la alte întreprinderi etc.), dar și managerii, pentru care un nivel ridicat al acestei rate semnifică o gestiune eficientă a capitalurilor investite. În acest sens ei compară rata rentabilității economice cu rata medie a costului capitalului (Rci), putându-se întâlni următoarele situații:

- când $Re > Rci$ înseamnă că activitatea desfășurată degajă o rentabilitate economică superioară costului capitalului, înregistrându-se o valoare adăugată economică pozitivă care va spori valoarea de piață a întreprinderii;

- când $Re < Rci$ înseamnă că rentabilitatea obținută nu poate acoperii solicitările furnizorilor de capital, înregistrându-se o valoare adăugată economică negativă și o reducere a capitalurilor proprii.

2. Rata rentabilității financiare (Rf) exprimă eficiența utilizării capitalului propriu al firmei. Din acest considerent, rata rentabilității financiare prezintă o importanță deosebită, în primul rând, pentru acționari, care apreciază, în funcție de nivelul acesteia, dacă investiția lor este justificată și dacă vor continua să sprijine dezvoltarea firmei prin aportul unor noi capitaluri sau prin renunțarea, pentru o perioadă limitată, la o parte din dividendele cuvenite.

Rata rentabilității financiare este influențată de existența a doi factori, și anume:

- folosirea în cadrul structurii de capital a întreprinderii a capitalului împrumutat;
- deductibilitatea cheltuielilor cu dobânzile, prin posibilitatea introducerii acestora pe cheltuielile întreprinderii (drept cheltuieli financiare) și existența efectului de “scut de impozit”.

În plus, este necesar ca rata rentabilității economice să fie superioară costului capitalului împrumutat, în caz contrar, folosirea capitalurilor împrumutate devenind ineficientă.

Rata rentabilității financiare se poate calcula prin raportarea profitului net (Pn) la mărimea capitalului propriu, astfel:

$$Rf = \frac{Pn}{Kpr} \times 100.$$

Nivelul acestei rate se compară cu costul capitalului propriu, respectiv cu rentabilitatea medie așteptată de acționari dacă acest capital ar fi fost investit în altă afacere cu riscuri comparabile.

Pentru a elimina influența elementelor extraordinare, cu caracter aleatoriu, care pot avea, uneori, o pondere semnificativă în cadrul profitului net, este necesar ca în locul rezultatului net al exercițiului după impozitare (profitului net) să operăm cu rezultatul curent al exercițiului. În vederea folosirii valorilor nete, putem deduce mărimea teoretică a impozitului pe profit aferent acestui rezultat curent.

Din relația de calcul al acestei rate, rezultă că, pentru creșterea nivelului său, este necesar ca profitul net să crească într-un ritm superior creșterii capitalului propriu.

Pentru o analiză mai detaliată a acestei rate, se impune descompunerea sa într-un produs de două sau mai multe rate. Un astfel de model ține seama de eficiența utilizării capitalului propriu (E_{kpr}) și de rata rentabilității vânzărilor (R_v), astfel:

$$Rf = E_{kpr} \times R_v = \frac{CA}{Kpr} \times \frac{Pn}{CA} \times 100,$$

unde: CA – cifra de afaceri.

În cadrul analizei, se poate studia și **legătura dintre rata rentabilității financiare, rata rentabilității economice și rata dobânzii**, prin intermediul gradului de îndatorare sau al pârghiei financiare și al cotei de impozit pe profit.

Fiecare dintre aceste categorii de rate exprimă modul de finanțare a unei forme de capital. Astfel, dacă rata rentabilității economice exprimă eficiența utilizării capitalurilor investite, rata rentabilității financiare și rata dobânzii exprimă modul de remunerare a celor două componente ale acestuia (capitalul propriu și capitalul împrumutat). În condițiile unei rate a rentabilității economice date, orice modificare a raportului dintre capitalul propriu și capitalul împrumutat conduce la modificarea ratei rentabilității financiare.

Pentru a exprima legătura dintre aceste trei rate, se folosește relația:

$$Rf = [Re + (Re - Rd) \times \frac{D}{Kpr}] (1 - \frac{Ci}{100}),$$

unde:

Rd – rata dobânzii pentru creditele luate de la bănci;

D – datoriile purtătoare de dobânzi;

Ci – cota de impozit pe profit;

$\frac{D}{K_{pr}}$ - levierul sau pârghia financiară;

$(Re - Rd) \frac{D}{K_{pr}}$ - efectul de levier financiar.

