

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

**MARKETING**  
**CUNOȘTINȚE DE SPECIALITATE PENTRU**  
**EXAMENUL DE LICENȚĂ**

**CRAIOVA**  
**2014**

### **Contribuția autorilor pe capitole:**

Capitolul 1. Cercetări de marketing	Lect. univ. dr. Barbu Mihail Cătălin
Capitolul 2. Managementul vânzărilor	Prof. univ. dr. Stancu Ion
Capitolul 3. Tehnici promoționale	Conf. univ. dr. Gîrboveanu Sorina
Capitolul 4. Marketingul B to B	Prof. univ. dr. Popescu Daniela
Capitolul 5. Marketingul serviciilor	Lect. univ. dr. Barbu Mihail Cătălin
Capitolul 6. Logistica mărfurilor	Prof. univ. dr. Budică Ilie
Capitolul 7. Tehnici de negociere în afaceri	Lect. univ. dr. Bocean Claudiu
Capitolul 8. Analiza mediului concurențial	Conf. univ. dr. Crăciun Liviu
Capitolul 9. Analiza activității economico- financiare	Lect. univ. dr. Cîrciumaru Daniel

## CUPRINS

<b>Capitolul 1. Cercetări de marketing .....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolul 2. Managementul vânzărilor .....</b>	<b>42</b>
<b>Capitolul 3. Tehnici promoționale .....</b>	<b>60</b>
<b>Capitolul 4. Marketingul B to B .....</b>	<b>81</b>
<b>Capitolul 5. Marketingul serviciilor .....</b>	<b>95</b>
<b>Capitolul 6. Logistica mărfurilor .....</b>	<b>116</b>
<b>Capitolul 7. Tehnici de negociere în afaceri .....</b>	<b>136</b>
<b>Capitolul 8. Analiza mediului concurențial .....</b>	<b>157</b>
<b>Capitolul 9. Analiza activității economico - financiare .....</b>	<b>178</b>

# CAPITOLUL 1

## CERCETĂRI DE MARKETING

### 1.1 CONȚINUTUL CERCETĂRIILOR DE MARKETING

#### 1.1.1 Rolul și problematica cercetării de marketing

Cercetările de marketing îndeplinesc un rol esențial în sistemul de marketing deoarece ele asigură informațiile necesare luării deciziilor. Informațiile necesare luării deciziilor se obțin în urma prelucrării datelor brute culese din piață. Pe baza lor se cunosc caracteristicile componentelor mediului ambiant și, cu precădere, trăsăturile, amenințările și oportunitățile piețelor în care acționează diferitele organizații. Ele oferă, totodată, posibilitatea investigării tuturor componentelor mixului de marketing al unei organizații.

Cercetările de marketing sunt elementul care asigură suportul informațional și de fundamentare necesar luării deciziilor, ele reducând aspectele de incertitudine în privința comportamentului de marketing al agenților economici.

Cercetările de marketing se folosesc pentru<sup>1</sup>:

- pentru a identifica oportunitățile pieței și problemele specifice;
- pentru a genera, evalua și rafina direcții de acțiune posibile de marketing;
- pentru a monitoriza performanța de marketing;
- pentru îmbunătățirea marketingului ca proces.

Așa cum se definește de către Asociația Americană de Marketing, cercetarea de marketing este funcția care leagă cumpărătorul, consumatorul și publicul larg cu specialistul de marketing prin intermediul informațiilor - informații prin care se identifică și se definesc oportunitățile și problemele; se generează, clarifică și evaluează acțiunile de marketing; se monitorizează performanțele de marketing și se asigură înțelegerea marketingului ca un proces.

#### 1.1.2 Clasificarea cercetărilor de marketing

Cercetările de marketing pot fi structurate în raport cu diferite criterii astfel<sup>2</sup>:

*A. În funcție de direcțiile de bază* ale activității de cercetare, putem distinge două mari categorii sau tipuri de cercetări de marketing: cercetări fundamentale și cercetări aplicative.

**Cercetările fundamentale**, au rolul de a extinde granițele cunoașterii științifice cu privire la diferitele aspecte ale sistemului de marketing. Obiectivul acestor studii este de a lărgii zona de cunoștințe (cercetarea aprofundată) mai degrabă decât să rezolve o problemă specifică cu care se confruntă o întreprindere.

**Cercetările aplicative** au în vedere cerințe specifice ale firmelor, instituțiilor și organizațiilor și sunt efectuate în raport cu necesitățile procesului de decizie. În această categorie putem include: determinarea cererii, identificarea segmentelor specifice, auditul de marketing, testarea mixului de marketing, monitorizarea satisfacției clienților.

*B. În funcție de natura problemei* care se are în vedere într-un proces de decizie, atunci putem distinge următoarele tipuri de cercetări de marketing:

- a) cercetări exploratorii;
- b) cercetări descriptive;
- c) cercetări cauzale sau explicative
- d) cercetări instrumentale

**a) Cercetările exploratorii** sunt menite să clarifice o serie de aspecte legate de problemele cu care se confruntă factorii de decizie. Ele au în vedere o activitate de explorare a

---

<sup>1</sup> Burns Alvin, Bush Ronald, *Marketing Research*, Prentice Hall, 2006.

<sup>2</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.

unei probleme vagi, cu scopul de a o formula precis, precum și o activitate de înțelegere mai profundă a unui fenomen complex. De cele mai multe ori cercetările exploratorii se interpun între activitatea de descoperire a temei de cercetat și activitatea de definire riguroasă a acesteia.

În categoria obiectivelor cercetării exploratorii se pot include: formularea sau mai buna definire a problemei, clarificarea unor concepte, elaborarea de ipoteze, determinarea variabilelor importante, generarea unor idei noi<sup>3</sup>.

**b) Cercetările descriptive** au rolul de a caracteriza de a descrie caracteristicile fenomenelor de marketing și de a determina frecvența lor de manifestare. Lor le revine și rolul de a evidenția gradul în care sunt legate între ele variabilele de marketing.

Cercetările descriptive urmăresc să obțină răspunsuri la întrebări de genul: *cine? ce? când? unde? cum? cât? de ce?* Cercetarea descriptivă are un rol major în descrierea caracteristicilor unor segmente ale pieței, clarificarea opiniilor și percepțiilor referitoare la un anumit produs sau o întreprindere, determinarea gradului de asociere dintre variabile, efectuarea unor previziuni pe termen scurt, mediu sau lung.

În mod frecvent cercetările descriptive urmăresc să determine amploarea diferențelor dintre diferitele segmente sau grupuri de consumatori, din punctul de vedere al nevoilor, atitudinilor, comportamentelor de cumpărare și de consumare, sau al opiniilor lor.

Cercetările descriptive necesită obținerea informațiilor primare de la eșantioane probabilistice în condițiile în care măsurarea datelor furnizate de subiecți se realizează cu un sistem complex de scale. De asemenea, o caracteristică de bază a cercetării descriptive o reprezintă posibilitatea cunoașterii legăturilor dintre variabile precum și a intensității acestor legături. Cercetarea descriptivă oferă posibilități multiple de aprofundare a analizei, fiind din acest punct de vedere cea mai indicată pentru cercetările cantitative, complexe, de anvergură.

**c) Cercetările cauzale (sau explicative)** au în vedere identificarea și cunoașterea relațiilor dintre variabile, relații de tip cauză - efect. Asemenea cercetări sunt menite să descopere variabilele responsabile de anumite efecte și să găsească o explicație a influențelor respective. Spre exemplu, cum o anumită variabilă - cheltuielile de reclamă - influențează o altă variabilă precum evoluția volumului vânzărilor. Cercetările cauzale oferă, de asemenea, posibilitatea realizării previziunii. Atunci când ele au acest scop ca obiectiv principal putem vorbi de cercetări predictive.

Cercetările cauzale impun obținerea de date primare de la eșantioane reprezentative, stabilite probabilistic. De asemenea, ele fac apel la metode numeroase și complexe de obținere și prelucrare a datelor primare. Cea mai utilizată metodă este metoda experimentului de marketing. Un experiment este definit ca un proces prin care se manipulează o variabilă independentă pentru a observa cum afectează variabilele dependente.

Cercetările descriptive și cele cauzale, care îi ajută pe manageri să aleagă cea mai indicată cale de fundamentare a deciziilor lor se mai numesc, împreună, cercetări de evaluare sau cercetări concluzive<sup>4</sup>.

**d) Cercetările instrumentale**, după cum sunt denumite, au ca scop conceperea, testarea și validarea metodelor și instrumentelor de investigare științifică fără de care cercetarea de marketing n-ar putea să-și atingă obiectivele.

*C. În funcție de tipul informațiilor generate de cercetare putem distinge alte două tipuri de cercetări, care, așa cum arată practica, sunt corelate și nu opuse: cercetări calitative și cercetări cantitative.*

Cercetarea calitativă precede, de regulă cercetarea cantitativă. Cercetarea calitativă ușurează formularea precisă a ipotezelor de verificat, favorizează descoperirea unor aspecte de profunzime, ajută la elaborarea chestionarelor anchetei.

---

<sup>3</sup> Cătăioub Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 70.

<sup>4</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.

Întrebările specifice cercetărilor calitative sunt cele de genul: *de ce? cum? în ce condiții?* În general, cercetările calitative reprezintă o condiție necesară a realizării, în cele mai multe cazuri, a cercetărilor cantitative.

**Cercetările cantitative** reprezintă stâlpul de susținere al industriei cercetărilor de marketing. În cercetarea cantitativă se folosesc întrebări structurate în care opțiunile de răspuns au fost predeterminate și în care un număr mare de respondenți este implicat. Cercetarea cantitativă presupune adesea un eșantion reprezentativ și măsurabil al populației și o procedură formalizată de colectare a datelor. Întrebările specifice sunt: *câți ? câte ? cât ? când ? unde ?*

## 1.2 PROCESUL CERCETĂRILOR DE MARKETING

Procesul cercetărilor de marketing se constituie dintr-un ansamblu de activități specifice, puternic corelate între ele, care pot fi evidențiate sub forma următoarelor faze tipice, în funcție de succesiunea lor logică, astfel<sup>5</sup>:

1. evaluarea oportunității unei cercetări de marketing;
2. definirea problemei;
3. stabilirea obiectivelor cercetării;
4. identificarea surselor și categoriilor de informații necesare;
5. elaborarea chestionarelor;
6. determinarea planului de eșantionarea și mărimea eșantionului;
7. alegerea metodelor de culegere a datelor;
8. analiza datelor;
9. pregătirea și prezentarea raportului final de cercetare.

Se impune a sublinia că, în realitate, o cercetare de marketing nu înseamnă abordarea succesivă și distinctă a fiecărei faze a cercetării. Între fazele cercetării sunt raporturi de interdependență și ele, de obicei, sunt abordate simultan, având în vedere ansamblul procesului de cercetare. În continuarea vom detalia fiecare etapă a procesului cercetării de marketing.

### 1.2.1 Evaluarea oportunității unei cercetări de marketing

Oportunitatea desfășurării unui studiu de piață apare, de regulă, atunci când managerii unei organizații trebuie să ia o decizie pentru care există informații inadecvate. Cercetarea de marketing este costisitoare și de durată. Managerii trebuie să cântărească dacă în urma unei cercetări de marketing se obțin informații valoroase, care să justifice costurile financiare și de timp.

Procesul cercetărilor de marketing începe cu descoperirea sau identificarea temei ce va impune activitatea de cercetare. Aceasta poate fi o problemă cu care încep să se confrunte factorii de decizie, o oportunitate ivită în cadrul pieței sau o cerință privind caracterizarea unei piețe sau a mediului de marketing.

Există și o serie de momente în care cercetarea de marketing nu este necesară, atunci când:

- Informația este deja disponibilă;
- Se impune o decizie rapidă, fără a mai aștepta rezultatele unui studiu de piață;
- Nu există resurse financiare pentru a desfășura o cercetare de calitate;
- Costurile sunt mai mari decât beneficiile unei cercetări de marketing.

În această etapă este necesară o estimare a valorii cercetării. Aceasta va permite să se afle dacă valoarea deciziilor bazate pe rezultatele cercetării sunt superioare celor care folosesc informațiile curente, dacă merită deci să realizăm cercetarea.

---

<sup>5</sup> Adaptare după Burns Alvin, Bush Ronald, *Marketing Research*, Prentice Hall, 2006, pp. 22-35.

## 1.2.2 Definirea problemei de cercetat

Definirea problemei este o etapă foarte importantă, întrucât dacă problema de cercetat este definită incorect, rezultatele cercetării vor neconcludente. Se consideră că o problemă sau o temă corect definită este o problemă sau o temă rezolvată pe jumătate. Și aceasta, deoarece, numai astfel pot fi stabilite direcțiile de cercetare și obiectivele cercetării.

În principal problemele rezultă din două surse: o diferență între ceea ce ar fi trebuit să se întâmple și ceea ce s-a întâmplat în realitate (ratarea obiectivelor) și o diferență între ceea ce s-a întâmplat și ceea ce s-ar fi putut întâmpla (ratarea unor oportunități). De exemplu obiectivul de vânzări pe semestrul I a fost de 100 milioane lei dar în realitatea vânzările au fost de 80 milioane lei. Sau, în semestrul I s-au obținut vânzări de 120 milioane lei dar am fi putut să vindem de 200 milioane lei.

## 1.2.3 Stabilirea obiectivelor cercetării

Obiectivele cercetării sunt astfel formulate încât, dacă sunt atinse, să ofere informațiile necesare pentru a rezolva problema cercetării. Pentru a stabili obiective de cercetare pertinente este necesar să formulăm întrebarea: „Ce informații sunt necesare pentru a rezolva această problemă?”

Obiectivele cercetării sunt stabilite de către cercetătorii de marketing așa cum rezultă ele din definirea temei de cercetat. Ele exprimă scopul cercetării în termeni măsurabili și definesc exact ce anume trebuie să realizeze cercetarea.

Transpunerea corectă a temei de cercetare în obiective ale cercetării reprezintă o activitate esențială pentru desfășurarea acesteia.

Pornind de la definirea clară a temei de cercetat, putem ajunge la stabilirea obiectivelor cercetării, parcurgând succesiv trei etape, cărora le revin următoarele tipuri de activități:

- "divizarea" temei de cercetat în aspectele ei de bază, având în vedere cerințele existente din perspectiva de marketing și de management;
- formularea întrebărilor cercetătorului în legătură cu aspectele de bază desprinse anterior;
- stabilirea obiectivelor cercetării având în vedere fiecare din întrebările pe care și le pune cercetătorul.

Pentru aceasta se va realiza o cercetare exploratorie, respectiv o anchetă exploratorie bazată pe un eșantion reprezentativ, de dimensiuni rezonabile, având în vedere un nivel mediu de precizie.

## 1.2.4 Identificarea surselor și categoriilor de informații necesare

Cercetătorii trebuie să identifice datele pe care le vor utiliza în procesul cercetărilor de marketing și pe care le vor transforma în informații pentru atingerea obiectivelor cercetărilor. Există două tipuri de date care se pot informații: date primare (colectate pentru problema supusă cercetării) și secundare (informații deja culese). Datele secundare sunt primele care se consultă deoarece ele sunt mai ușor de obținut și mai ieftine. Dacă datele secundare nu sunt suficiente pentru a rezolva o problemă, se poate trece la colectarea datelor primare.

### **1.2.5 Elaborarea chestionarelor**

În această etapă o atenție deosebită se acordă elaborării chestionarelor și a bazelor de date care vor ajuta la culegerea și păstrarea datelor. Atunci când am realizat o planificare foarte bună a cercetării de marketing, dar nu am adresat întrebările adecvate sau într-o ordine adecvată, efortul de cercetare poate să fie irosit. Chestionarele reprezintă o colecție de întrebări cu scopul de a culege date referitoare la respondenți. Trebuie acordată o atenție sporită pentru a concepe chestionare clare și folositoare. De asemenea, la proiectarea bazelor de date care vor găzdui datele se va acorda o atenție deosebită, astfel încât să fie prevăzute toate posibilitățile de interpretare iar codificarea datelor să fie cât mai exactă.

### **1.2.6 Determinarea planului de eșantionarea și mărimea eșantionului**

Studiile de marketing se bazează pe culegerea de date de la un eșantion și generalizarea informațiilor la ansamblul populației din care a fost extras eșantionul. Bineînțeles că dacă eșantionul nu este reprezentativ, rezultatele pot să fie trunchiate. Planul de eșantionare se referă la modalitățile prin care se vor extrage membrii eșantionului. Mărimea eșantionului se referă la numărul membrilor eșantionului. Cu cât mărimea unui eșantion este mai mare, cu atât vom obține rezultate mai apropiate de realitate, însă trebuie să evităm risipirea de resurse prin utilizarea unui eșantion supradimensionat.

### **1.2.7 Alegerea metodelor de culegere a datelor**

Culegerea sau colectarea datelor se poate realiza de către persoane anume desemnate sau de către aparatura electronică.

Diferitele metode de cercetare determină metode diferite de culegere a datelor. Spre exemplu, de cele mai multe ori, metoda anchetei poate presupune culegerea datelor primare prin intermediul interviurilor personale directe, pe bază de chestionar. O observare a subiecților într-un magazin se poate face utilizând camere de luat vederi. Se pune problema ca activitatea de culegere a datelor să elimine sau să minimizeze erorile care pot să apară în această fază.

### **1.2.8 Analiza datelor**

După colectarea datelor, în cazul unei anchete, se pune problema aducerii acestora într-o formă care să permită redarea cât mai clară a răspunsurilor la întrebările puse. Această preocupare implică o activitate de pregătire sau de editare a datelor, anterioară deci introducerii lor în calculator. Ea începe prin a controla existența omisiunilor, lizibilitatea răspunsurilor, corectitudinea clasificărilor cerute, inclusiv identificarea greșelilor făcute de operator (transcrierea greșită a unui răspuns). În această fază un rol important pentru activitatea de analiză revine codificării datelor care permite interpretarea, clasificarea, înregistrarea și stocarea acestora.

Analiza presupune înțelegerea logică a datelor colectate de la subiecți. Ea necesită o prelucrare statistică a datelor primare obținute printr-o metodă sau alta. Pentru aceasta se utilizează o gamă largă de metode analitice, statistice, alese în funcție de: obiectivele cercetării, modalitățile de eșantionare, tipul de scale utilizate, numărul de eșantioane, tipul lor, natura datelor culese etc. În această etapă se realizează verificarea ipotezelor statistice ale cercetării și ale diferitelor metode ale statisticii inferențiale. Se obțin indicatorii tendinței centrale, se realizează compararea diferențelor dintre grupuri, se evidențiază existența legăturilor dintre variabile și se determină intensitatea acestor legături, se stabilesc raporturile de cauzalitate dintre variabile etc.



Pe baza analizei informațiilor rezultate din prelucrarea statistică a datelor se desprind o serie de tendințe, se descoperă o serie de legături și corelații, se confirmă sau se infirmă ipotezele cercetării sau ipotezele testelor statistice. Toate acestea se impun a fi interpretate cu scopul de a caracteriza și înțelege fenomenele de marketing avute în vedere. Pe această bază pot fi formulate o serie de concluzii și propuneri menite să ofere factorilor de decizie suportul necesar adoptării deciziilor. Valoarea concluziilor și propunerilor depinde de modul în care acestea pot contribui la rezolvarea problemei.