Din această relație, observăm că, în funcție de raportul care există între rata rentabilității economice și rata dobânzii, efectul de levier financiar va fi pozitiv sau negativ, adică apelarea la credite bancare va conduce la creșterea sau la scăderea rentabilității financiare. Astfel:

a) Dacă $Re > Rd$, apelarea la capitaluri împrumutate va conduce la creșterea rentabilității financiare, deoarece efectul de levier financiar va fi pozitiv și va reveni acționarilor ($R_f > Re$). În acest caz, întreprinderea va avea interesul să folosească cât mai multe împrumuturi pentru a beneficia de efectul de levier financiar, însă până la limita riscului de insolvabilitate.

b) Dacă $Re = Rd$, apelarea la credite nu va avea nici un efect asupra rentabilității financiare, nivelul acesteia fiind egal cu cel al rentabilității economice, corectată cu cota de impozit pe profit: $R_f = Re \cdot (1 - C_i)$.

c) Dacă $Re < Rd$, contractarea unor noi împrumuturi va conduce la reducerea ratei rentabilității financiare ($R_f < Re$), efectul de levier financiar fiind negativ. În acest caz, activitatea firmei respective se caracterizează prin ineficiență și va conduce, treptat, la decapitalizarea sa.

Deci, efectul de levier financiar este pozitiv doar în măsura în care rata rentabilității economice este superioară ratei dobânzii. Problema fundamentală este de a ști dacă eventualele condiții economice nefavorabile pot conduce la reducerea rentabilității economice astfel încât să provoace un efect de levier financiar negativ.

3. Rata rentabilității resurselor consumate se exprimă ca raport între un anumit rezultat economic și cheltuielile efectuate pentru obținerea acestuia. Prezintă interes pentru managerii întreprinderii, care trebuie să asigure o utilizare eficientă a resurselor disponibile. Putem calcula astfel următoarele rate:

a) **Rata rentabilității cheltuielilor de exploatare** (R_{ce}):

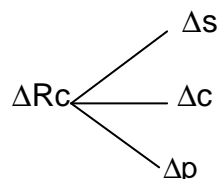
$$R_{ce} = \frac{P_e}{C_e} \times 100;$$

unde: C_e - cheltuielile de exploatare;

b) **Rata rentabilității cheltuielilor aferente cifrei de afaceri** (R_c), calculată ca raport între profitul aferent cifrei de afaceri a întreprinderii (Pr) și costul producției vândute (valoarea cifrei de afaceri exprimată în costuri complete):

$$R_c = \frac{Pr}{\sum q \times c} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)c} \times 100.$$

Rezultă că modificarea ratei rentabilității resurselor consumate se explică, în mod direct, prin modificarea structurii producției vândute (s), a costurilor pe produse (c) și a prețurilor de vânzare fără TVA pe categorii de produse (p). Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Modificarea volumului fizic al producției vândute pe sortimente (q) nu influențează în mod direct asupra ratei rentabilității resurselor consumate, deoarece apare și la numărător și la numitor, pe ansamblu influența sa fiind nulă.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși aceasta apare, la rândul său, atât la numărător, cât și la numitor, influența sa nu este nulă, deoarece la numărător avem

structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului și a costului, în timp ce la numitor avem structura producției vândute exprimată numai cu ajutorul costului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și, deci, și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

Exemplu:

Pentru calculul și analiza acestei rate vom considera următorul exemplu:

Tabelul 5.17.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Volumul producției vândute în anul curent exprimat în:		
- prețurile de vânzare din anul de bază	-	11200
- costurile din anul de bază	-	9300
Profitul aferent cifrei de afaceri	1500	2100
Rata rentabilității resurselor consumate	17,65%	21,21%

Influențele celor trei factori cu acțiune directă se determină astfel:

a) influența modificării structurii producției vândute:

$$\Delta_{Rc}^s = \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 - \frac{\sum q_0(s_0)p_0 - \sum q_0(s_0)c_0}{\sum q_0(s_0)c_0} \times 100 = R^* - R_0$$

$$= \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 - 17,65\% = 2,78\%$$

b) influența modificării costurilor unitare:

$$\Delta_{Rc}^c = \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 = R^{**} - R^* =$$

$$= \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 - \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 = -7,30\%$$

c) influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\Delta_{Rc}^p = \frac{\sum q_1(s_1)p_1 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 = R_1 - R^{**} =$$

$$= 21,21\% - \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 = 8,08\%$$

Creșterea ratei rentabilității resurselor consumate poate avea loc prin:

- îmbunătățirea structurii produselor vândute, prin creșterea ponderii produselor a căror rată a rentabilității resurselor consumate este superioară ratei medii pe întreprindere ($r > \bar{r}$);
- reducerea costurilor pe unitatea de produs ($c_1 < c_0$);
- creșterea prețurilor de vânzare, care poate avea loc numai prin creșterea calității produselor și în corelație cu evoluția raportului dintre cererea și oferta pentru bunurile respective ($p_1 > p_0$).

În situația de față, se observă că prețurile de vânzare au avut o influență pozitivă asupra evoluției ratei rentabilității, în timp ce costurile pe unitatea de produs au crescut, determinând o reducere a ratei rentabilității.