### **1.2.9 Raportul privind cercetarea de marketing**

Raportul privind cercetarea de marketing are menirea de a comunica rezultatele obținute. Acesta este lucrarea care se întocmește la finalizarea cercetării, înglobând datele cu privire la tot ceea ce a fost făcut și la ceea ce s-a obținut (ca rezultate) din studiul întreprins, prezentându-se ca un ansamblu de texte, tabele, grafice, fotografii sau desene, mostre, casete sau CD-uri etc. care exprimă rezultatele cercetării.

Raportul final este înaintat, în majoritatea cazurilor, conducerii firmei în formă scrisă, existând însă și situații în care el se expune și în formă orală. În ultimul timp, capătă o extindere din ce în ce mai largă expunerea raportului pe suport electronic. Fără discuție că adeseori cele trei forme de prezentare sunt combinate.

Varianta scrisă și cea pe suporti electronici prezintă avantajul că pot fi arhivate și refolosite ori de câte ori este necesar. În plus, consultarea raportului se poate face pe îndelete, ceea ce permite o mai bună înțelegere a conținutului său<sup>6</sup>.

## **1.3 CERCETAREA CALITATIVĂ**

Cercetarea calitativă presupune colectarea, analizarea și interpretarea datelor prin observarea a ceea ce oamenii fac sau spun. Observațiile și declarațiile se află sub formă calitativă sau nestandardizată. Din această cauză, datele calitative pot fi cuantificate, însă numai după ce a avut loc un proces de traducere. De exemplu, dacă 10 persoane au fost rugate să-și exprime părerea despre un subiect cum ar fi interzicerea etnobotanicilor sau promovarea băuturilor alcoolice în rândul studenților, se vor obține probabil 10 afirmații diferite. Însă după studierea fiecărui răspuns în parte, fiecare răspuns va putea fi caracterizat ca "pozitiv", "negativ" sau "neutru". Această etapă de traducere nu ar fi necesară dacă respondenții ar fi instruiți să aleagă răspunsuri predeterminate precum "da" sau "nu". Orice studiu care este condus folosind o tehnică observațională sau un interviu nestructurat poate fi catalogat drept cercetare calitativă, care devine din ce în ce mai populară pentru într-o serie de situații de cercetare.

### **1.3.1 Observarea ca metodă de cercetare**

#### ***1.3.1.1 Tehnici de observare***

Observarea este o metodă de cercetare exploratorie sau descriptivă, utilizată pentru culegerea de date primare referitoare la persoane, obiecte sau fenomene, în cadrul căreia cercetătorul nu comunică direct cu subiecții, obiectele sau situațiile supuse investigației.

Observarea necesită ceva de observat, și deoarece memoriile noastre sunt imperfecte, cercetătorii depind de dispozitive de înregistrat precum casete video, casete audio, note scrise de mână, sau alte înregistrări tangibile despre ceea ce este observat.

---

<sup>6</sup> Meghișan Gheorghe, Stancu Ion, Meghișan Mădălina, *Cercetări de marketing*, Editura Sitech Craiova, p. 217.

## Tipuri de observare

La o primă privire, s-ar părea că studiile de observare se pot derula fără nici o structură la bază; totuși, este important să se adere la un plan pentru ca observarea să fie consistentă și comparațiile sau generalizările să poată fi făcute fără să existe preocupare în privința condițiilor de aplicare a metodelor de observare care ar putea încurca constatările. Există în general patru moduri de a organiza observarea: (a) directă versus indirectă, (b) disimulată versus nedisimulată, (c) structurată versus nestructurată, și (d) umană versus mecanică.

### a) Directă versus indirectă

Observarea comportamentului în timpul producerii sale se numește observare directă. De exemplu, dacă suntem interesați să aflăm câți cumpărători storc/strâng roșiile pentru a le aprecia prospețimea, putem observa cum oamenii chiar iau în mână roșiile.

Pentru a observa tipuri de comportamente ascunse, cum este comportamentul din trecut, trebuie să ne bazăm pe observarea indirectă. Cu ajutorul observării indirecte, cercetătorul observă efectele sau rezultatele comportamentului și nu comportamentul ca atare. Tipurile de observații indirecte includ arhive și urme fizice.

⇒ *Arhivele*. Arhivele sunt surse secundare, cum ar fi înregistrările istorice, care pot fi aplicate problemei din prezent. Aceste surse conțin o abundență de informații și nu ar trebui ignorate sau subestimate. Există mai multe tipuri de arhive. De exemplu, înregistrări ale apelurilor telefonice de vânzare pot fi inspectate pentru a determina cât de des vânzătorii dau telefoane neprietenoase/glaciale. Mișcările înregistrate în stocurile depozitelor de mărfuri pot fi folosite pentru a studia mutațiile ce au loc pe piață. Datele scanate pot permite înțelegerea efectelor schimbărilor de preț, a campaniilor promoționale sau a schimbărilor mărimii ambalajului.

⇒ *Urmele fizice*. Urmele fizice sunt o evidență tangibilă a unui eveniment. De exemplu, observarea gunoierului subiecților studiați este un mod excelent de a afla câte reciclări de sticle de lapte din plastic au loc. O companie de băuturi nealcoolizate ar putea susține o verificare a deșeurilor menajere pentru a stabili impactul pe care cutiile sale din aluminiu îl au asupra peisajului.

### b) Disimulată versus nedisimulată

În cazul observării disimulate, subiectul nu este conștient că el este observat. Un exemplu al acestei metode ar putea fi un "client misterios" care este folosit de un lanț de magazine detaliste pentru a înregistra și a raporta asupra asistenței și amabilității în vânzări a vânzătorilor. Geamurile tip oglindă și camerele ascunse sunt câteva din modalitățile folosite pentru a preîntâmpina ca subiecții să devină conștienți că sunt observați. Acest "paravan" este important deoarece dacă subiecții ar fi conștienți de observare, s-ar putea ca aceștia să-și schimbe comportamentul, rezultând în observații ale comportamentelor atipice.

Folosirea observării ridică probleme de natură etică. Persoanele observate ar trebui informate cu privire la observare, și, dacă este așa, ce schimbări ar putea face acestea în comportamentul lor pentru a apărea "normal" sau conform cu ceea ce cred ei că se așteaptă? Cercetătorul dorește să observe comportamentul așa cum se manifestă în realitate chiar dacă este neobișnuit sau ieșit din comun. Cu toate acestea, persoanele care sunt observate s-ar putea simți neconfortabil în legătură cu obiceiurile sau acțiunile lor și să încerce să se comporte în moduri mai convenționale. Practica etică constă în informarea oamenilor înainte de observare și să le ofere o "perioadă de acomodare" sau, dacă o astfel de perioadă nu este admisibilă, să îi pună în temă în amănunt în legătură cu ce va urma.

### c) Observarea structurată versus nestructurată

Atunci când folosește tehnicile de observare structurată, cercetătorul identifică în prealabil care comportamente vor fi observate și înregistrate. Toate celelalte comportamente sunt "ignore". De multe ori este folosită o listă de verificare sau un formular standardizat de

observare pentru a izola atenția cercetătorului către factori specifici. Aceste observații structurate cu grad înalt de specializare cer în general un minim efort din partea observatorului.

Observarea nestructurată nu impune nici o restricție asupra a ceea ce ar putea nota cercetătorul. Orice comportament din episodul sub studiu este monitorizat. Observatorul doar privește situația și înregistrează ceea ce apreciază a fi interesant sau relevant. Desigur, observatorul este absolut concis asupra ariei de interes general. Acest tip de observare este adesea folosit în cercetările exploratorii. De exemplu, Black and Decker ar putea trimite pe cineva să observe dulgheri lucrând pe diferite șantiere ca mijloc de a înțelege mai bine cum sunt folosite instrumentele de lucru și pentru a ajuta la generarea ideilor de proiectare a uneltelor pentru a crește siguranța.

#### **d) Observarea umană *versus* mecanică**

În cazul observării umane, observatorul este o persoană angajată de cercetător, sau, observatorul este chiar cercetătorul. Totuși, este adesea posibil, de preferat și economic să se înlocuiască observatorul uman cu de dispozitiv de observare static, în calitate de observare mecanică. Această substituție poate fi făcută din motive de precizie, cost sau funcționalitate. Calculele referitoare la traficul auto ar putea fi mai precise și mai puțin costisitoare când sunt înregistrate de dispozitive care sunt activate de anvelopele autoturismelor la trecerea peste ele. De altfel, în timpul orelor de vârf, un observator uman nu ar putea număra numărul mașinilor de pe principalele artere de tranzit metropolitane. Cu atât mai puțin ar fi posibil să numere numărul fanilor care intră pe poartă la un meci de fotbal. Dispozitivele de scanare sunt folosite pentru a număra numărul și tipurile de produse vândute. Dispozitivele mecanice pot fi de asemenea folosite când folosirea observatorilor umani este prea costisitoare. Observarea mecanică a trecut în zona high-tech, iar combinația dintre telecomunicații, computer hardware și programe software a creat un instrument de cercetare extrem de folositor.

#### **1.3.1.2 Avantajele datelor observaționale**

În mod ideal, subiecții cercetării observaționale nu sunt conștienți că sunt studiați. Din această cauză ei reacționează în mod natural, oferindu-i cercetătorului o analiză de profunzime, și nu raportată în comportamente. Subiecții nu sunt rugați să spună ce-și amintesc în legătură cu o anumită acțiune. În schimb, ei sunt observați în timp ce sunt angajați în derularea faptei. În unele cazuri, observația poate fi singura cale pentru a obține informații precise. De exemplu, copii care încă nu își pot exprima verbal opinia despre o nouă jucărie vor face acest lucru jucându-se sau ne jucându-se cu jucăria. Marketerii detailiști adună în general informația despre competitori și despre comportamentele propriilor angajați angajând servicii de "clienți misterioși" care se pretind a fi clienți dar care sunt de fapt observatori bine pregătiți. În unele situații, datele pot fi obținute cu o mai mare precizie și costuri mai reduse folosind metodele observaționale compensate de alte mijloace.

#### **1.3.1.3 Limitele datelor observaționale**

Limitările observării sunt limitările inerente în ceea ce privește cercetarea calitativă în general. În observarea directă, numărul redus de subiecți studiați face ca reprezentativitatea lor să reprezinte o îngrijorare. Acest factor, plus interpretarea subiectivă necesară pentru a explica comportamentul observat, forțează de obicei cercetătorul să considere concluziile sale ca fiind ca experimentale. În mod sigur, cel mai mare inconvenient al tuturor metodelor observaționale este incapacitatea cercetătorului de a trage cu ochiul pe furiș dincolo de comportamentul observat și să interogheze persoana cu privire la motive, atitudini, și toate celelalte aspecte nevăzute ale celor întâmplare în timpul observării. Ca o concluzie, limita majora observării este aceea că motivațiile, atitudinile, intențiile și alte condiții interne nu pot fi observate.

### 1.3.2 Tehnica focus-grup

Focus grupurile reprezintă o tehnică utilă de culegere a informațiilor de la un eșantion limitat de respondenți. Informațiile pot fi folosite pentru a genera idei, pentru a cunoaște vocabularul respondenților în legătură cu un anumit tip de produs, sau pentru a ajunge la nevoile și atitudinile de bază. Focus grupurile reprezintă 85 până la 90 % din suma totală de bani cheltuiți pe o cercetare calitativă. Focus grupurile reprezintă mijloace inestimabile de recâștigare a contactului cu clienții atunci când marketerii au pierdut legătura, și sunt foarte utile în cunoașterea a cât mai multe caracteristici ale noilor grupuri de clienți.

#### 1.3.2.1 Caracteristicile focus grupurilor

Focus grupurile pot fi de mai multe tipuri. *Focus grupurile tradiționale* selectează în jur de 6 până la 12 persoane și se întâlnesc într-o cameră special dedicată, cu un geam tip oglindă pentru vederea clienților, timp de aproximativ două ore. În ultimii ani, au apărut *focus grupurile netradiționale*, care diferă prin faptul că pot fi online, permițând observarea pe monitoarele computerelor din locații îndepărtate; pot avea 25 sau 50 de respondenți; permit clienților interacțiunea cu participanții; durează patru sau cinci ore și au loc în afara facilităților tradiționale, de exemplu într-un parc. O firmă de cercetare de marketing care oferă în mod obișnuit focus grupuri tradiționale va avea o facilitate pentru focus grup, care reprezintă un set de camere special create pentru focus grupuri. Focus grupul este condus într-o sală care are locuri pentru 10 persoane (mărimea optimă este undeva între 6 și 12 participanți) și un moderator. Un perete din cameră este prevăzut cu un geam tip oglindă. Geamul tip oglindă permite clienților din camera alăturată să urmărească focus grupurile fără să influențeze ceea ce membrii focus grupului spun sau fac. Unele facilități utilizează camere video în camera focus grupului, care le permit clienților să observe focus grupul dintr-o altă cameră sau chiar dintr-o locație îndepărtată. Microfoanele sunt montate în pereți sau în tavan sau în alte cazuri așezate în centrul mesei, iar echipamentul de înregistrare funcționează de multe ori din locuri discrete.

Participanții la focus grupuri sunt intervievați de *moderatori*. Pregătirea și cunoștințele moderatorului sau ale sunt extrem de importante pentru succesul focus grupului, de multe ori ei fiind certificați în cercetarea calitativă. Moderatorii au responsabilitatea de a crea o atmosferă care generează deschidere, însă cu toate acestea trebuie să se asigure că participanții nu se abat prea mult de la obiectul central al studiului. Un bun moderator trebuie să aibă abilități excelente de observare, interpersonale și de comunicare pentru a recunoaște și a preveni amenințările ce ar putea interveni într-o discuție productivă de grup. Ar fi de mare ajutor dacă moderatorul focus grupului poate elimina orice idei preconceptuate cu privire la subiect din mintea sa. Cei mai buni moderatori sunt experimentați, entuziaști, pregătiți, implicați, energici și cu vederi largi. Având un moderator incompetent, focus grupul poate deveni un dezastru.

Moderatorii trebuie de asemenea să pregătească un *raport al focus grupului* care să rezume informațiile furnizate de participanții la focus grup în legătură cu problemele pe care le tratează studiul. Doi factori importanți trebuie amintiți atunci când sunt analizate informațiile. În primul rând, trebuie să existe sens în traducerea afirmațiilor calitative ale participanților în categorii și apoi să se facă raportarea gradului de aprobare unanimă aparentă în focus grupuri. În al doilea rând, caracteristicile demografice și de comportament de cumpărare ale participanților la focus grupuri ar trebui judecate în comparație cu profilul pieței țintă pentru a stabili în ce măsură grupurile reprezintă piața țintă.

### **1.3.2.2 Avantajele și dezavantajele focus grupurilor**

Cele patru mari avantaje ale focus grupurilor sunt:

- (1) generează idei proaspete;
- (2) permit clienților să-și observe participanții;
- (3) pot fi direcționate spre a înțelege o mare varietate de probleme, cum ar fi reacțiile la un produs nou de mâncare, brand logo, sau reclame TV;
- (4) permit un acces destul de ușor la grupuri de respondenți speciale, cum ar fi avocați sau doctori (întrucât ar putea fi foarte greu de găsit un eșantion reprezentativ ale acestor grupuri).

Atunci când obiectivul cercetării este mai degrabă să descrie, decât să prezică, focus grupurile pot fi o alternativă. Se consideră următoarele situații: O companie dorește să știe "cum să vorbească" pieței; ce limbaj și termeni folosesc clienții? Care sunt cele câteva idei pentru o campanie publicitară? Noul serviciu pe care îl dezvoltăm va atrage clienții și cum îl putem îmbunătăți? Cum putem ambala mai bine produsul nostru? În toate cazurile focus grupurile pot descrie termenii folosiți de clienți, ideile lor pentru reclame, de ce sunt atrași de un serviciu, ș.a.m.d.

Există trei mari dezavantaje ale focus grupurilor:

- (1) focus grupurile nu constituie eșantioane reprezentative și, prin urmare, se recomandă precauție în generalizarea constatărilor acestora;
- (2) este dificil uneori de interpretat rezultatele focus grupurilor; raportul moderatorului se bazează pe o evaluare subiectivă a ceea ce a fost spus în timpul focus grupului;
- (3) costul per participant este ridicat, deși totalul cheltuit cu cercetarea prin focus grup reprezintă în general o proporție din suma ce s-ar cheltui cu cercetarea cantitativă.

Deoarece focus grupurile se bazează pe un număr mic de persoane care nu sunt reprezentative pentru o populație extinsă, se recomandă precauție în folosirea focus grupurilor. Dacă obiectivul cercetării este să prezică, focus grupurile nu ar trebuie folosite. De exemplu, dacă arătăm celor 12 persoane dintr-un focus grup prototipul unui nou produs și aflăm că 6 dintre acestea spun că îl vor cumpăra, putem prezice că 50 % din populație va cumpăra produsul ? Greu de spus. Dacă decizia este atât de importantă, ar trebui folosită cercetarea care este reprezentativă pentru o parte a populației și care are o marjă de eroare cunoscută (cercetarea cantitativă).

### **1.3.3 Alte tehnici de cercetare calitativă**

Deși interviurile de tip focus grup și multe din metodele de observare pe care le-am descris până acum sunt în mod clar cele mai frecvent folosite tehnici de cercetare calitativă, nu sunt singurul tip de cercetare nestructurată disponibilă cercetătorilor de marketing. Alte metode populare includ cercetarea etnografică, interviurile în adâncime, analizele de protocol, variate tehnici proiective.

#### **1.3.3.1 Interviul în profunzime**

Interviul în profunzime este definit ca un set de întrebări experimentale adresate unui subiect de către un intervievator pregătit, pentru a-și face o idee despre ceea ce subiectul crede despre ceva sau de ce el se comportă într-un anumit fel. Interviul este condus în casa respondentului sau posibil la un centru de interviuri cum ar fi o facilitare de informare în mall, unde mai mulți respondenți pot fi intervievați în adâncime într-un timp relativ scurt. Obiectivul este de a obține comentarii sau opinii nerestricționate și de a pune întrebări care vor ajuta cercetătorul de marketing să înțeleagă mai bine variatele dimensiuni ale acestor opinii precum și motivele lor. De primă importanță este compilarea datelor într-un raport

succint pentru a identifica temele comune. Concepte, designuri, reclame și mesaje promoționale pot lua naștere prin această metodă.

Interviurile în profunzime sunt deosebit de utile atunci când cercetătorul dorește să înțeleagă luarea deciziei la nivel individual, modul cum produsele sunt folosite, sau aspectele emoționale și uneori private ale vieților consumatorilor. Evident, respondentul unui interviu în profunzime nu este influențat de alții, așa cum ar fi într-un focus grup.

### **1.3.3.2 Analiza de protocol**

Analiza de protocol presupune plasarea unei persoane într-o situație de luare a unei decizii și invitarea acesteia să se exprime în legătură cu tot ceea ce el sau ea ia în considerare atunci când ia o decizie. Este o tehnică a cercetării calitative cu scop special care a fost dezvoltată pentru a privi pe ascuns în procesul de luare a deciziei al consumatorului. Adesea este folosit un magnetofon pentru a păstra o înregistrare permanentă a concepției persoanei. După ce câteva persoane au furnizat protocoale, cercetătorul le revede și caută punctele comune, ca de exemplu criteriile de evaluare folosite, numărul brandurilor avute în vedere, tipurile și sursele de informații folosite, și așa mai departe.

Studiile de protocol sunt utile în două situații de cumpărare diferite. În primul rând, sunt utile pentru cumpărările care presupun o perioadă de timp îndelungată în care trebuie avuți în vedere mai mulți factori de decizie, ca atunci când cumperi o casă. Invitând oamenii să verbalizeze etapele pe care le-au parcurs, cercetătorul poate asambla întregul proces. În al doilea rând, atunci când procesul de decizie este foarte scurt, reamintirea poate fi defectuoasă, iar analiza de protocol poate fi folosită pentru a încetini procesul.

### **1.3.3.3 Tehnici proiective**

Tehnicile proiective presupun situații în care participanții sunt proiectați în activități simulate în speranța că vor divulga lucruri despre ei pe care s-ar putea să nu le dezvăluie sub interogatoriu direct. Tehnicile proiective sunt adecvate în situațiile în care cercetătorul este convins că respondenții vor fi ezitanți în relatarea adevăratelor lor păreri. Asemenea situații pot include comportamente cum ar fi oferirea de bacșiș ospătarului, comportamente sociale indezirabile ca fumatul sau consumul de alcool, acțiuni discutabile, ca a face dezordine, sau chiar practici ilegale ca pariurile la meciurile de fotbal.

Există cinci tehnici comune proiective utilizate de marketeri: testul de asociere a cuvintelor, testul de completare a propoziției, testul imagine, testul cu desen sau balon, și activitatea de interpretare a unui rol.

**Testul de asociere a cuvintelor. Un test de asociere a cuvintelor** presupune citirea de cuvinte unui respondent, care apoi răspunde cu primul cuvânt care îi vine în minte. Aceste teste pot conține peste 100 de cuvinte și de obicei combină cuvinte neutre cu cuvinte care sunt testate în reclame sau cuvinte implicând nume de produse sau servicii. Cercetătorul caută apoi înțelesuri ascunse sau asocieri între răspunsuri și cuvintele testate de pe lista originală. Această abordare este utilizată pentru a descoperi sentimentele reale ale oamenilor cu privire la aceste produse sau servicii, nume de branduri, sau materiale publicitare. Timpul necesar pentru a răspunde, numit "latența răspunsului", și/sau reacțiile fizice ale respondentului pot fi măsurate și folosite pentru a face deducții.

**Testul de completare a propoziției. La testele de completare a propoziției,** respondenților le sunt date propoziții incomplete și li se cere să le completeze cu propriile lor cuvinte. Cercetătorul inspectează apoi aceste propoziții pentru a identifica temele sau conceptele existente. Ideea este în acest caz că respondenții vor dezvălui ceva despre ei în răspunsuri. De exemplu, să presupunem că Lipton Tea e interesat să-și extindă piața către adolescenți. Un cercetător ar putea recruta elevi de liceu și i-ar instrui să completeze următoarele propoziții:

Cineva care bea ceai fierbinte este \_\_\_\_\_.  
Ceaiul este bun de băut când \_\_\_\_\_.  
Pregătirea unui ceai fierbinte este \_\_\_\_\_.  
Prietenii mei cred că ceaiul este \_\_\_\_\_.

**Testul imagine.** În cazul unui test imagine, o imagine este furnizată respondenților, care sunt instruiți să descrie reacțiile lor, scriind o mică poveste despre imagine. Cercetătorul analizează conținutul acestor povestiri pentru a constata sentimente, reacții sau preocupări generate de imagine. Asemenea teste sunt utile la testarea imaginilor ce vor fi folosite în broșuri, reclame, și pe ambalajul produsului. De exemplu, un test reclamă ar putea descrie un om ținând un bebeluș, iar titlul reclamei ar putea spune "Ford include airbaguri pentru șofer și pasageri în echipamentul standard deoarece îți iubești familia". Un test imagine ar putea foarte bine divulga ceva despre fotografie care este negativ sau dezagreabil. Probabil respondenții necăsătoriți de gen masculin nu pot face legătura cu reclama deoarece nu au copii și nu au experimentat sentimente puternice pentru copii. Pe de altă parte, s-ar putea dovedi că imaginea are un ton mult mai neutru decât a intenționat agenția de publicitate a Ford. S-ar putea ca imaginea să nu genereze sentimente de grijă și siguranță pentru familie în cazul respondenților căsătoriți având copii. În orice caz, fără folosirea unui test imagine, ar fi foarte dificil de determinat reacțiile audienței.

**Testul cu desen sau balon.** La testul balon, un desen schiță cu un "balon" gol deasupra capului unuia dintre actori este dat subiecților care sunt instruiți să scrie în balon ce spune sau gândește actorul. Cercetătorul inspectează apoi aceste gânduri pentru a afla ce cred subiecții despre situația descrisă în desen. De exemplu, când este arătată o schiță desen a unei situații în care unul dintre personaje face afirmația "Ford Focus se vinde cu o reducere de 1.500 euro și dobândă 0 % pentru 48 de luni", participantul este rugat să menționeze cum va răspunde celălalt personaj din desen. Sentimentele și reacțiile subiectului sunt judecate pe baza răspunsurilor.

**Jocul de roluri.** La interpretarea unui rol, participanții sunt rugați să pretindă că sunt o "terță persoană", cum ar fi un prieten sau un vecin, și să descrie cum ar acționa într-o anumită situație sau să menționeze o afirmație specifică. Revăzând comentariile lor, cercetătorul poate depista reacții latente, pozitive sau negative, evocate de situație. Se crede că unele sentimente și credințe reale ale respondenților vor fi scoase la iveală de această metodă deoarece ei pot pretinde că sunt un alt individ.

Asemeni interviurilor de adâncime, toate aceste tehnici proiective necesită profesioniști înalt calificați pentru a interpreta rezultatele. Acest lucru crește costul per respondent în comparație cu alte metode de anchetare. Din cauza acestui aspect, tehnicile proiective nu sunt folosite extensiv în cercetarea comercială de marketing, însă fiecare are valoare într-un domeniu specific.

#### **1.3.3.4 Cercetarea etnografică**

Cercetarea etnografică este un termen împrumutat din antropologie; este definită ca un studiu detaliat, descriptiv al unui grup și al comportamentului, caracteristicilor, culturii, etc. acestuia. *Etno* înseamnă oameni și *graphy* înseamnă a descrie. Antropologii au obținut date de profunzime despre comportamentul uman trăind cu sau printre subiecții lor, procedură numită *imersiune*, pentru perioade îndelungate pentru a studia emoțiile, comportamentele și reacțiile acestora la cerințele evenimentelor de zi cu zi. Etnografia folosește diferite tipuri de cercetare, incluzând aici și imersiunea, observarea participanților, și interviuarea în adâncime informală și în desfășurare. Etnografii acordă vădită atenție cuvintelor, metaforelor, simbolurilor și istorisirilor pe care oamenii le folosesc pentru a-și explica viețile și pentru a comunica unul cu altul. Marketerii au folosit din ce în ce mai mult cercetarea etnografică pentru a studia comportamentul consumatorului. Cercetarea etnografică presupune observația directă, interviuri și înregistrări audio-video ale consumatorilor.

## 1.4 CONSTITUIREA EȘANTIONULUI

În cazul oricărei cercetări selective, procedurile de eșantionare sunt definite în faza de proiectare a cercetării. Aspectele importante pentru cercetători sunt alegerea tipului de eșantionare (probabilist sau neprobabilist), a metodei concrete, stabilirea mărimii eșantionului și controlul erorilor.

### 1.4.1 Concepte de bază în eșantionare

O parte foarte importantă a cercetărilor de marketing necesită o cercetare selectivă, adică obținerea informațiilor primare necesare analizei, prin sondaj, făcând apel la un anumit eșantion. Un eșantion se constituie dintr-un număr de unități care sunt selectate din rândurile acelei populații care face obiectul cercetării, cu scopul de a estima caracteristicile acesteia<sup>7</sup>.

*Populația* este o entitate care posedă o serie de caracteristici comune. Sensul poate fi atribuit oamenilor în general, cumpărătorilor unui anumit produs, agenților economici de un anumit tip, studenților.

*Individul* este un element al unei populații.

În funcție de numărul indivizilor unei populații există următoarea clasificare: populații finite, populații infinite (numai în raționamente teoretice abstracte).

*Recensământul* reprezintă procesul de investigare al tuturor membrilor unei populații. În cercetarea de marketing investigarea întregii populații este dificil de realizat, datorită constrângerilor bugetare și de timp.

*Eroarea de eșantionare* este aceea care rezultă în urma unui eșantion nereprezentativ. Poate conduce la diferențe față de rezultatele reale.

*Cadrul de eșantionare* reprezintă o listă cuprinzând indivizii unei populații care urmează să fie supuși cercetării. Determinarea cadrului de eșantionare este o operație foarte delicată.

Prin urmare, eșantionarea poate fi definită ca fiind procesul de selectare a unei părți dintr-un univers statistic ce prezintă interes pentru decidenți, cu scopul de a desprinde concluzii despre parametrii întregului univers analizat. Astfel, cercetătorii pot infera, respectiv pot trage concluzii generale, referitoare la întreaga populație studiată, pe baza informațiilor rezultate din eșantionare, din investigarea unui număr de elemente componente ale populației respective.

Printr-o *operație logică de inferență*, din judecățile considerate adevărate în privința eșantionului cercetat, derivă judecăți referitoare la întregul univers din care face parte eșantionul, judecăți admise de cercetător, deși adevărul lor nu este verificat în mod direct. Prin raționament, din premise adevărate, respectiv din informațiile obținute cu ajutorul eșantionului, decurg concluzii adevărate sau cu mare probabilitate de a fi adevărate, în privința întregului univers țintă. Inferențele ce stabilesc legătura între caracteristicile eșantionului și parametrii populației țintă sunt procedurile de estimare și testare a ipotezelor.

Activitățile specifice ale procesului eșantionării sunt:

- definirea populației care face obiectul cercetării;
- alegerea cadrului de eșantionare;
- alegerea metodei de eșantionare (probabilistică sau neprobabilistică);
- stabilirea modalităților de alegere a unităților eșantionului;
- stabilirea mărimii eșantionului;
- alegerea unităților efective ale eșantionului;
- desfășurarea activității de teren.

---

<sup>7</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.



Principalele criterii considerate de cercetători, în procesul de alegere a eșantionării sau recensământului, sunt următoarele<sup>8</sup>:

- *costul* – cercetarea selectivă presupune un cost mai mic, în comparație cu recensământul;
- *durata* – efectuarea cercetării pe un eșantion permite obținerea informațiilor necesare într-un timp mai scurt decât recensământul. Acest lucru este posibil datorită culegerii mai rapide a datelor, dar și a intervalului de timp mai mic acordat procesului de prelucrare și analiză a datelor (volum mai mic de informații);
- *resursele umane necesare* – criteriul se referă atât la volumul cât și la calitatea resurselor umane pe care le presupune cercetarea;
- *mărimea populației țintă* – în cazul unei populații cu un număr foarte mare de componente, este preferată cercetarea selectivă;
- *variația caracteristicilor* – se referă la măsura în care elementele componente ale universului statistic diferă între ele, în privința variabilelor care prezintă interes pentru cercetător;
- *costul erorii aleatoare de eșantionare* – criteriul urmărește implicațiile pe care le are manifestarea erorii aleatoare de eșantionare. Această eroare apare, în esență, în cercetarea selectivă deoarece populația țintă este studiată numai parțial, nu în totalitatea sa. Pentru o anumită variabilă considerată, eroarea aleatoare de eșantionare constă în abaterea valorii medii reale, la nivelul eșantionului, de la valoarea medie reală a variabilei, pe ansamblul populației studiate;
- *costul erorilor sistematice* – criteriul se referă la consecințele negative ale erorilor nedatorate eșantionării. Acestea au drept cauză imperfecțiunile procesului de cercetare și au ca surse potențiale cercetătorii, operatorii care culeg datele și respondenții. Contribuția erorilor sistematice la eroarea totală este mai mare decât a erorii aleatoare de eșantionare;
- *natura măsurării* – atunci când cercetarea presupune testarea unor produse care se distrug prin utilizare, este preferată cercetarea selectivă.

#### 1.4.2 Metode de eșantionare

O decizie importantă are în vedere opțiunea cercetătorului de marketing pentru un anumit tip de eșantionare – probabilist sau neprobabilist. Alegerea unui anumit tip impune buna cunoaștere a caracteristicilor, avantajelor și limitelor sale.

Se disting două mari modalități de eșantionare: *eșantionarea aleatoare* (sau probabilistică); *eșantionarea nealeatoare* (sau non-probabilistică) sau pe bază de raționament.

##### 1.4.2.1 Metode probabilistice

Reprezintă un set de metode de stabilire a eșantionului care presupun faptul că fiecare individ al populației are o anumită probabilitate de a fi inclus în eșantion, diferită de zero, care poate fi cunoscută apriori.

Are un caracter obiectiv care decurge din faptul că cercetătorul nu îndeplinește nici un rol în privința stabilirii unităților specifice care urmează să facă parte din eșantion. Rolul cercetătorului este de a elabora schema obiectivă de eșantionare. Astfel, sunt înlăturate erorile sistematice datorate cercetătorului, cum ar fi alegerea preponderentă a unităților care sunt mai ușor de abordat, mai comode pentru cercetător. Probabilitatea de selecție poate să nu fie egală pentru toate unitățile populației<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Cătăiou Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 460-462.

<sup>9</sup> Idem, p. 470-471.

Această tehnică *necesită existența unui cadru de eșantionare sau a unei baze de sondaj*. Cu toate acestea cele mai multe anchete prin sondaj aleatoriu nu dispun de o bază de sondaj foarte strictă.

Principalele metode de eșantionare aleatoare sunt:

- 1) Eșantionarea aleatoare simplă;
- 2) Eșantionarea sistematică;
- 3) Eșantionarea stratificată;
- 4) Eșantionarea de grup;
- 5) Eșantionarea în trepte;
- 6) Eșantionarea zonală multistadială;

### **1. Eșantionarea aleatoare simplă**

Este procedeul care asigură fiecărui element din cadrul populației o șansă egală de a fi inclus în eșantion. Atunci când populația cuprinde un număr mare de indivizi alegerea celor care vor constitui eșantionul se face pe baza tabelelor de nume aleatoare sau a numerelor aleatoare generate de calculator.

Dacă presupunem alegerea pe rând a unităților de eșantionare prin extrageri succesive se poate face în două modalități:

a) *cu bila revenită*, adică cu reintroducerea de fiecare dată a unității extrase în populația cadru. Dacă populația cadru este egală cu  $N$ , la fiecare extragere probabilitatea unei unități de a fi inclusă în eșantion este aceeași și constantă  $= 1/N$ . O unitate poate fi inclusă de mai multe ori în eșantion.

b) *cu bila nerevenită*, adică fără reintroducerea unității de eșantionare extrase în baza de eșantionare baza de eșantionare se modifică de la o extragere la alta, iar probabilitatea de includere în eșantion a unei unități nu mai este egală pentru fiecare. Această metodă presupune că o unitate de eșantionare poate fi inclusă în eșantion o singură dată. În cercetările de marketing ea oferă rezultate mai precise și asigură avantaje mai mari din punct de vedere operațional.

Se consideră că atunci când dimensiunea populației cercetate este foarte mare, iar mărimea eșantionului foarte mică în raport cu aceasta, cele două metode dau rezultate practic identice. Din acest motiv eșantionarea aleatoare simplă fără revenire este inclusă în categoria sondajelor aleatoare cu probabilități egale<sup>10</sup>.

### **2. Eșantionare sistematică**

Este procedeul de eșantionare care presupune alegerea aleatoare a unui număr de plecare de la care, la fiecare al  $n$ -lea număr va rezulta o unitate a eșantionului. Este un procedeu simplu, bazat pe *metoda intervalului egal* sau *metoda pasului mecanic*. Mărimea acestuia se determină prin împărțirea populației cadru la mărimea stabilită a eșantionului.

O problemă poate apărea atunci când mărimea pasului sau a intervalului de eșantionare se suprapune cu o evoluție ciclică. De exemplu: o analiză a vânzărilor cu amănuntul a unui magazin în raport cu zilele săptămânii poate conduce, dacă utilizăm eșantionarea sistematică, la un eșantion compus numai din duminici sau zile de sâmbătă, ceea ce nu poate fi reprezentativ pentru vânzările respective.

Această metodă este mult mai eficientă și mai ușor de realizat, decât eșantionarea aleatoare simplă (cu excepția situațiilor când pot exista anumite evoluții ciclice). Este utilizată foarte mult în anchetele prin poștă și prin telefon.

### **3. Eșantionarea stratificată**

Se utilizează în cercetările de complexitate mai mare, atunci când populația cadru poate fi divizată în straturi sau grupe, având în vedere anumite caracteristici.

---

<sup>10</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.

Din fiecare strat se vor extrage subeșantioane folosind procedeul eșantionării aleatoare simple. Metoda asigură obținerea unui eșantion cu un nivel mai înalt de reprezentativitate pentru colectivitatea respectivă (comparativ, de exemplu, cu eșantionarea aleatoare simplă). Acest lucru este posibil pentru că va rezulta o eroare standard mult mai mică deoarece grupurile care sunt diferite între ele, din punct de vedere al unei caracteristici, vor fi reprezentate adecvat în sistemul eșantionării stratificate. De exemplu analiza comportamentului de marketing al întreprinderilor mici și mijlocii pe activitate: industrie, comerț, servicii, etc. Întreprinderile mici și mijlocii vor fi împărțite pe aceste straturi distincte care prezintă omogenitate la nivelul stratului și eterogenitate între straturi.

A doua variabilă de segmentare: la nivelul fiecărui strat poate să fie, de ex., mărimea întreprinderii (în raport cu un anumit criteriu: după cifra de afaceri, după numărul angajaților, etc); presupunem astfel că avem întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii. Deci, vom avea liste cu întreprinderi repartizate pe domenii de activitate, iar în cadrul acestora listele cu întreprinderile considerate mici și listele cu întreprinderile considerate mijlocii. Din fiecare strat sau substrat se va alege aleator un număr de componente care vor constitui prin însumare eșantionul.

Eșantionarea stratificată poate fi realizată în două moduri:

- a) *proporțional*
- b) *neproporțional*

a) Eșantionare stratificată proporțional se realizează atunci când componentele eșantionului sunt extrase din fiecare strat, respectiv substrat, proporțional cu mărimea relativă a populației acestora în totalul populației cadru. Altfel spus, din fiecare substrat care reflectă întreprinderile mici și mijlocii se va extrage aleator un număr de unități care, raportat la mărimea eșantionului, va fi proporțional cu ponderea fiecărui substrat în totalul populației cadru. Modul proporțional de determinare a eșantionului are în vedere numai volumul fiecărui substrat neluând în considerare gradul de variabilitate din interiorul fiecărui strat.

b) în cazul eșantionării stratificate neproporționale mărimea subeșantionului corespunzător fiecărui strat sau substrat nu va fi proporțională cu mărimea relativă a stratului respectiv. Având în vedere anumite ipoteze ale cercetării, putem extrage din anumite straturi sau substraturi, subeșantioane care pot fi mai mari sau mai mici comparativ cu cele care rezultă din eșantionarea stratificată proporțională.

#### **4. Eșantionarea de grup**

Atunci când o anumită populație se compune din mai multe grupuri eterogene putem considera aceste grupuri ca straturi din care urmează să constituim eșantionul.