4. Rata rentabilității veniturilor (R_v) exprimă profitul total ce revine la 100 lei venituri. Nivelul său se determină cu relația:

$$R_v = \frac{P_t}{V_t} \cdot 100$$

Prin acest model, urmărim corelația dintre dinamica profitului și dinamica veniturilor. Pentru a evidenția influențele factorilor, se folosește metoda substituirilor în lanț.

O situație favorabilă se înregistrează atunci când profitul crește într-un ritm superior creșterii veniturilor totale.

Pentru analiza factorială mai poate fi utilizat următorul model:

$$R_v = \frac{\sum g_i \cdot r_i}{100},$$

unde: g_i – structura veniturilor totale pe categorii;

$$g_i = \frac{V_e; V_f; V_{ex}}{V_t} \cdot 100$$

r_i – rata rentabilității pe categorii de venituri;

$$r_i = \frac{P_e}{V_e}; \frac{P_f}{V_f}; \frac{P_{ex}}{V_{ex}} \cdot 100$$

Influențele celor doi factori se determină astfel:

1. Influența structurii veniturilor totale:

$$\Delta_{R_v}^{g_i} = \frac{\sum g_{i_1} r_{i_0}}{100} - \frac{\sum g_{i_0} r_{i_0}}{100}$$

2. Influența ratei rentabilității pe categorii de venituri:

$$\Delta_{R_v}^{r_i} = \frac{\sum g_{i_1} r_{i_1}}{100} - \frac{\sum g_{i_1} r_{i_0}}{100}.$$

Potrivit acestui model, pentru creșterea ratei rentabilității veniturilor se poate acționa prin modificarea structurii veniturilor totale în favoarea celor cu o rentabilitate mai mare, dar, mai ales, prin creșterea rentabilității diferitelor categorii de venituri.

O variantă a ratei rentabilității veniturilor, circumscrisă activității de exploatare, este **rata rentabilității comerciale** (R_{com}). Această rată exprimă eficiența activității de comercializare a întreprinderii, ca rezultat al eforturilor de promovare a produselor și al politicii de prețuri adoptate de întreprindere.

Rata rentabilității vânzărilor se poate determina sub una din următoarele forme:

$$R_{com} = \frac{Re}{CA} \times 100 = \frac{Re}{\sum qp} \times 100,$$

unde: Re – rezultatul exploatării.

În cadrul acestui model, factorii de influență sunt cifra de afaceri, ca factor cantitativ, determinată, la rândul său, de volumul producției vândute și de prețul de vânzare fără TVA, și, respectiv, excedentul brut de exploatare sau rezultatul brut de exploatare, ca factori calitativi. Pentru întreprinderile mici și mijlocii, care nu au o forță de piață deosebită sau care se află pe piețe puternic concurențiale, creșterea rentabilității vânzărilor se poate obține, mai ales, prin sporirea Re , ca rezultat al reducerii costurilor de producție, deoarece cifra de afaceri nu poate înregistra creșteri foarte însemnate.

Dacă ne vom referi strict la activitatea de producție și comercializare, adică la profitul aferent cifrei de afaceri, deoarece rezultatul de exploatare poate conține influența altor elemente, care nu au legătură directă cu cifra de afaceri, rata rentabilității comerciale sau a vânzărilor poate fi exprimată astfel:

$$R_{com} = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 100$$

Acest model cuprinde aceiași factori de influență ca și rata rentabilității resurselor consumate, situați în aceeași ordine de condiționare: s , c , p . Calculul și interpretarea influențelor acestor factori se face în mod asemănător ca și în cazul ratei rentabilității resurselor consumate, prin aplicarea metodei substituției în lanț.

5.5.3. Analiza rentabilității pe baza punctului critic

Studiul corelației dintre volumul vânzărilor unei firme, costurile de exploatare și profitul brut, la diverse niveluri ale producției este cunoscut sub denumirea de analiza cost - volum - profit sau analiza pragului de rentabilitate. Pragul de rentabilitate, denumit și punct critic sau punct de echilibru, reprezintă acel volum al producției care permite acoperirea integrală a cheltuielilor efectuate din veniturile obținute, fără a se realiza profit. Pentru a determina pragul de rentabilitate al unei firme se pot utiliza două metode: metoda grafică și metoda algebrică.

Pe baza metodei algebrice, mărimea producției corespunzătoare punctului critic se poate stabili în unități fizice sau valorice.