În acest caz, eșantionul se constituie dintr-un număr de grupuri, nu din unități elementare extrase una câte una. Dar, în cadrul grupurilor extrase vor fi intervievați toți indivizii care fac parte din ele.

Metoda se utilizează atunci când populația cercetată se prezintă sub forma unei ierarhii. De obicei, presupune eșantionare în mai multe trepte, fiind astfel o eșantionare multistadială.

De exemplu locuitorii unui oraș pot fi grupați pe cartiere, fiecare reprezentând un grup. Din rândul cartierelor alegem un eșantion constituit din câteva cartiere. Acestea cuprind alte grupuri formate din imobile; din acestea se alege un eșantion. Fiecare imobil are un număr de locuințe, fiecare locuință cuprinde un anumit număr de persoane. În final, se constituie un eșantion din locuințe. Se chestionează toate persoanele care compun locuințele respective<sup>11</sup>.

Metoda este ușor de realizat și reduce foarte mult complexitatea bazei de sondaj.

În exemplul nostru, baza de sondaj o reprezintă lista de persoane a orașului, practic imposibil de obținut de către cercetătorul de marketing. Ea se înlocuiește cu o listă de cartiere,

---

<sup>11</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.

de imobile, de locuințe. Dar rezultă estimări mai puțin precise comparativ cu eșantionările elementare.

Această metodă oferă facilități și costuri mai reduse, prin urmare este foarte mult utilizată.

### **5. Eșantionarea în trepte**

Presupune parcurgerea unor etape (trepte) succesive. Este indicată pentru populațiile care sunt organizate pe mai multe niveluri.

În primul rând, se aleg unitățile din primul nivel (treaptă), numite unități primare. Ele constituie baza de sondaj pentru unitățile din al doilea nivel, numite unități secundare, și așa mai departe până la constituirea eșantionului.

De exemplu, dacă o întreprindere producătoare de aparatură electrocasnică dorește să cunoască atitudinea vânzătorilor cu amănuntul din întreaga țară față de un nou tip de produs ce urmează a fi distribuit, se poate recurge la o eșantionare în trepte. Această metodă presupune stabilirea inițială, aleatoare, a unor mari grupuri de unități de vânzare care pot vinde acest produs și care au, de obicei, o determinare geografică (județe, municipii). Din rândul acestor unități primare se constituie aleatoriu un nou eșantion de magazine și vom avea, astfel, o eșantionare în două trepte (bistadială).

### **6. Eșantionarea zonală multistadială**

Metoda presupune folosirea combinată a două sau mai multe metode aleatoare de eșantionare.

Se alege o zonă, apoi din zonă se realizează selecția aleatoare a unui județ, apoi selecția aleatoare a unui oraș, apoi selecția aleatoare a unui cartier din oraș, și în cadrul acestuia selecția aleatoare a unui bloc. Gospodăriile din acest bloc constituie unitatea de eșantionare. Includerea gospodăriilor în eșantion se poate face: simplu-aleator; sistematic; stratificat; grupat. De obicei se realizează o combinație a acestor metode.

**Principalele avantaje ale eșantionării aleatoare** pot fi sintetizate astfel:

- ♦ *reprezentativitatea* – eșantionul selectat pe baza unei metode probabiliste este reprezentativ pentru populația care prezintă interes pentru cercetător;
- ♦ *eroarea de eșantionare* – procedura obiectivă permite calcularea erorii de eșantionare, definită ca abaterea valorii reale a eșantionului de la valoarea reală a populației;
- ♦ *proiectarea rezultatelor* – rezultatele obținute cu ajutorul eșantionului pot fi proiectate la nivelul întregii populații, plus / minus eroarea de eșantionare.

Dezavantajele metodelor de *eșantionare probabilistă* se referă la  *timp*  și la  *cost* . Elaborarea și aplicarea unor proceduri de eșantionare probabilistă consumă resurse financiare și de timp mai mari decât o eșantionare neprobabilistă.

#### **1.4.2.2 Metode non-probabilistice**

Reprezintă un set de metode de stabilire a eșantionului care presupun necunoașterea probabilității de includere în eșantion, a indivizilor colectivității. Selecția are caracter arbitrar și se bazează în primul rând pe judecata personală a cercetătorului presupunând „o alegere rezonabilă”, adică procedeul de selecție este cel puțin parțial subiectiv. Această tehnică se folosește mai ales în cercetările exploratorii unde problema reprezentativității are importanță mai redusă.

Comparativ cu eșantionarea aleatoare, nu este posibilă cunoașterea în avans a probabilității obiective de selecție a fiecărei unități a populației. Eșantionarea nealeatoare nu impune identificarea prealabilă a tuturor unităților populației înainte ca procesul de selecție să aibă loc.

Cele mai importante metode neprobabilistice de eșantionare sunt:

1. *Eșantionarea facilă;*
2. *Eșantionarea logică;*
3. *Eșantionarea în cote;*
4. *Eșantionarea din aproape în aproape;*

### **1. Eșantionarea facilă**

O metodă a eșantionării nealeatoare o reprezintă eșantionarea convențională, convenabilă deoarece ea presupune alegerea componentelor eșantionului în cel mai simplu mod posibil: prin oprirea, la alegerea operatorului, a unor persoane aflate în incinta magazinelor sau pe stradă și luarea unor interviuri, de obicei scurte. Prin această metodă foarte economică se realizează un eșantion care, evident, nu poate fi reprezentativ pentru o anumită populație sau colectivitate. Concluziile rezultate, desigur, nu se pot generaliza la nivelul populației avute în vedere. Ele exprimă opinii numai ale unor persoane. Cu toate acestea, o asemenea metodă este folositoare în cazul unor cercetări exploratorii, în condițiile în care eșantionul este mai mare și cât de cât reprezentativ sub aspectul structurii populației avute în vedere.

### **2. Eșantionare logică**

Presupune că o persoană cu experiență face o selecție a componentelor eșantionului, bazată pe raționamentul său privind cele mai indicate trăsături pe care trebuie să le posede unitățile eșantionului. Cercetătorii stabilesc eșantionul având în vedere anumite scopuri pe care le urmăresc, chiar dacă ceea ce rezultă nu poate fi un eșantion pe deplin reprezentativ. De exemplu, în cadrul unui test de piață, cercetătorii, pe baza unei analize logice, vor alege orașele pe care ei le consideră ca fiind cele mai indicate pentru a testa noul produs.

### **3. Eșantionarea în cote**

Este o metodă nealeatoare. Este foarte răspândită pentru că se lucrează în condiții convenabile sub aspectul timpului și costului și de asemenea pentru că eșantionul se poate dovedi reprezentativ pentru analiza unor grupuri variate din cadrul populației avute în vedere.

În stabilirea eșantionului în cote trebuie luate în considerare două aspecte:

- stabilirea caracteristicilor relevante de control;
- cunoașterea distribuției acestor caracteristici în cadrul populației care face obiectul cercetării.

În practică trebuie realizată selecția acelor componente ale populației cercetate care răspund simultan modului în care se combină caracteristicile avute în vedere pentru fiecare subeșantion în parte.

Selecția celor care vor constitui subeșantioanele se poate face în zonele mai aglomerate ale localităților, în centrul orașelor, în apropierea sau în interiorul marilor magazine. Nu se admite ca operatorul să chestioneze cu precădere persoane cunoscute din preajma sa. Pentru ca întregul eșantion să fie reprezentativ trebuie ca fiecare subeșantion să dispună de acuratețea corespunzătoare.

Problema esențială constă în identificarea fiecărei persoane care răspunde simultan criteriilor stabilite (pentru ca eșantionul să fie reprezentativ), iar reprezentativitatea există numai în raport cu criteriile avute în vedere. Rezultă deci că eșantionarea în cote nu este valabilă decât pentru un produs sau o categorie de produse și numai în măsura în care criteriile alese vor fi cu adevărat cele care vor influența răspunsurile subiecților în raport cu problema cercetată.

### **4. Eșantionarea referențială (metoda „bulgărului de zăpadă”)**

Constă în alegerea, inițial, prin metode aleatoare, a unui număr relativ mic de persoane care vor intra în eșantion. De la aceste persoane se obțin informații despre alte persoane care posedă aceeași caracteristică supusă cercetării. De la acestea se obțin, mai departe, informații privind alte persoane și tot așa până se stabilește eșantionul în mărimea prestabilită.

În plus, față de eșantionarea aleatoare și nealeatoare poate exista și o *eșantionare generală* specifică consumatorilor industriali, în situația în care numărul întreprinderilor este

mic (max. 30-40) și când eșantionul le va cuprinde pe toate, ceea ce este logic și de dorit din punct de vedere statistic.

Eșantionarea nealeatoare este caracterizată de următoarele avantaje:

- ♦ *costul* – un eșantion neprobabilist costă mai puțin decât unul realizat pe baza unei proceduri probabiliste;

- ♦  *timpul necesar* – apelarea la o procedură subiectivă diminuează timpul necesar pentru proiectarea și realizarea eșantionării în comparație cu eșantionarea probabilistă;

- ♦  *reprezentativitatea acceptabilă* – în condițiile aplicării corespunzătoare, procedura neprobabilistă poate conduce la eșantioane cu o reprezentativitate rezonabilă pentru populația țintă.

Limitele eșantionării nealeatoare sunt determinate de caracterul subiectiv al selecției. Astfel, principalele dezavantaje pot fi sintetizate după cum urmează:

- ♦  *eroarea de eșantionare* – nu este posibilă calcularea erorii de eșantionare;

- ♦  *reprezentativitatea* – selectarea elementelor pe baza raționamentului face imposibilă cunoașterea gradului de reprezentativitate al eșantionului pentru populația din care a fost extras;

- ♦  *proiectarea rezultatelor* - generalizarea la nivelul populației, a rezultatelor obținute cu ajutorul eșantionului neprobabilist, este neadecvată și chiar periculoasă.

Nu se poate afirma că una dintre cele două abordări – eșantionarea aleatoare sau nealeatoare este cea mai convenabilă în toate situațiile. Opțiunea pentru un eșantion aleatoriu sau nealeator este determinată de factori cum sunt:

- natura cercetării
- magnitudinea relativă a erorilor de eșantionare și sistematice
- variația caracteristicilor la nivelul populației
- considerente statistice
- considerente operaționale.

### 1.4.3 Determinarea dimensiunii eșantionului

#### ***A. Parametrii populației și statistica eșantionului***

Populația ce face obiectul unei cercetări de marketing, reprezintă o entitate bine definită la un moment dat sau într-un interval de timp, constituită dintr-o mulțime dată de indivizi (cumpărători, firme, gospodării).

În practică, studiem indivizii dintr-o populație finită având o serie de atribute pe care aceștia le posedă. Asemenea atribute (sex, vârstă, nivel de pregătire, naționalitate, locul de domiciliu) se mai numesc *caracteristici*.

În orice cercetare de marketing este foarte important să alegem caracteristicile cele mai pertinente în raport cu problema studiată și cele care sunt purtătoare de informație primară.

Caracteristicile populației pot fi măsurate prin *parametrii populației (modul, media, dispersia, procentul)*. Parametrii populației nu pot fi niciodată cunoscuți cu precizie. Ei pot doar să fie estimați. Această estimare se realizează printr-un procedeu numit *inferență statistică*. Pentru a estima parametrii populației ne folosim de rezultatele obținute în cadrul unui sondaj, numite *statistica eșantionului*.

Estimarea este o expresie a procesului de inferență sau inducție statistică. Ea se reflectă într-unul sau mai mulți *estimatori* cărora întotdeauna li se asociază un nivel de probabilitate ce reflectă încrederea pe care o putem avea în aceștia.

Astfel, parametrii populației vor varia în jurul statisticii eșantionului, în limitele unei marje de eroare.

Pentru a diferenția *parametrii populației și statistica eșantionului*, pentru unele și aceleași caracteristici, se folosesc notații diferite. Pentru parametrii populației litere grecești, pentru parametrii eșantionului litere latine.

Parametrii	Simboluri pentru parametrii populației	Simboluri pentru statistica eșantionului
- media	$\mu$	m
- dispersia	$\sigma^2$	$s^2$
- abaterea standard	$\sigma$	s
- proporția răspunsurilor „da”	$\pi$	p
- proporția răspunsurilor „nu”	$(1 - \pi)$	(1-p)
- mărimea populației	N	-
- mărimea eșantionului	-	n

### B. Mărimea eșantionului în cazul mediilor

Pentru a determina mărimea unui eșantion trebuie luați în considerare trei factori:

1) *Dispersia populației* din punct de vedere al caracteristicii analizate. Abaterea standard (s) arată gradul de omogenitate a populației în raport cu o anumită caracteristică.

2) *Mărimea erorii admise (E)*. Pe baza ei determinăm nivelul de încredere și ne arată nivelul de precizie al estimării;

3) *Nivelul de încredere* este stabilit de cele mai multe ori la 95% și ne indică probabilitatea ca valorile statisticii eșantionului să se găsească în intervalul de încredere stabilit.

Mărimea eșantionului poate fi determinată pornind de la relația de calcul pentru intervalul de încredere și ținând cont de:

- un nivel de încredere dorit;
- eroarea impusă de nivelul de precizie al cercetării.

Intervalul de încredere este:

$$m \pm z \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$z \frac{s}{\sqrt{n}}$  ca mărime absolută reprezintă *eroarea admisă* ( $\pm$ ) față de media populației.

Notăm cu E = eroarea admisă;

$$E = \frac{z \cdot s}{\sqrt{n}}$$

$\Rightarrow$  mărimea eșantionului:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{E^2} \quad \rightarrow \quad n = \left( \frac{z \cdot s}{E} \right)^2$$

unde:

z = valoarea rezultată din tabelul distribuției z (în funcție de nivelul de încredere avut în vedere)

s = abaterea standard a eșantionului exprimată ca mărime absolută sau, estimarea abaterii standard a populației;

### C. Mărimea eșantionului în cazul proporțiilor

În multe cazuri, cercetătorii trebuie să determine mărimea eșantionului pentru acele caracteristici ale populației care sunt exprimate prin intermediul proporțiilor/procentelor  
Punctul de plecare: cunoașterea intervalului de încredere determinat pe baza procentelor.

Intervalul se determină prin:

$$p \pm z \cdot s_p \text{ sau}$$

$$p \pm z \sqrt{\frac{p(100-p)}{n}}$$

Notăm cu E = eroarea +/- față de p.

Atunci:

$$E = z \sqrt{\frac{p(100-p)}{n}}$$

$$\Rightarrow n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{E^2},$$

unde:

$z^2$  = pătratul coeficientului z corespunzător nivelului de încredere avut în vedere;

p = ponderea celor care posedă caracteristica cercetată;

q = 1-p = ponderea celor care nu posedă caracteristica cercetată;

$E^2$  = pătratul erorii admise exprimată ca procente.

## 1.5 ELABORAREA CHESTIONARULUI

Chestionarul este un instrument extrem de important pentru orice cercetare de marketing care are la bază un sondaj, iar activitatea de concepere a chestionarului este de maximă importanță pentru calitatea cercetării desfășurate pe baza unei anchete prin sondaj.

Chestionarul este, în esență, un set formalizat de întrebări, proiectat pentru a genera datele necesare înlăptuirii obiectivelor unei cercetări de marketing<sup>12</sup>.

Chestionarul reprezintă o modalitate de culegere a informațiilor de la un număr mare de respondenți, relativ puțin costisitoare. De multe ori, în literatura de specialitate îl regăsim prezentat ca un vehicul prin care se realizează interviuarea, se înregistrează răspunsurile, ca un instrument aproape nelipsit pentru culegerea și structurarea datelor într-un interviu.

Crearea unui chestionar este o activitate complexă care urmărește, în esență, obținerea informațiilor primare necesare cercetării cu un nivel minim de economii posibile.

În literatura de specialitate chestionarul este rezultatul unei munci îndelungate și laborioase care are la bază corelațiile științifice, experiență și desigur inspirație.

Conceperea unui chestionar adecvat obiectivelor cercetării trebuie să răspundă la o serie de cerințe exprimate astfel:

- ce trebuie să întrebăm ?
- cum trebuie să formulăm întrebările ?
- care trebuie să fie numărul și ordinea de aranjare a întrebărilor ?
- cum se prezintă legăturile dintre întrebări ?
- care modalitate de prezentare a chestionarului va servi cel mai bine obiectivelor cercetării ?

➤ cum trebuie pretestat chestionarul ?

Funcțiile chestionarului sunt:

- traduce obiectivele de cercetare în întrebări specifice;
- standardizează întrebările și categoriile de răspuns;
- îmbunătățește cooperarea și motivarea;
- servește ca o dovadă permanentă a cercetării;
- crește viteza procesului de interpretare a datelor;
- servește ca o bază pentru măsurarea și validarea rezultatelor.

<sup>12</sup> Cătăiou Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 311.



## 1.5.1 Procesul de proiectare a chestionarului

Chiar dacă nu există încă o teorie bine încheagată, bazată pe principii științifice, care să dea garanții pentru elaborarea unui chestionar ideal, experiența acumulată de specialiști în acest domeniu a condus la un model care, printr-o generalizare, se prezintă conform schemei menționate.

Proiectarea chestionarului trebuie să înceapă în mod logic cu **definirea problemei de cercetat** și **identificarea informațiilor necesare** a fi obținute cu ajutorul acestui instrument de culegere a datelor într-o cercetare de marketing.

Practic, fiecare obiectiv, ipoteză și variabilă trebuie să-și găsească reflectarea adecvată în structura chestionarului, jucând un rol esențial în selectarea tipului de întrebare și a formei de răspuns utilizate.

Următoarea etapă este **transpunerea aspectelor de cercetat în variabile ce urmează a fi măsurate**. Informația vizată sub aspect cantitativ, calitativ și al conținutului este diferențiată de asemenea și în funcție de tipul cercetării realizate.

De asemenea, trebuie luată în considerație și populația statistică investigată, caracteristicile unităților de observare și de sondaj (într-un mod vor fi formulate întrebările în situația unui chestionar administrat unui eșantion format din studenți și altfel unor agricultori). Ținând cont de această situație, este dificilă conceperea unui chestionar care urmează a fi administrat unui eșantion cu o compoziție eterogenă.

**Redactarea chestionarului** presupune stabilirea întrebărilor având în vedere conținutul, tipul, modul lor de formulare, ordinea acestora și precodificarea.

Dacă avem în vedere **conținutul întrebărilor** acestea trebuie să asigure culegerea informațiilor necesare pentru a putea răspunde la întrebările și obiectivele ridicate de către cercetător.

Conținutul și modul de formulare a întrebărilor, tipul și succesiunea acestora, lungimea chestionarului și alte caracteristici fizice ale acestuia se află sub incidența metodelor folosite pentru culegerea datelor.

De exemplu, un studiu realizat cu peste un deceniu în urmă a ajuns la concluzia că pe măsura creșterii lungimii unui interviu poderea refuzurilor crește. Astfel, la un interviu cu o durată de până la cinci minute rata refuzurilor a fost de 21%, la o durată de 6-12 minute refuzurile s-au ridicat la 41%, iar la peste 15 minute procentul a atins 47%.

Întrebările pot avea în vedere două mari categorii de fenomene:

1. *fenomene mentale* care nu pot fi observate în mod direct: opinii, atitudini, intenții;
2. *comportamente* – ele teoretic pot fi observate, dar practic este mai ușor și mai economic să le măsurăm pe baza răspunsurilor la întrebări.

Fiecare întrebare trebuie evaluată prin prisma modului cum aceasta contribuie la satisfacerea nevoii de informație.

Prin conținutul ei, fiecare întrebare trebuie să fie focalizată foarte precis către problematica vizată.

Dar, în structura chestionarului pot fi admise și întrebări care nu sunt legate strict de informația dorită. Acestea pot avea un rol introductiv, de „spart gheața”, pot contribui la disimularea obiectivelor urmărite, pot facilita evaluarea validității sau exactității.

Tot în ceea ce privește conținutul întrebărilor, trebuie să precizăm că fiecare întrebare, prin conținutul ei trebuie să se concentreze pe problematica cercetării. Dar, uneori este posibil ca obținerea unei informații să necesite mai multe întrebări. De exemplu, o întrebare privitoare la un nou produs (parfum) poate fi formulată astfel: „Considerați că acest parfum are un aspect și un miros plăcut?”.

Dacă răspunsul este „da”, nu este nici o problemă, dar dacă răspunsul este „nu”, se poate înțelege fie că produsul nu este plăcut din punct de vedere al aspectului, fie din punct de vedere al mirosului, fie din ambele puncte de vedere.

În literatura de specialitate, despre o astfel de întrebare, care încorporează două atribute, se spune că este cu „măsură dublă” (*double-barreled question*). Ea generează confuzie în rândul respondenților și conduce la răspunsuri ambigue. De aceea, pentru a evita orice ambiguitate pot fi formulate două întrebări:

„Considerați că acest parfum are un aspect plăcut?”

„Considerați că acest parfum are un miros plăcut?”

Un alt aspect important îl constituie corelarea conținutului întrebării cu gradul de informare al respondentului despre problema investigată, adică răspunsul să fie dat în cunoștință de cauză.

### 1.5.2 Tipuri de întrebări într-un chestionar

În funcție de modul de structurare a întrebărilor se poate obține cea mai adecvată formă pentru culegerea răspunsurilor respondentului.

Un aspect deosebit de important în procesul de proiectare a chestionarului îl reprezintă alegerea tipurilor de întrebări care urmează a fi utilizate în redactarea chestionarului.

În practică se utilizează numeroase tipuri de întrebări.

Sintetizând punctele de vedere exprimate în literatura de specialitate, întrebările pot aparține, sub aspectul formei utilizate pentru obținerea răspunsurilor, unuia din următoarele tipuri:

- ✓ întrebări închise
- ✓ întrebări deschise
- ✓ întrebări mixte

#### A. *Întrebările închise:*

Sunt denumite și întrebări structurate. Ele presupun alegerea de către respondent a uneia sau a mai multor variante din răspunsurile posibile propuse.

##### **Variante întâlnite în practică:**

a) *întrebări dihotomice* care posedă două variante de răspuns, de tipul: da / nu, preferă / nu preferă, bărbătesc / femeiesc, sunt de acord / nu sunt de acord.

*Ex.: Aveți autoturism propriu?*

- da
- nu

Întrebările dihotomice sunt ușor de administrat, de codificat și de prelucrat, prin urmare, sunt foarte frecvent folosite în structura chestionarelor.

b) *întrebări cu alegere multiplă (multihotomice):* variantă a întrebărilor închise, care solicită respondentului să facă o alegere sau mai multe dintr-o listă cu mai multe variante de răspuns (mai mult de două).

Variante sub care pot fi întâlnite:

- întrebări care presupun o alegere unică din partea subiectului dintr-un set de alternative propuse.

*Ex.: Indicați numele șamponului pe care îl folosiți în prezent:*

- Pantenne;
- L'Oreal;
- Garnier;
- Nivea;
- Clear.

- întrebări care presupun o alegere multiplă din mai multe variante propuse

*Ex. Care sunt mărcile de ciocolată pe care le-ați consumat în ultima lună? [bifați tot ce se aplică]*

- *Milka;*
- *Heidi;*
- *Africana;*
- *Primola;*
- *Kandia.*

Majoritatea specialiștilor în domeniu apreciază că în formularea variantelor de răspuns, alături de variantele propuse să existe și o diviziune neutră, sau o diviziune „*nu știu*”, „*nu am opinie*”, „*nu îmi amintesc*”. În acest mod nu se forțează opțiunea, cu orice preț, pentru o variantă care, în realitate, nu exprimă adevăratul punct de vedere al respondentului.

Atunci când se lucrează cu întrebări multihotomice, trebuie atent selectat numărul variantelor de răspuns; acestea trebuie să acopere toate posibilitățile existente și să se excludă reciproc, fiind complementare.

Întrebările închise – atât cele dihotomice cât și cele multihotomice prezintă o serie de avantaje:

- pentru subiecți răspunsurile sunt mai ușor de dat, mai ușor de formulat;
- pentru cercetător: ușurința cu care pot fi administrate și codificate, prelucrarea și interpretarea lor fiind mult simplificată.

Cu ajutorul acestui tip de întrebări se evită, sau măcar se minimizează, distorsiunile generate atât de operatorii de interviu, cât și pe cele generate de dificultățile respondenților în articularea răspunsurilor.

### ***B. Întrebările deschise***

Ele mai sunt numite și întrebări nestructurate. Aceste întrebări sunt utilizate în cazul unor cercetări exploratorii și servesc printre altele la formularea ipotezelor cercetării, la identificarea unor noi idei. Sunt întrebări care presupun un răspuns așa cum crede de cuviință subiectul, adică subiectul are deplina libertate de a da un răspuns așa cum gândește el;

Acest tip de întrebări dă posibilitatea respondentului să-și formuleze singur răspunsurile, folosind propriile cuvinte, fără să-i fie limitate variantele de răspuns;

Specialiștii în cercetări de marketing menționează ca fiind cele mai utilizate categorii - din marea varietate a întrebărilor deschise – în practică următoarele<sup>13</sup>:

(1) întrebări de deschidere:

- denumite și întrebări introductive sau de „spart gheața”
- sunt plasate la începutul chestionarului
- sunt utilizate pentru a introduce subiectul în temă și a-l aduce în starea corespunzătoare de cooperare

(2) întrebări deschise prin care se solicită sugestii. Sunt mai generale ca întrebările introductive varietatea și calitatea răspunsurilor depind, în mare măsură, de caracteristicile respondentului: experiența lui în raport cu problematica investigată, ușurința lui în exprimare, nivelul de instruire;

(3) întrebări deschise prin care se urmărește înțelegerea mai profundă a răspunsului dat unei întrebări anterioare;

(4) întrebări deschise solicitând subiectului să aducă un suport pentru opinia formulată ca răspuns la întrebarea anterioară;

(5) întrebări deschise care testează memoria sau dacă subiectul este sau nu cunoscător. Urmărește separarea respondenților în cei care sunt informați și cei care nu sunt informați vizavi de aspectul avut în vedere.

(6) întrebări deschise de tipul „De ce?”

---

<sup>13</sup> Cătăiou Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 316-318.

- utilizate mai ales în cercetările motivaționale
- urmează, de obicei, după o alegere pe care a făcut-o respondentul, de obicei după o alegere precodificată.

Acest tip de întrebări – întrebările deschise – beneficiază de o serie de avantaje, dintre care amintim:

- utilizarea lor permite obținerea unui avantaj larg de răspunsuri;
- ele se dovedesc utile ca un pas preliminar pentru alcătuirea unui set de întrebări, mai riguros formulate;
- reprezintă o modalitate foarte bună de introducere a subiectului în problematica studiată.

În același timp, întrebările deschise sunt asociate și cu o serie de neajunsuri:

- dificultatea de codificare și interpretare;
- lungimea răspunsului este câteodată influențată de mărimea spațiului disponibil;
- respondenții sunt foarte diferiți în ceea ce privește capacitatea de a-și exprima răspunsurile.

### **C. Întrebările mixte**

Reprezintă o combinație între întrebările închise și întrebările deschise.

Uneori respondentul nu regăsește între variantele de răspuns propuse de o întrebare închisă, varianta care îi reprezintă punctul de vedere, el având o altă opțiune. În această situație i se asigură o variantă distinctă, pe care acesta este rugat să o definească în mod asemănător, ca în cazul unui răspuns la o întrebare deschisă.

*Exemplu:*

*Indicați numele șamponului pe care îl folosiți în prezent:*

- Pantenne;
- L'Oreal;
- Garnier;
- Nivea;
- Clear;
- Altul. Care?.....

### **1.5.3 Calitatea întrebărilor**

Un alt aspect important în procesul de elaborare a chestionarului și de elaborare a întrebărilor, îl reprezintă preocuparea pentru calitatea formulării lor.

Practica a consacrat un set de sugestii, reguli și principii de care trebuie ținut seama în procesul de formulare a întrebărilor.

- Folosirea unor cuvinte simple, ușor de înțeles de către toți subiecții, dar și adecvate tipului de subiecți;
- Formularea întrebărilor într-o manieră directă;
- Evitarea cuvintelor jargon sau a cuvintelor formulate într-un limbaj de specialitate;
- Evitarea întrebărilor care sugerează sau implică anumite răspunsuri;
- Evitarea întrebărilor care sugerează răspunsuri dezirabile sub aspect social sau cu încărcătură emoțională;
- Întrebările trebuie să se refere la un singur aspect investigat;
- Întrebările legate de vârstă ocupație, venit, trebuie puse cu mare grijă într-un mod care să convingă subiectul de ce aceste informații sunt necesare.

### 1.5.4 Ordinea întrebărilor într-un chestionar

Un loc aparte în elaborarea întrebărilor unui chestionar îl dețin, așa cum s-a mai menționat, și deciziile privitoare la ordonarea acestora, pe baza unei logici izvorâte dintr-o bogată experiență practică<sup>14</sup>.

Ordinea de aranjare a întrebărilor în cadrul chestionarului este foarte importantă pentru că influențează decizia subiectului de a coopera la desfășurarea anchetei și de a răspunde la toate întrebările.

Nu există un model general pe baza căruia să se realizeze aranjarea întrebărilor în chestionar, dar există o serie de recomandări generale.

*Primele întrebări:*

- ele dau tonul cercetării;
- se recomandă să fie simple, ușoare, atractive;
- scopul lor: dezvoltarea interesului de a răspunde; subiectul nu trebuie să simtă nici un fel de amenințare sau să aibă suspiciuni dacă spune ceea ce gândește.

Cel mai adesea, primele întrebări, numite și *întrebări filtru*, au, în primul rând, rolul de a selecta potențialele categorii de respondenți care întrunesc toate calificativele pentru a putea face parte din eșantionul investigat.

După aceste întrebări filtru, care stabilesc dacă individul este calificat pentru a fi supus mai departe investigației, specialiștii recomandă utilizarea *întrebărilor de încălzire* – în deschiderea chestionarului - care urmăresc să obțină încrederea și cooperarea subiectului.

Referindu-ne la informațiile care se urmărește a fi obținute prin chestionar, literatura de specialitate le clasifică în trei categorii distincte:

- *informații de bază* – legate nemijlocit de problematica de bază;
- *informații de clasificare* – caracteristici socio-economice și demografice folosite pentru a grupa și clasifica respondenții, precum și pentru a analiza rezultatele;
- *informații de identificare* – numele și prenumele, adresa, telefonul etc. – utilizate pentru a face unele verificări privitoare la autenticitatea rezultatelor sau pentru eventuala răsplătire a respondenților.

Recomandarea specialiștilor este ca, în primul rând să fie obținute informațiile de bază și abia apoi cele de clasificare, respectiv de identificare.

După întrebările de încălzire, urmează câteva întrebări mai generale, prin care se face tranziția spre problematica cercetării. În acest context pot apărea și „*întrebările de ocolire*” – *skip questions* – cu ajutorul cărora respondenții sunt direcționați către anumite zone ale chestionarului, ocolindu-se alte zone, în funcție de modul cum răspund la întrebarea respectivă.

*Întrebările dificile:*

- sunt cele care surprind probleme complexe;
- unele dintre ele au rol fundamental pentru cercetarea avută în vedere;
- se plasează de regulă la mijlocul chestionarului.

Dacă sunt plasate la început, subiectul poate considera că problematica abordată este prea complexă și prea grea pentru el, și de aici refuzul de a răspunde.

Dacă sunt plasate la sfârșit subiectul poate să fie deja obosit și confruntat cu întrebări dificile va refuza să răspundă sau va oferi informații de slabă calitate. Soluția cea mai bună, spun specialiștii, este plasarea lor în prima parte a chestionarului, dar intercalate cu întrebări ușoare.

*Întrebările de reprezentare a subiecților:*

- se plasează, spun specialiștii, la sfârșitul chestionarului;
- ele descriu subiecții în raport cu o serie de criterii demo și socio-economice.

---

<sup>14</sup> Cătăiou Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 326-327.

Întrebările de reprezentare a subiecților pot avea în vedere – sexul, vârsta, profesia, nivelul veniturilor, pentru persoanele fizice sau, pentru agenții economici, pot avea în vedere – anul înființării, cifra de afaceri, numărul de personal etc.

Ținând cont de aceste aspecte, în teoria și practica organizării chestionarului s-au conturat trei modalități:

➤ *abordarea după principiul pâlniei (the funnel approach)* – presupune ca fluxul întrebărilor să meargă de la general spre specific, de la întrebările „de spart gheața” și „de încălzire”, la o extremă, la întrebările privind caracteristicile demografice ale respondenților, la cealaltă extremă;

➤ *abordarea după principiul sarcinii (efortului) respondentului (the work approach)* – presupune ca întrebările care necesită un efort mental mai mare pentru a răspunde să fie amplasate în „miezul” chestionarului;

➤ *abordarea după principiul secționării (the sections approach)* – solicită divizarea chestionarului pe secțiuni în funcție de topica abordată.

### **Redactarea variantei finale**

După definitivarea formei finale a chestionarului, se trece la *pretestarea* lui; aceasta se face într-un cadru restrâns (12-30 persoane).

Chiar dacă pe parcursul elaborării chestionarului beneficiarul cercetării a fost consultat în mod obligatoriu, acesta trebuie să *avizeze* chestionarul proiectat, făcând unele propuneri de perfecționare.

Pretestarea urmărește modul în care subiecții parcurg chestionarul, dacă acesta are succesiune firească și logică a întrebărilor, dacă întrebările sunt clare și ușor de înțeles, dacă subiecții pot răspunde la ele fără eforturi deosebite.

Uneori chestionarul este revizuit și pretestat de mai multe ori până când se ajunge la concluzia că informațiile ce urmează a fi culese pot fi obținute într-o manieră corectă ce va exclude introducerea unor influențe perturbatoare.

## **1.6 COLECTAREA DATELOR ÎN CERCETAREA DE MARKETING**

Realizarea unui sondaj implică mai multe posibilități de comunicare cu subiecții, cu persoanele care fac parte din eșantion. Principalele **metode de comunicare cu subiecții**, în funcție de modul de culegere a datelor, sunt următoarele:

- ancheta față în față;
- ancheta prin poștă;
- ancheta prin intermediul telefonului;
- ancheta asistată de calculator;
- ancheta online prin Internet.

Primele trei tipuri de anchete fac parte din categoria anchetelor sau sondajelor *clasice*, celelalte sunt de factură recentă.

Desfășurarea anchetelor presupune deci, fie un sistem de comunicare directă, sub forma interviurilor față în față, fie un sistem mijlocit de comunicare prin intermediul telefonului, poștei, televiziunii prin cablu sau Internetului. Interviurile pot fi clasificate având în vedere, în primul rând, condițiile de mediu în cadrul cărora cercetătorul comunică cu subiecții și înregistrează datele. Spre exemplu, interviurile pot fi realizate pe teren (pe stradă), la locuințele subiecților, în incintele magazinelor, la locul de consumare a produsului sau serviciului respectiv, la telefon, la televizor, calculator etc.

### 1.6.1 Interviuri personale directe

Interviurile personale, directe, sau față în față, sunt metode răspândite, flexibile, care implică un dialog operator - subiect. Aceste interviuri pot avea loc la domiciliul subiecților care fac parte dintr-un eșantion, la sediul organizațiilor, în incinta marilor unități comerciale, de obicei la ieșirea cumpărătorilor de la casele unde au plătit, la locurile de consumare a unor produse sau servicii sau pur și simplu pe stradă, în special în zonele mai aglomerate. Fiecare din aceste modalități prezintă aspecte specifice, referitor la complexitatea chestionarului, a timpului de derulare și a reprezentativității datelor culese. Dincolo de aceste aspecte specifice, interviurile personale directe, în general, prezintă o serie de avantaje dar și dezavantaje. Printre care cele mai importante avantaje putem enumera:

- controlul calității este mai ridicat întrucât operatorul are capacitatea să vină cu explicații și completări;
- oferă posibilitatea obținerii unor răspunsuri mai precise la întrebările complexe deoarece respondentul este ajutat să înțeleagă sensul întrebării;
- interacțiunea operator-respondent este mare, respondentul este astfel motivat să rămână concentrat până la sfârșitul chestionarului;
- există posibilitatea prezentării subiecților a unor mostre sau modele la care se referă unele întrebări, precum și a unor înregistrări video. Sunt situații când subiecților li se cere să consume sau să guste dintr-un produs cu scopul de a cunoaște opiniile lor privind diferite atribute ale produsului respectiv.

Printre principalele dezavantaje ale interviurilor personale putem reține:

- lipsa caracterului anonim care face ca mulți respondenți să fie reticenți în a răspunde;
- probabilitatea ridicată de a greși datorită comportamentului operatorilor de interviu: aceștia pot să schimbe sensul întrebărilor, să noteze răspunsurile greșit, să omită să citească anumite întrebări;
- viteza redusă de obținere a datelor datorită timpului ridicat de completare, dar și a timpului ridicat de validare a întrebărilor și de introducere a datelor în computer.

### 1.6.2 Interviurile prin telefon

În forma lor *clasică* ele presupun contactarea telefonică a celor care fac parte dintr-un eșantion prestabilit și administrarea unui chestionar sub forma obișnuită de punere a întrebărilor și notare a răspunsurilor.

Interviurile prin telefon au cunoscut o importantă dezvoltare în unele state avansate. Principalele lor avantaje sunt: natura imperativă a telefonului (marea majoritate a oamenilor răspund la telefon), costurile relativ mici, rapiditatea culegerii datelor, cooperarea mai mare datorată lipsei fizice a operatorului de interviu, rata finală de răspuns poate fi mai mare decât la interviurile clasice.

Printre dezavantajele interviurilor prin telefon putem reține: eroarea datorată cadrului de eșantionare (nu toată lumea are telefon într-o anumită rețea), durata limitată a interviului care face să nu poată fi adresate întrebări complexe, anumite limitări în ceea ce privește întrebările care pot fi adresate – sunt preferate întrebările închise cu alegere multiplă, imposibilitatea utilizării materialelor vizuale, limitări în privința folosirii scalelor, dificultăți în ceea ce privește înregistrarea completă a răspunsurilor.

În țările avansate s-au creat centre de realizare a interviurilor prin telefon care dispun de personal specializat și la care pot apela cei interesați. De asemenea, s-au pus la punct sisteme de desfășurare a interviurilor prin telefon asistate de calculator. Operatorii de interviu citează întrebările în ordinea în care apar pe ecran și introduc răspunsul direct în calculator. În prezent funcționează sisteme ce oferă posibilitatea selectării aleatoare a numerelor de telefon,

în cadrul eșantionului stabilit, și, apoi, a realizării legăturii cu numărul respectiv, imediat, sau, în anumite intervale de timp, atunci când subiectul nu poate răspunde pe loc.