În unități fizice, nivelul producției corespunzătoare punctului critic (q_{cr}) se determină, pe fiecare produs, prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe (Cf), la diferența dintre prețul de vânzare al produsului (p) și nivelul cheltuielilor variabile pe unitatea de produs (cv), numită și marja cheltuielilor variabile (m_{cv}):

$$q_{cr} = \frac{Cf}{p - cv} \text{ sau } q_{cr} = \frac{Cf}{m_{cv}}$$

În unități valorice, mărimea cifrei de afaceri corespunzătoare punctului critic (CA') se poate stabili prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe ale firmei (CF) la diferența dintre 1 și nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri totală (N_{cv}), numită și rata marjei cheltuielilor variabile (R_{mv}):

$$CA' = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - N_{cv}} = \frac{CF}{R_{mv}}$$

Analiza pragului de rentabilitate presupune și determinarea nivelului producției, respectiv al cifrei de afaceri, la care se poate obține și un anumit profit previzionat (P'). În acest caz se pot folosi următoarele relații:

$$q_t = \frac{Cf + P'}{p - cv} = \frac{Cf + P'}{m_{cv}} \quad CA_t = \frac{CF + P'}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF + P'}{R_{mv}}$$

Informațiile obținute dintr-o analiză a pragului de rentabilitate pot fi folosite pentru evaluarea riscului de exploatare la care este supusă o firmă. În acest scop se poate calcula un **indicator de poziție** față de pragul de rentabilitate.

Indicatorul de poziție se poate determina atât sub formă absolută cu ajutorul **marjei de siguranță** (Ms), cât și sub formă relativă pe baza **indiceului de siguranță** (Is), astfel:

$$Ms = CA_1 - CA'; \quad Is = \frac{CA_1}{CA} \times 100$$

Marja de siguranță exprimă diferența sau ecartul dintre cifra de afaceri efectivă (CA_1) și cifra de afaceri corespunzătoare pragului de rentabilitate (CA'). Cu cât acest ecart este mai mare, cu atât întreprinderea va avea o flexibilitate și o adaptabilitate mai mare la evoluțiile pe termen scurt și mediu înregistrate de sectorul economic în care ea operează. Astfel, o creștere a acestui indicator denotă o reducere a riscului de exploatare înregistrat de o anumită firmă.

Mărimile calculate pentru marja de siguranță și indicele de siguranță (coeficient de volatilitate) se pot compara cu rezultatele obținute din anumite studii statistice efectuate în acest scop, în funcție de care firmele se pot încadra în următoarele zone de risc:

- dacă cifra de afaceri efectivă este cu cel mult 10% mai mare decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație riscantă (zonă instabilă);
- dacă cifra de afaceri efectivă este mai mare cu 10 până la 20% decât cifra de afaceri critică, firma se află într-o situație relativ stabilă;
- dacă cifra de afaceri este cu peste 20% mai mare decât cifra de afaceri corespunzătoare punctului critic, atunci firma se află într-o situație lipsită de riscuri semnificative.

Bibliografie

1. Bătrâncea I. Bătrâncea L.M., Borlea S.N. Analiza financiară a entității economice, Ed. Risoprint, Cluj Napoca, 2007
2. Buglea Al. Analiză financiară. Concepte și studiu de caz, Ed. Mirton, Timișoara, 2005
3. Bușe L. Analiză economico-financiară, Ed. Economică, București, 2005
4. Buse L., Siminica M., Cîrciumaru D., Marcu N. Analiza economico-financiara a firmei, Ed. Sitech, Craiova, 2007
5. Buse L., Siminica M., Simion D., Cîrciumaru D., Ganea M. Analiza economico-financiara, Ed. Sitech, Craiova, 2010
6. Gheorghiu Al. Analiza economico-financiară la nivel microeconomic, Ed. Economică, București, 2004
7. Helfert A. Erich Tehnici de analiză financiară, BMP Publishing House, București, 2006
8. Ișfănescu A., coord. Analiza economico-financiară, Ed. Economică, București 2002
9. Lala Popa I., Miculeac M.E. Analiza financiară a întreprinderii, Ed. Mirton, Timișoara, 2006
10. Niculescu M. Diagnostic economic, vol. 1, Ed. Economică, București, 2003
11. Niculescu M. Diagnostic financiar, vol. 2, Ed. Economică, București, 2004
12. Păvăloaia W., Păvăloaia D. Diagnosticul și evaluarea întreprinderii, Ed. Tehnopress, Iași, 2006
13. Petrescu S. Analiză și diagnostic financiar-contabil, Ed. CECCAR, București, 2008
14. Radu F., Cîrciumaru D., Bondoc A. Analiză și diagnostic economico-financiar, Ed. Scrisul Românesc, Craiova, 2008
15. Siminică M. Diagnosticul financiar al firmei, Ed. Universitaria, Craiova, 2008
16. Simion D. Analiza economico-financiara, Editura Universitaria, Craiova, 2009
17. Ștefea Petru Analiza rezultatelor întreprinderii, Ed. Mirton, Timișoara, 2002.
18. Vâlceanu Gh., Robu V, Georgescu N. Analiză economico-financiară, Ed. Economică, București, 2006