Sondajele telefonice vor fi utilizate atunci când bugetul este limitat și este necesară obținerea rapidă a unui volum mic și nesofisticat de informații. Posibilitatea monitorizării permite folosirea telefonului pentru obținerea unor informații de calitate.

### 1.6.3 Ancheta prin poștă

O modalitate răspândită de anchetă, în statele dezvoltate, o reprezintă ancheta prin poștă care presupune trimiterea chestionarelor la domiciliul subiecților care fac parte dintr-un eșantion extras dintr-o bază de sondaj (lista clienților unei întreprinderi, liste cu nume și adrese ale unor societăți care practică marketingul direct, cărți cu numerele de telefon, anuare profesionale etc.).

Interviurile prin poștă, în forma lor clasică de sondaj ad hoc, la rândul lor, prezintă o serie de avantaje precum: subiectul poate răspunde în “ritmul” lui la întrebări și se poate “documenta” pentru a da unele răspunsuri; nu mai pot apare erori generate de aprecierea răspunsurilor de către operator; cu instrucțiuni adecvate pot fi completate chestionare complexe a căror întindere poate fi de maximum 6 pagini; este eliminată posibilitatea de a înșela de către operator; este ideal pentru un eșantion dispersat din punct de vedere geografic; are un cost redus, asigură un anonim deplin, fapt care este favorabil din punctul de vedere al răspunsurilor la întrebări sensibile.

Printre dezavantajele interviurilor prin poștă pot fi reținute: subiectul ne mai fiind stimulat să dea răspuns la toate întrebările pot exista chestionare incomplete; uneori chestionarului nu i se acordă nici o atenție și este aruncat, mai ales atunci când prezentarea sa grafică nu este corespunzătoare; tema anchetei precum și statutul socio-economic pot influența pozitiv sau negativ rata de participare; timpul de completare și de expediere a chestionarului este mult mai mare, putând ajunge la 6 - 8 săptămâni. Rata răspunsurilor este redusă: în jur de 20%. Se utilizează o serie de modalități de stimulare a subiecților ca să răspundă precum: trimiterea odată cu chestionarul și a plicului timbrat pentru înapoierea acestuia; introducerea unei scrisori prin care se urmărește convingerea, sensibilizarea subiectului de a completa și returna chestionarul; introducerea unor mici atenții (calendare, agende, reproduceri de artă, bilete de loterie sau tombolă etc.); retrimiterăa unor scrisori prin care subiecții sunt rugați să restituie chestionarele; trimiterea unui chestionar de dimensiuni relativ reduse; menționarea organizației sau instituției care realizează ancheta etc.

### 1.6.4 Ancheta prin calculator

În ultima vreme se dezvoltă anchetele interactive asistate de calculator. În acest caz, subiectul ce urmează să facă parte dintr-un eșantion este invitat de operator într-un spațiu amenajat în cadrul unei zone comerciale în care se află un calculator. El urmează să răspundă unor întrebări care apar pe monitorul calculatorului, răspunsurile respective fiind date prin folosirea tastaturii sau a unui mouse. Ele sunt reținute în memoria calculatorului<sup>15</sup>.

Anchetele bazate pe utilizarea calculatoarelor, fie la domiciliu prin intermediul sistemelor prin cablu, fie prin intermediul terminalelor portabile, fie prin alte modalități (locuri speciale echipate cu terminale) prezintă, de asemenea, avantaje și dezavantaje.

Printre avantaje putem enumera: sunt puțin costisitoare, viteza de completare este mare, nu există erori de răspuns, se pot utiliza fișiere audio, video, imagini; datele se preiau în timp real; eliminarea sentimentului respondenților că sunt evaluați de către operator.

---

<sup>15</sup> Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.



Printre principalele inconveniente sau probleme dificile care pot apărea, putem evidenția: necesită abilități de folosire a computerului, costurile de instalare sunt ridicate, cea mai mare parte a întrebărilor sunt întrebări închise, gradul înalt de structurare.

Anchetele realizate prin Internet prezintă o serie de avantaje precum: rapiditatea desfășurării cercetării, posibilitatea constituirii unui eșantion de mari dimensiuni, costuri reduse, comoditate pentru respondent, ușurința culegerii datelor, ușurința prelucrării datelor. Printre dezavantaje, putem menționa: rata de răspuns mică, care se aseamănă cu cea a sondajului poștal clasic, autoselecția respondenților care influențează negativ reprezentativitatea. Se impune a găsi noi modalități de ameliorare a ratei de răspuns. În prezent ponderea sondajelor realizate pe Web în ansamblul cercetărilor este foarte mică.

Având în vedere aspectele menționate mai sus, în anumite situații, cercetările de marketing se pot desfășura utilizând o combinație, “un mix” al diferitelor tipuri de interviuri. Alegerea modalității de desfășurare a interviului va depinde de o serie de criterii legate de volumul informației ce urmează a fi obținut, cost, timpul de culegere a informațiilor, identificarea persoanelor din eșantion, nivelul de nonrăspunsuri etc.

## 1.7 ANALIZA DATELOR ÎN CERCETĂRILE DE MARKETING

Analiza datelor reprezintă procesul prin care datele brute sunt transformate în informații prețioase care pot să fie utilizate în luarea deciziilor. Analiza datelor îndeplinește patru funcții principale: a) ajută la clasificarea datelor; b) permite efectuarea de generalizări; c) permite observarea anumitor modele de comportament; d) poate să ofere conceptualizări valoroase.

În general, există cinci tipuri de analiză a datelor în cercetarea de marketing: analiza descriptivă, analiza inferențială, analiza diferențelor, analiza asocierilor și analiza predictivă. Fiecare dintre acestea are un rol bine determinat în procesul de analiză al datelor. La fiecare cercetare complexă ele se combină pentru a realiza o analiză cuprinzătoare a datelor culese.

Analiza descriptivă are rolul de a descrie respondentul tipic și măsura în care respondenții se deosebesc între ei.

Analiza inferențială are rolul de a estima valorile populației din care a fost extras un eșantion. Analiza diferențelor evaluează semnificația statistică a diferențelor dintre media a două eșantioane. De exemplu cercetătorul poate realiza un experiment pentru determina dacă există diferențe în utilizarea transportului public, pentru a veni în centrul orașului, între locuitorii cartierelor aflate la fiecare dintre capetele liniei.

Analiza asocierilor determină dacă două variabile sunt conectate în mod sistematic. De exemplu, creșterea vânzărilor este influențată de creșterea cheltuielilor cu publicitatea?

Analiza predictivă permite realizarea de previziuni, bazându-ne pe o corelație existentă între două variabile. Responsabilii de marketing doresc să cunoască cum vor evolua anumite variabile în viitor: cote de piață, prețul mediu al pieței, etc.

### 1.7.1 Analiza descriptivă

Există două seturi de calcule ce se elaborează pentru a descrie datele dintr-un eșantion. În primul rând este vorba de măsurarea **tendinței centrale** care descrie respondentul tipic sau răspunsul tipic. În al doilea rând vorbim de măsurarea **variabilității** sau a măsurii în care respondenții sau răspunsurile diferă de respondentul sau răspunsul tipic<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Adaptare după Burns Alvin, Bush Ronald, *Marketing Research*, Prentice Hall, 2006, pp. 422-446.

### 1.7.1.1 Identificarea tendinței centrale

Obiectivul acestei analize este să obținem o informație care să caracterizeze ansamblul respondenților sau al răspunsurilor primite. Cei mai întâlniți indicatori ai tendinței centrale sunt media, modul și mediana.

**Media** reprezintă valoarea medie a unui set de numere. Pentru cercetările de marketing se utilizează cu precădere media aritmetică. Media se determină cu ajutorul formulei:

$$m = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

unde  $n$  = numărul de valori individuale;

$x_i$  = valorile individuale

**Modul** reprezintă valoarea dintr-un șir de numere care are cea mai mare frecvență de apariție. Modul reprezintă un indicator relativ al tendinței centrale deoarece nu presupune ca majoritatea valorilor să fie la fel cu modul. El indică doar valoarea care apare cel mai frecvent și nu există cerința ca această valoare să fie de cel puțin 50%.

**Mediana** reprezintă valoarea dintr-un șir de numere care se află pe locul din mijloc. Pentru a determina mediana, cercetătorul de marketing aranjează valorile unui șir în ordine fie crescătoare, fie descrescătoare. Într-un șir impar mediana este valoarea din mijloc. Într-un șir par, mediana este media aritmetică a valorilor din mijloc.

Să considerăm următorul exemplu. Un mini-studiu de piață în rândul a 10 studenți, în legătură cu numărul de ore petrecute zilnic pe Internet a reliefat următoarele răspunsuri:

Student	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Nr. ore	2	4	5	2	1	3	7	6	3	3

În aceste condiții, valoarea celor trei indicatori descriși mai sus este următoarea:

$$\text{Media, } m = \frac{37}{10} = 3.7 \text{ ore}$$

**Modul**, respectiv cea mai mare frecvență de apariție este 3.

**Mediana**. Se aranjează valorile în ordine crescătoare.

Student	S5	S1	S4	S6	S9	S10	S2	S3	S6	S7
Nr. ore	1	2	2	3	3	3	4	5	6	7

Șirul de valori fiind par, media se află între locul 5 și locul 6, deci

$$\text{Mediana} = \frac{3+3}{2} = 3$$

Cu toate că indicatorii tendinței centrale sunt foarte folositori, ei reprezintă o descriere incompletă a diversității de răspunsuri primite. Cu alte cuvinte, acești indicatori nu pot să caracterizeze variabilitatea, diversitatea răspunsurilor primite la o anumită întrebare, și nici nu pot să caracterizeze diversitatea respondenților.

### 1.7.1.2 Măsurarea variabilității

Cunoașterea variabilității datelor are un impact deosebit asupra deciziilor de marketing, deoarece arată cât de similari/deosebiți sunt indivizi față de elementul supus studiului. Există trei indicatori ai variabilității: distribuția frecvențelor, amplitudinea și abaterea standard.

**Distribuția frecvențelor** arată de câte ori o valoare apare într-un șir de valori. Dacă se va face raportarea la numărul total de valori sau de observații, atunci putem vorbi de o distribuție procentuală a frecvențelor. Revenind la exemplul de mai sus, putem să sumarizăm rezultatele în tabelul următor:

Valori observate	1	2	3	4	5	6	7
Frecvența	1	2	3	1	1	1	1
Frecvență %	10%	20%	30%	10%	10%	10%	10%

**Amplitudinea** arată diferența dintre valoarea maximă și valoarea minimă într-o distribuție de valori observate. Amplitudinea oferă mai puține informații decât distribuția frecvențelor, dar indică totuși cât de întinsă este repartiția valorilor observate. Revenind la exemplul anterior,

$$\text{Amplitudinea} = 7 - 1 = 6 \text{ ore}$$

**Abaterea standard**, cunoscută și sub numele de abatere medie pătratică sau deviație standard, indică gradul de variație al diversității într-un șir de valori observate astfel încât să poată fi transpus într-o curbă de tip Gauss-Laplace. Formula pentru abaterea standard într-un eșantion este următoarea:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - m)^2}{n - 1}}$$

Revenind la exemplul nostru, abaterea standard este

$$s = \sqrt{\frac{(1 - 3.7)^2 + (2 - 3.7)^2 + (3 - 3.7)^2 + \dots + (7 - 3.7)^2}{10 - 1}}$$

$$s = \sqrt{\frac{32,50}{9}} = 1,90$$

într-o distribuție transpusă sub forma unei curbe de tip Gauss-Laplace, 95% dintre valori se află în intervalul ( $\pm 1.96$ ) abateri standard de la medie.

## 1.7.2 Analiza inferențială

### 1.7.2.1 Estimarea parametrilor populației

Analiza inferențială presupune determinarea unor indicatori ai tendinței centrale și ai variabilității pentru un eșantion extras dintr-o populație, și apoi generalizarea rezultatelor obținute pentru ansamblul populației. Această generalizare nu se poate realiza cu precizie maximă, fapt pentru care în practică se mai numește și estimarea parametrilor populației. Inferența statistică reprezintă un set de metode prin care statistica eșantionului este folosită pentru estimarea parametrilor populației. După cum am văzut, în cadrul cercetărilor de marketing cantitative se folosesc două tipuri de variabile: medii și proporții. Estimarea

parametrilor populației se face în mod asemănător pentru cele două tipuri de variabile și presupune un proces în trei pași: a) determinarea statisticii eșantionului, b) determinarea erorii standard și c) stabilirea intervalului de încredere.

**Statistica eșantionului** se determină prin calcularea valorilor tendinței centrale și ai variabilității valorilor observate într-un eșantion.

Formula pentru **eroarea standard** este :

$$s_m = \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Pentru proporții  $s_p = \sqrt{p(1-p)}$

Cu alte cuvinte, eroarea standard ține seama de mărimea eșantionului și de gradul de variabilitate observat în eșantion și exprimat de abaterea standard.

**Intervalul de încredere** reprezintă gradul de acuratețe pe care un cercetător îl dorește la estimarea rezultatelor. Se calculează după formula:

$$I = m \pm z * s_m \text{ pentru medii, sau}$$

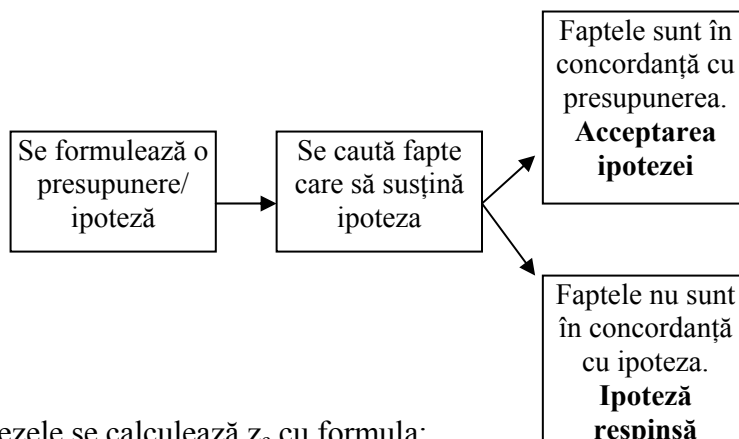
$$I = p \pm z * s_p \text{ pentru proporții}$$

Cercetătorii de marketing, de regulă, utilizează intervale de încredere corespunzătoare unei probabilități de 95% sau 99%, pentru care valoarea teoretică a lui z (care se găsește în tabelele specializate) este de  $\pm 1.96$  sau  $2.58$ .

### 1.7.2.2 Testarea ipotezelor

Există situații în care cercetătorul de marketing formulează ipoteze despre parametrii populației. Aceste ipoteze reprezintă așteptări generate de studiile anterioare sau intuiția cercetătorului. **Testarea ipotezelor** reprezintă o metodă statistică de acceptare sau de respingere a ipotezelor pe baza informațiilor din eșantion. Deoarece un eșantion este ales corespunzător și este reprezentativ pentru populație, rezultatele, statistica eșantionului este folosită pentru a determina dacă ipoteza este acceptată sau respinsă.

Majoritatea persoanelor emit ipoteze (presupuneri), pe care le testează zilnic într-o manieră intuitivă. Astfel, procesul de testare al ipotezelor poate fi prezentat sub forma unei scheme logice:



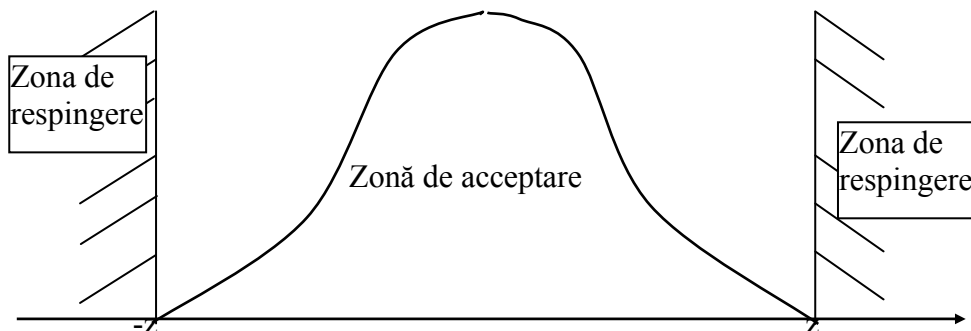
Pentru a testa ipotezele se calculează  $z_c$  cu formula:

$$Z_c = \frac{m - \mu}{s_m} \text{ pentru medii, sau}$$

$$z_c = \frac{p - \pi}{s_p} \text{ pentru proporții.}$$

Acest  $z_c$  se compară cu  $z$  dat de legea Gauss Laplace. În testarea ipotezelor întâlnim trei tipuri de teste. Teste bilaterale (în care nu se cunoaște sensul inegalității), teste unilaterale la stânga (se folosesc termeni precum *mai mic*, *mai puțin*) și teste unilaterale la dreapta (se folosesc termeni precum *mai mare*, *mai mult*).

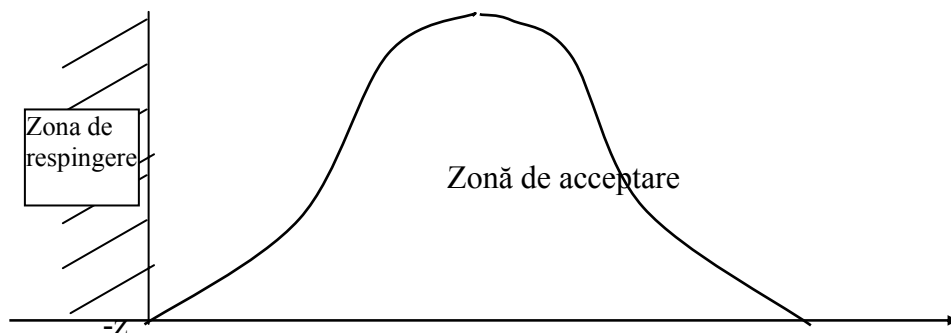
a) Test bilateral



Dacă  $z_c \in (-z; +z)$  rezultă că se acceptă ipoteza formulată

Dacă  $z_c \notin [-z; +z]$  rezultă că se respinge ipoteza formulată

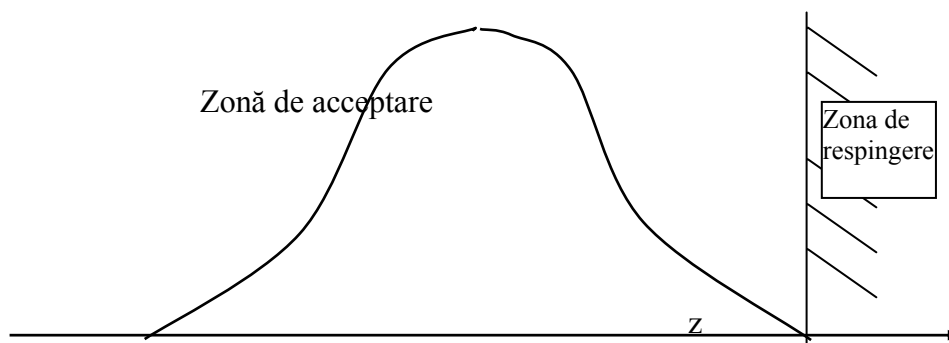
b) Test unilateral la stânga



Dacă  $z_c > -z$  rezultă că se acceptă ipoteza formulată

Dacă  $z_c \leq -z$  rezultă că se respinge ipoteza formulată și se validează ipoteza alternativă.

c) Test unilateral la dreapta



Dacă  $z_c < z$  rezultă că se acceptă ipoteza formulată

Dacă  $z_c \geq z$  rezultă că se respinge ipoteza formulată și se validează ipoteza alternativă.

### 1.7.3 Analiza diferențelor

Diferențele care există între consumatori sau între preferințele de consum ale acestora stau la baza segmentării de marketing. Există diferențe care sunt vizibile cu ochiul liber, altele trebuie testate prin metode statistice, pentru a fi siguri de faptul că nu am făcut o greșeală. Pentru a putea fi utilizate la segmentare, diferențele trebuie să îndeplinească o serie de condiții: să fie semnificative statistic, să aibă sens, să fie stabile și să poată servi ca bază pentru luarea deciziilor.

Faptul că diferențele trebuie să fie semnificative din punct de vedere statistic înseamnă că diferențele constatate între două eșantioane trebuie să se regăsească și între populațiile din care au fost extrase respectivele eșantioane. Astfel, dacă vom considera că există diferențe aparente între segmentele de piață, acestea vor trebui să fie testate înainte de a putea să decidem implementarea politicilor de marketing.

Diferențele trebuie să aibă sens, adică diferența să poată oferi specialistului în marketing posibilitatea de a întreprinde acțiuni de marketing. Acest lucru este cu atât mai important cu cât pe măsură ce eșantioanele sunt mai mari diferențele statistice sunt mai evidente.

Diferențele trebuie să fie stabile, adică să nu existe doar pe termen scurt sau să fie tranzitorii. Dacă această condiție nu este îndeplinită, pot fi concepute produse pentru segmente de piață care vor dispărea într-un timp scurt, fapt ce va genera pierderi pentru întreprindere.

Diferențele trebuie să servească ca bază pentru luarea deciziilor, respectiv să corespundă unor grupuri suficient de mari, care au puterea de cumpărare solicitată pentru a putea să decidă.

Atunci când un cercetător dorește să analizeze diferențele dintre parametrii a două populații, el se bazează pe statistica eșantionelor extrase din cele două populații. Astfel se testează ceea ce se numește ipoteza nulă, și anume faptul că nu există nici o diferență între parametrii populațiilor din care au fost extrase eșantioanele. Ipoteza alternativă este aceea că există diferențe între populații. La fel ca la paragraful anterior se calculează un  $z_c$  cu formula:

$$Z_c = \frac{m_1 - m_2}{s_{m_1 - m_2}}$$

unde  $m_1$  – media la nivelul primului eșantion

$m_2$  – media la nivel celui de al doilea eșantion

$s_{m_1 - m_2}$  – abaterea standard a diferenței dintre mediile a două eșantioane.

Formula de calcul pentru  $s_{m_1 - m_2}$  este următoarea:

$$s_{m_1 - m_2} = \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}$$

unde  $s_1, s_2$  - abaterea standard din primul, respectiv al doilea eșantion,

$n_1, n_2$  – mărimea primului, respectiv a celui de al doilea eșantion.

Se compară  $z_t$  cu intervalul  $(-z; +z)$ .

Dacă  $z_c \in (-z; +z)$  se acceptă ipoteza nulă, deci nu există diferențe între cele două populații;

Dacă  $z_c \notin [-z; +z]$  rezultă că se respinge ipoteza nulă și se acceptă ipoteza alternativă, deci există o diferență între cele două populații din care au fost extrase eșantioanele.

Pentru proporții se folosesc aceleași formule și același algoritm.

#### 1.7.4 Analiza asocierilor

Analiza asocierilor determină dacă există o relație stabilă între două variabile. O relație reprezintă o legătură consistentă și sistematică între două variabile. Această legătură este statistică, nu neapărat cauzală. O legătură cauzală este atunci când nivelul unei variabile o influențează pe cealaltă variabilă. În cadrul unei legături statistice nu putem fi siguri de o relație de cauzalitate, dar, existența unei legături statistice oferă indicii pentru o eventuală relație de cauzalitate.

Analiza asocierilor este importantă întrucât ne permite să evaluăm legăturile care există între două variabile. În practică se întâlnesc patru tipuri de relații între două variabile: nemonotone, monotone, liniare și neliniare.

**O relație nemonotonă** este acea relație în care prezența sau absența unei variabile este asociată cu prezența sau absența celeilalte variabile. De exemplu, la McDonalds se știe din experiență că acei clienți de dimineața consumă cafea pe când clienții de la prânz comandă o băutură răcoritoare. Relație nu este exclusivă, în sensul că și clienții de dimineața pot comanda răcoritoare iar cei de la prânz cafea. Cu alte cuvinte, într-o relație nemonotonă două variabile sunt asociate dar într-un sens foarte larg.

**O relație monotonă** este acea relație în care cercetătorul poate să indice direcția asocierii dintre două variabile. Există două tipuri de relații monotone: crescătoare și descrescătoare. Relații crescătoare sunt atunci când creșterea nivelului unei variabile determină creșterea celeilalte. Relațiile descrescătoare sunt atunci când creșterea nivelului unei variabile determină scăderea nivelului celeilalte.

**O relație liniară** este aceea în care dependența dintr-o două variabile poate fi exprimată sub forma unei funcții de gradul întâi. Astfel dacă știm nivelul unei variabile putem să îl determinăm cu precizie pe cel al celeilalte variabile. Formula de calcul este:

$$y = ax + b$$

unde  $y$ : variabila dependentă care este estimată  
 $x$ : variabila independentă  
 $a, b$ : coeficienții funcției

**Relațiile neliniare** sunt acele relații în care asocierea dintre două variabile îmbracă forma unor alte funcții: exponențială, logaritmică, etc.

La caracterizarea relațiilor se folosesc trei elemente: prezența, direcția și puterea asociației.

Prezența se referă la identificarea unei relații între două variabile. Prezența poate fi pusă în evidență prin tehnici statistice.

Direcția indică sensul legăturii două variabile. Sensul relației poate să fie crescător sau descrescător, după cum am arătat mai sus.

Puterea asocierilor se determină prin concepte precum: puternic, moderat sau slab. O relație de asociere puternică este atunci când între cele două variabile este o dependență puternică. O asociere slabă este atunci când între două variabile există o relație, dar ea este mai puțin evidentă.

#### Testul $\chi^2$

Testul  $\chi^2$  se folosește pentru a determina dacă există o relație de legătură nemonotonă între două variabile nominale.

Atunci când la informațiile obținute s-a folosit scala nominală rezultă că testul folosit este testul neparametric hi pătrat  $\chi^2$ . În această situație analiza are următoarele etape :

Obținerea inf./testarea opiniei unui grup de persoane și încadrarea rezultatelor într-un tabel cu  $r$  linii și  $k$  coloane.

Calculul unei ipoteze nule ( $H_0$ ) în conformitate cu care, între grupurile formate nu ar exista diferențe.

Calculul  $\chi^2$  folosind formula :

$$\chi^2_{\text{calculat}} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}} \quad \text{pentru doua variabile}$$

$O_{ij}$  = frecvențele rândului  $i$  și coloanei  $j$  rezultate din cercetare (frecvențe observabile)

$T_{ij}$  = frecvențele rândului  $i$  și coloanei  $j$  corespunzătoare ipotezei nule (frecvențe teoretice)

→ Compararea  $\chi^2_{\text{calculat}}$  cu un  $\chi^2_{\text{teoretic}}$  corespunzător numărului de grade de libertate dat de tabel unde :

nr. grd. de lib. =  $(r-1) \cdot (k-1)$  – și corespunzător unui prag de garantare a rezultatelor cercetării.

Daca :

$\chi^2_{\text{calculat}} > \chi^2_{\text{teoretic}}$  atunci ipoteza nulă nu se acceptă, există diferențe între grupuri ;

$\chi^2_{\text{calculat}} \leq \chi^2_{\text{teoretic}}$  atunci ipoteza nulă se acceptă, nu exista diferențe între grupuri.

Pentru o variabila :

$$\chi^2_{\text{calculat}} = \sum_{i=1}^r \frac{(O_i - T_i)^2}{T_i}$$

## BIBLIOGRAFIE

Barbu Cătălin, *Studiul pieței*, note de curs, Craiova, 2011.

Burns Alvin, Bush Ronald, *Marketing Research*, Prentice Hall, 2006.

Lefter Constantin, *Cercetarea de marketing. Teorie și aplicații*. Editura Infomarket, Brașov, 2004.

Cătăioub Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002, p. 326-327.

Meghișan Gheorghe, Nistorescu Tudor, *Bazele marketingului*, Editura Sitech, Craiova, 2008.

Meghișan Gheorghe, Stancu Ion, Meghișan Mădălina, *Cercetări de marketing*, Editura Sitech Craiova, 2008.



**PACHETUL 2**  
**POLITICA DE COMUNICARE CU PIAȚA**

## CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR

### 2.1. STRUCTURA ȘI TIPOLOGIA FORȚEI DE VÂNZARE

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

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

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

#### 2.1.1. Diferitele funcții în cadrul echipei de vânzare

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

*Principalele misiuni ale vânzătorului:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

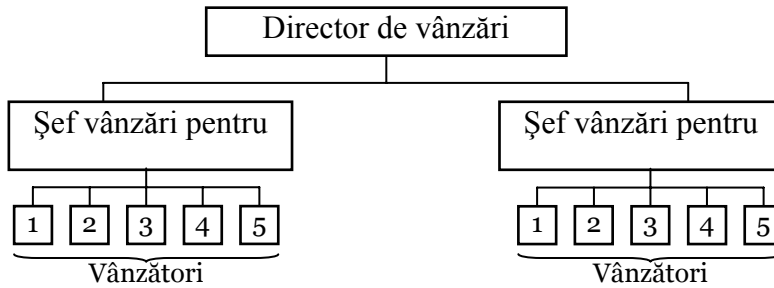
### 2.1.2. Criteriile de structurare a forței de vânzare

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

A. *Structura geografică sau generalistă*.

**a) Principii**

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



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

**b) Avantaje și inconveniente ale structurii geografice**

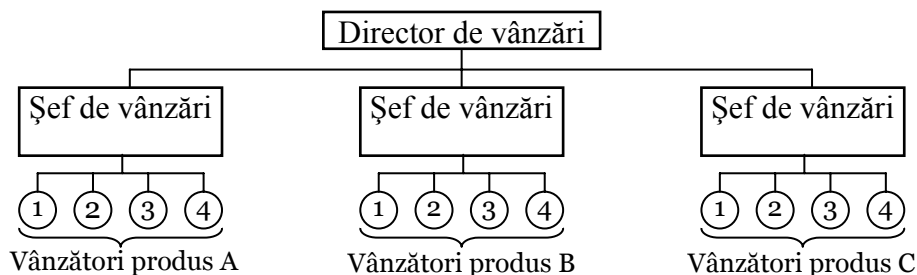
Organizarea geografică	Întreprindere	Client
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiecare vânzător răspunde de sectorul său</li> <li>• abordare mai globală a relației cu clientul</li> <li>• nu există ambiguități în privința relațiilor cu clienții</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none">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

**B. Structura pe produs**

**a) Principii**

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

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



**b) Avantaje și inconveniente ale structurii pe produs**

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

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

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

### C. Structura pe tip de clienți sau piețe

#### a) Principii

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

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

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

#### b) Avantaje și inconveniente ale structurii pe clienți sau piețe

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

### D. Structura pe activități

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

diverse care necesită competențe foarte precise. Deci, este preferabilă alegerea unor specialiști.

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

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

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

## 2.2. STABILIREA SECTOARELOR DE VÂNZARE

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

### 2.2.1. Determinarea numărului de vânzători

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

- Alegerea numărului de vânzători constă în găsirea unui echilibru între două situații:

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

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

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

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

### 2.2.2. Decuparea sectoarelor de vânzare

#### A. Caracteristicile sectoarelor de vânzare

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

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

#### B. Calitățile unui bun sector

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

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

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

### C. Criterii de decupare a sectoarelor

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

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

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

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

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

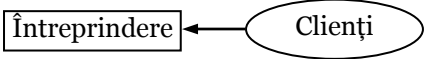
## 2.3. TIPURILE DE FORȚĂ DE VÂNZARE

### 2.3.1. Forța de vânzare proprie și forța de vânzare delegată

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

### 2.3.2. Forța de vânzare sedentară și forța de vânzare itinerantă

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

Forța de vânzare	Principii	Exemple
<b>Sedentară</b>	<p>Comercialii lucrează în incinta întreprinderii în mod sedentar. Aceasta presupune ca întreprinderea să inițieze o politică comercială care să atragă clienții spre punctele de vânzare.</p> 	<p>Vânzătorii autorizați pentru rețeaua auto, vânzătorii pentru rețeaua METRO, Carrefour, BILLA, primesc clienții la punctul de vânzare.</p>



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

### 2.3.3. Diferitele statute de vânzători

#### A. Salariat de drept comun

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

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

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

#### B. Voiajor Reprezentant Plasator (VRP)

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

1. Să desfășoare o muncă de reprezentare.	<p>Activitatea unui VRP constă în prospectarea unei clientele în interesul întreprinderii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- să viziteze o clientelă existentă sau eventuală;</li> <li>- să facă deplasări în exteriorul întreprinderii;</li> <li>- să obțină și să transmită diferite dispoziții cu caracter comercial.</li> </ul>
2. Exerciță activități pentru unul sau mai mulți angajatori.	<p>Ei sunt exclusivi sau multimărci (calitatea angajatorului nu este o condiție determinantă la accesul la statutul de VRP).</p>
3. Exerciță în mod exclusiv și constant profesia.	<p>Consacrarea integralității activității sale de reprezentant pentru una sau mai multe întreprinderi (cei care exerciță o activitate de reprezentare intermitent sau ocazional nu pot beneficia de statut de VRP).</p>
4. Nu efectuează nici o operațiune comercială în cont personal.	<p>Vânzătorul nu poate încheia contracte în numele său sau nu poate crea propria sa întreprindere.</p>
5. VRP sunt legați de angajator prin angajamente ce determină	<p>Contractul de muncă indică cu precizie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produsele de comercializat;</li> </ul>

natura prestațiilor de servicii sau a mărfurilor oferite la vânzare ori cumpărare. Li se stabilește regiunea în care trebuie să acționeze și clienții și prospecții de care se ocupă și li se stabilește indicele de remunerare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- categoriile de clienți;</li> <li>- sectorul atribuit (delimitarea teritoriului sau a categoriei de clienți);</li> <li>- forma de remunerare propusă.</li> </ul>
--	--

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

### C. Agentul comercial

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

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

## 2.4. ALEGEREA REȚELEI DE VÂNZARE

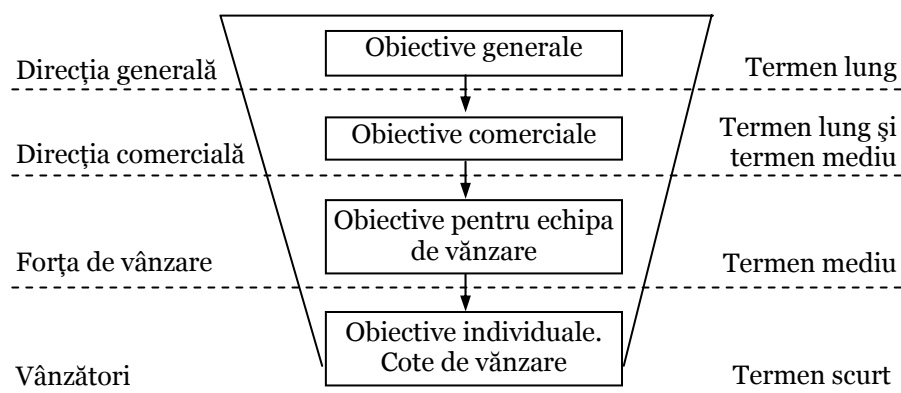
### 2.4.1. Rețelele directe și indirecte

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

Tipul de rețea	Avantaje	Inconveniente
Directă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformitatea modului de distribuție a produselor;</li> <li>• Difuzarea culturii întreprinderii;</li> <li>• Mai buna acoperire a pieței;</li> <li>• Specializarea comercialilor și a managementului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuri de structură ridicate (gestiunea personalului, a punctelor de vânzare);</li> <li>• Rețeaua nu este întotdeauna adaptată atunci când apar produse noi sau piețe noi (dificultăți de adaptare sub aspectul extinderii sau reducerii rețelei).</li> </ul>
Indirectă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuri de structură reduse;</li> <li>• Adaptarea mai rapidă la acoperirea pieței;</li> <li>• O mai bună suplețe a rețelei;</li> <li>• Diversificare mai ușoară;</li> <li>• Dinamism al aderenților (șefi de întreprindere, parteneri).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultatea de a găsi distribuitori buni;</li> <li>• Nevoia de fidelizare;</li> <li>• Risc de conflicte dacă întreprinderea folosește rețea proprie în paralel cu parteneri intermediari;</li> <li>• Probleme privind transmiterea imaginii întreprinderii;</li> <li>• Necesitatea animării partenerilor intermediari.</li> </ul>

## 2.5. IERARHIZAREA OBIECTIVELOR VÂNZĂTORULUI

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



## 2.6. DEFINIREA OBIECTIVELOR VÂNZĂTORULUI

### 2.6.1. Caracteristicile unui bun obiectiv

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

#### A. Un obiectiv precis

Un obiectiv bine definit constituie un act pentru vânzător.

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

#### B. Un obiectiv accesibil

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

#### C. Un obiectiv stimulat

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

#### D. Un obiectiv echitabil și adaptat vânzătorului

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

## 2.6.2. Diferite tipuri de obiective

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

## 2.6.3. Formele obiectivelor

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

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

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

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

	<b>Avantaje</b>	<b>Incoveniente</b>
<b>Întreprindere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite o selecție a produselor la care se dorește o sporire a vânzării;</li> <li>• Permite eliminarea efectelor provocate de fluctuațiile de preț (analiza constantă a vânzărilor);</li> <li>• Reprezintă eforturile reale ale vânzătorului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Există riscul de a realiza volumul de vânzări în detrimentul marjei;</li> <li>• Comparația între produse diferite este dificilă;</li> <li>• Este dificil de stabilit dacă gama de produse este largă.</li> </ul>
<b>Forța de vânzare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ușor de înțeles;</li> <li>• Permite o bună orientare a muncii vânzătorilor;</li> <li>• Ușurează controlul realizării acestui obiectiv cantitativ chiar de către vânzător.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierdere relativă a autonomiei în ce privește realizarea obiectivelor sale (control mai ușor din partea șefilor ierarhici).</li> </ul>

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

*Exemplu.* Obiectiv lunar – 250 puncte; fiecare nou client reprezintă 5 puncte; 100.000 euro cifră de afaceri este echivalentă cu 10 puncte; 2 puncte pentru un prospect nou.

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

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

	<b>Avantaje</b>	<b>Incoveniente</b>
<i>Întreprindere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite o bună măsurare a contribuției vânzătorului la rezultatele întreprinderii;</li> <li>• Sensibilizează vânzătorul la evoluția costurilor;</li> <li>• Incită comercialii să vândă fără acordarea prea multor remize.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesea calculul este complex și necesită utilizarea unui sistem de analiză a costurilor;</li> <li>• Evaluarea a posteriori a rezultatelor vânzătorilor;</li> <li>• Risc de divulgare de costuri și marjă dacă vânzătorul trece la concurență.</li> </ul>
<b>Forța de vânzare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acest indicator este motivant;</li> <li>• Ține seama de impactul avantajelor acordate de către vânzători (mai ales remiza) asupra remunerației dacă aceasta este legată de marja degajată.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poate fi greu de înțeles;</li> <li>• Muncă suplimentară dacă calculele de marjă sunt lungi și complexe.</li> </ul>

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

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

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

## 2.7. REALIZAREA AUTODIAGNOSTICULUI

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

### 2.7.1. Analiza timpului pe tipuri de sarcini

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

### 2.7.2. Analiza organizării vânzătorului

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

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

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

#### **A. Pierderi de timp datorate elementelor exterioare și neprevăzute:**

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

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

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

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

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

- pregătirea mai eficace a vizitelor;
- delegarea sarcinilor.

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

## 2.8. APLICAREA PRINCIPIILOR UNEI GESTIUNI OPTIME A TIMPULUI

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

### 2.8.1. Stabilirea priorităților

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

	<b>Foarte important</b>	<b>Puțin important</b>
<b>Foarte urgent</b>	Sarcini de tipul 1	Sarcini de tipul 2
<b>Puțin urgent</b>	Sarcini de tipul 3	Sarcini de tipul 4

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

### 2.8.2. Delegarea

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

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



### 2.8.3. Planificarea

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

## 2.9. OBIECTIVELE UNUI SISTEM DE REMUNERARE

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

### 2.9.1. Calitățile unui bun sistem de remunerare

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

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

## 2.10. COMPONENTELE UNUI SISTEM DE REMUNERARE

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

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

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

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

### **2.10.1. Partea fixă**

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

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

### **2.10.2. Comisionul**

Acest sistem de remunerare are în vedere rezultatele vânzătorului.

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

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

#### **A. Baza de calcul a comisionului**

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

##### **a) Cifra de afaceri**

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

##### **b) Marja**

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

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

##### **c) Cantitățile vândute**

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

#### **B. Indicii de comision**

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

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

Indicii diferențiați se divid în indici progresivi și degresivi.

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

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

### **2.10.3. Prima**

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

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

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

## 2.11. ALTE FORME DE REMUNERARE

Aceste forme se referă la:

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

## BIBLIOGRAFIE

- I. Stancu, *Managementul vânzărilor*, Ed. Sitech, Craiova, 2009.
- I. Stancu, *Conducerea echipei de vânzări: teorie și practică*, Ed. Universitaria, Craiova, 2005.
- V. Balaure și alții, *Marketing*, Ed. Uranus, București, 2000.
- Futrell, C.M. *Principiile vânzărilor*, Ed. Rosetti Educational, București, 2008.
- C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec, *Gestion et management de la force de vente*, Dunod, Paris, 2000.
- Ph. Kotler, *Managementul marketingului*, Ed. Teora, București, 1997.
- Gh. Meghișan, I. Stancu, *Managementul vânzărilor*, Ed. Sitech, Craiova, 2008.
- Gh. Meghișan, T. Nistorescu, *Bazele marketingului*, Ed. Economică, București, 1998.

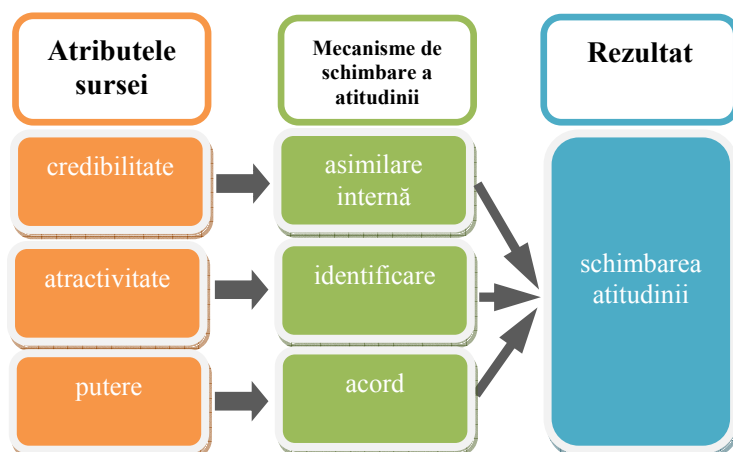
## CAPITOLUL 3

### TEHNICI PROMOȚIONALE

#### 3.1. PROCESUL DE COMUNICARE

Cunoașterea și înțelegerea modului în care se derulează procesul de comunicare reprezintă o condiție esențială a conceperii de strategii de comunicare eficiente. De aceea, în cele ce urmează vor fi prezentate componentele procesului de comunicare, din perspectiva comunicațiilor de marketing.

**A. SURSA** sau inițiatorul demersului comunicațional este organizația care, în vederea realizării obiectivelor de marketing pe care și le-a propus, dorește să se adreseze diferitelor categorii de public cu care intră în contact. Succesul emițătorului depinde de trei cerințe, respectiv o sursă trebuie să fie să fie puternică, atrăgătoare și credibilă. Fiecare atribut implică declanșarea unor mecanisme specifice prin care emițătorul provoacă schimbări în atitudinea sau în comportamentul receptorului. Relația dintre atributele sursei, mecanismul de schimbare și rezultate obținute sunt prezentate în fig. 1.



**Figura 3.1 Atributele sursei și mecanismele de schimbare a atitudinii**

**Acordul** este rezultatul relației de autoritate care se exercită între părțile implicate în procesul de comunicare. Întrucât sursa are puterea de administra recompense și penalizări, receptorul are tendința de a fi de acord cu eforturile persuasive ale acesteia. Receptorul își dă încuviințarea nu pentru că recunoaște autoritatea sursei, ci pentru a primi recompensele sau a evita penalizările de ordin material sau de natură psihologică. De aceea, schimbarea atitudinii receptorului este, în mare măsură, superficială.

**Atractivitatea** unei surse depinde de modul în care receptorul percepe sursa din punct de vedere al caracteristicilor de natură obiectivă și subiectivă (trăsături fizice sau de personalitate, abilitate intelectuală, stil de viață, etc.). Dacă receptorul percepe sursa ca fiindu-i asemănătoare sau familiară sau îi plac unele trăsături, atunci va găsi sursa atrăgătoare, iar schimbarea atitudinii se va realiza prin procesul de identificare. Potrivit acestui proces, receptorul este dispus să adopte atitudinile, comportamentele, interesele sau preferințele sursei pe care o găsește atrăgătoare. Astfel, în vederea promovării produselor, în publicitate și sponsorizare sunt utilizate celebritățile din lumea sportului sau a divertismentului, personalități admirate și plăcute de publicul vizat.

În ceea ce privește **credibilitatea** aceasta este tendința de a avea încredere în ceva sau în cineva. O sursă credibilă provoacă schimbarea atitudinii printr-un proces de asimilare internă. Asimilarea internă se produce atunci când receptorul își însușește atitudinii sursei ca și când ar fi propria atitudine.

Credibilitatea sursei depinde de modul în care receptorul percepe sursa sub aspectul unui set de caracteristici. Este vorba în principal de *competența și prestigul sursei*, ca și măsura în care apare demnă de încredere. Competența este dată de cunoștințele, experiența și abilitățile sale, așa cum sunt prezentate în demersul comunicațional. De exemplu, firmele care fabrică produse de înaltă tehnologie, își recrutează forța de vânzare din rândul specialiștilor care posedă solide cunoștințe tehnice. În clipurile publicitare, unele produse sunt prezentate în situații de utilizare, care permit demonstrarea calităților și performanțelor acestora. De regulă, credibilitatea și deci puterea de a influența atitudinea receptorului este mai mare în cazul unei surse care se bucură de prestigiu, cu condiția ca procesul de comunicare să facă referire la sfera în care deține o poziție privilegiată și se bucură de recunoaștere.

Credibilitatea sursei depinde și de *onestitatea și integritatea* de care dă dovadă. Pentru acesta, receptorul trebuie să o considere bine intenționată, obiectivă și dezinteresată. Din acest motiv, în publicitate, pentru a elimina susceptibilitatea publicului vizat, mesajele sunt transmise sub forma unor interviuri cu consumatorii. În general, inițiatorul demersului comunicațional trebuie să arate că nu intenționează să manipuleze auditoriul, numai astfel va inspira încredere și va reuși să fie credibil.

**B. RECEPTORUL** reprezintă, alături de emițător, o componentă esențială a procesului de comunicare. Este destinatarul mesajului emis de sursă. În poziția de receptori se pot afla consumatorii actuali și potențiali, distribuitorii, acționarii, mass-media, publicul larg.

Pentru ca procesul de comunicare să fie eficient este important ca emițătorul să stabilească cu precizie cui urmează să-i comunice. Mai mult, este necesară cunoașterea detaliată a receptorului, respectiv nevoile, dorințele, așteptările, sistemul său de valori.

Declanșarea procesului de comunicare depinde de apariția în mintea emițătorului a unei idei care să ajungă la receptor. În cazul comunicațiilor de marketing, ideea este generată în urma analizei situației de marketing a organizației și a identificării problemei de natură comunicațională ce se impune a fi rezolvată.

**C. CODIFICAREA** reprezintă mecanismul prin care ideile sunt transformate în mesaje. Prin procesul de codificare, emițătorul încearcă să găsească cele mai potrivite modalități de a exprima ideea, ca receptorul să înțeleagă mesajul ce i-a fost adresat.

Operațiunea de codificare presupune utilizarea unor simboluri. Simbolul poate fi definit ca un cuvânt, un gest, un obiect căruii indivizii dintr-o comunitate lingvistică îi atribuie o semnificație, în concordanță cu reguli bine înțelese și împărtășite. Simbolurile sunt de două feluri: verbale și nonverbale. Simbolurile verbale sunt cunoscute sub denumirea de limbaj, acționând pe baza unui sistem formal de reguli și metode. Simbolurile nonverbale sunt folosite pentru a completa comunicarea verbală. În comunicațiile de marketing, se recurge frecvent la simbolurile nonverbale pentru a transmite emoții și sentimente. Operațiunea de codificare este dificilă pentru că depinde de modul cum receptorul decodifică mesajul.

**D. DECODIFICAREA.** Strâns legată de noțiunea de codificare este cea de decodificare, ce desemnează procesul prin care receptorul înțelege mesajul. Decodificarea verbală se realizează prin citire și ascultare. Până în prezent, comunicarea umană nu a ajuns să opereze cu un sistem de simboluri unanim recunoscut și acceptat. De aceea, atunci când se codifică un mesaj, emițătorul trebuie să aibă în vedere faptul că aceleași simboluri pot avea semnificații diferite pentru personae diferite. Prin urmare, codificarea se realizează corect numai dacă se are în vedere modul în care receptorul decodifică mesajul.

Pentru a se înțelege, receptorul și emițătorul trebuie să răspundă anumitor cerințe: să împărtășească același cod, adică același sistem de simboluri; să atribuie aceeași semnificație codurilor, să împărtășească un context comun; să respecte convențiile sociale ale comunicării, respectiv să recunoască și să respecte normele situației în care se comunică.

**E. MESAJUL.** În urma procesului de codificare ia naștere mesajul care este transmis receptorului. Mesajul este alcătuit dintr-un ansamblu coerent de simboluri (semne) cu rolul de pentru a prezenta receptorului ideea pe care emițătorul a dorit să o comunice. Conceperea mesajului presupune luarea de decizii cu privire la: conținutul, structura și forma mesajului.

**a) Conținutul mesajului** se referă la ce anume trebuie spus astfel încât să se obțină răspunsul dorit din partea receptorului. Este important ca mesajul să conțină acel element motor capabil să declanșeze reacția receptorului. În conceperea unui mesaj pot fi avute în vedere două categorii de elemente de atracție: raționale și emoționale.

*Elemente de atracție raționale* vizează caracteristicile obiective ale produsului, mărcii, organizației. Sunt considerate eficiente în cazul stimulării achiziționării produselor de folosință îndelungată și atragerii de clienți industriali. În cazul bunurilor de uz curent, sunt recomandate pentru produsele cu un grad mare de noutate, pentru produsele ce au un puternic element obiectiv de diferențiere sau dacă marca promovată este prima care comunică, din categoria sa.

*Elemente emoționale* se bazează pe caracteristicile psihologice și simbolice ale obiectului comunicării. Aceste elemente pot provoca sentimente pozitive (iubirea, mândria, bucuria, speranța de reușită) sau sentimente negative (frica, vinovăția, rușinea). Mesajele emoționale se utilizează mai ales pentru bunurile de larg consum și mai rar pentru bunurile cu destinație productivă.

**b) Structura mesajului** are în vedere modul de organizare, în cadrul mesajului, a diferitelor elemente componente. Pentru comunicarea de marketing prezintă interes sub trei aspecte: fațetele argumentului, ordinea prezentării celor mai puternice argumente și modalitatea de a concluziona.

*Fățetele argumentului.* Atunci când se concepe un mesaj, în primul rând, trebuie să se ia decizia cu privire la prezentarea unilaterală sau bilaterală a argumentelor utilizate. Un mesaj unilateral este cel care menționează exclusiv atuurile produsului, mărcii, organizației, trecând sub tăcere eventualele sale slăbiciuni, ca și punctele forte ale concurenței. Ca și cel unilateral, mesajul bilateral susține obiectul comunicării, prezentându-i calitățile; în plus, admite fie prezența unor lipsuri ale produsului, fie prezența unor aspecte favorabile în rândul concurenților.

Opțiunea pentru un anumit tip de mesaj depinde de următorii factori: opinia inițială a receptorului cu privire la problema în discuție; expunerea receptorului la contraargumente ulterioare; nivelul de educație al receptorului.

Un alt aspect important este *ordinea de prezentare a argumentelor*. Pot fi identificate trei modalități de prezentare a celor mai puternice argumente: la începutul, la mijlocul sau la sfârșitul mesajului. În legătură cu alegerea uneia dintre modalitățile de prezentare, specialiștii fac următoarele recomandări:

- Cele mai interesante argumente să fie prezentate la începutul mesajului, atunci când receptorul manifestă grad scăzut de interes pentru mesaj. Este cazul mesajelor referitoare la produse a căror achiziționare presupune un grad redus de implicare din partea receptorului (produsele ieftine, a căror cumpărare generează un risc minim).

- Argumentele cele mai importante să fie plasate la sfârșitul mesajului, dacă receptorul dovedește un grad ridicat de interes în legătură cu problema la care se referă mesajul. Această situație este întâlnită atunci când mesajul vizează produse cu grad ridicat de implicare din partea cumpărătorului.

- Situarea celor mai puternice argumente la mijlocul mesajului se poate dovedi o alegere neinspirată, indiferent de gradul de interes față de conținutul mesajului și oricare ar fi gradul de implicare în cumpărarea produsului.

Stabilirea structurii mesajului presupune și aspecte privind *modalitatea de a concluziona*. Emițătorul trebuie să decidă dacă îi oferă receptorului o concluzie explicită sau îl

lasă pe receptor să tragă singur concluziile. Numeroasele studii privind această problemă au permis formularea următoarelor recomandări:

- emițătorul este mai convingător când concluzionează;
- în cazul receptorilor cu un grad mai redus de inteligență se poate obține o modificare mai importantă a opiniei acestora prin formularea unei concluzii;
- concluzionarea este lăsată pe seama receptorilor dacă receptorul are suspiciuni cu privire la intențiile emițătorului sau dacă receptorul simte că nivelul său de inteligență este subestimat prin formularea concluziilor;
- dacă este promovat un produs complex din punct de vedere tehnic mai eficient este ca emițătorul să formuleze concluzia;
- dacă publicul vizat manifestă interes pentru produsul promovat mai eficient este a lăsa receptorul să concluzioneze.

**c) Forma mesajului** se referă la modalitatea în care emițătorul își prezintă ideea din punct de vedere simbolic, astfel încât să fie cât mai convingătoare. În comunicațiile de marketing se pot utiliza numeroase elemente, care combinate, pot să producă efectele dorite de emițător. Este vorba de elemente de codificare verbală (cuvintele și combinațiile de cuvinte) și elemente de codificare nonverbală (expresiile feței, caracteristicile vocii, imaginile vizuale, muzica sau coloritul), care pot influența atitudinea receptorului.

În general, se consideră că un mesaj are șanse să atragă atenția publicului țintă dacă se au în vedere următorii factori: obiectul comunicării să prezinte interes; mesajul să furnizeze informații noi despre produsul sau marca promovată; mesajul să ajute la justificarea deciziilor de cumpărare luate recent; prin modul său de prezentare, mesajul să producă un efect puternic asupra publicului.

**F. CANALUL DE COMUNICARE.** Mesajul ajunge la receptor doar dacă este transmis printr-un canal adecvat. Canalele de comunicare, denumite și medii sau mijloace de comunicare, joacă un rol extrem de important în stabilirea unor raporturi optime între emițător și receptor. În comunicarea de marketing există o mare varietate de canale de comunicare grupate în două mari categorii: canale personale și canale nepersonale.

**Canalele personale** asigură comunicarea directă dintre două sau mai multe persoane. Prezintă interes în măsura în care pot deveni rele. Sunt eficiente deoarece pot individualiza expunerea. Philip Kotler distinge trei canale personale: canalele mediatore, expert și sociale. **Canalele mediatore** sunt agenții de vânzări ai organizației care intră în contact cu clienții. **Canalele expert** sunt formate din specialiștii independenți care pot face aprecieri favorabile sau nefavorabile cu privire la producător sau produse. **Canalele sociale** sunt alcătuite din membrii familiei, prieteni, vecini, colegi sau alte persoane care discută cu indivizii ce fac parte din publicul țintă.

**Canalele nepersonale** asigură transmiterea mesajelor fără interacțiunea la nivel personal dintre emițător și receptor. Din această categorie fac parte: mijloacele de comunicare în masă (tipărituri, radio, televiziune, panouri, afișe), ambianța, evenimentele promoționale, precum și mijloacele electronice de comunicare (video, CD).

Mesajele transmise prin aceste canale sunt impersonale, motiv pentru care eficiența lor este mai redusă. Totuși au avantajul că: pot transmite mesajul în același timp, mai multor indivizi, aspect important atunci când ținta vizată este largă. În plus, mijloacele de comunicare pot fi utilizate pentru stimularea canalelor personale.

În ultimul timp, marile companii acordă atenție specială amenajării exterioare (arhitectonica) și interioare, elemente capabile să reflecte imaginea și cultura organizației.

**G. RĂSPUNSUL.** Răspunsul reprezintă ansamblul reacțiilor receptorului după expunerea la mesaj. Este bine ca emițătorul să stabilească exact care este răspunsul pe care-l dorește din partea receptorului. În funcție de nivelul psihologic vizat în procesul de

comunicare există: răspunsuri de natură *cognitivă* (se referă la cunoștințele receptorului despre obiectul comunicării); răspunsuri de natură *afectivă* (se referă la atitudinea față de obiectul comunicării) și răspunsuri de natură *conativă* (are în vedere acțiunea, de obicei, în direcția achiziționării produsului).

În literatura de specialitate există mai multe modele care prezintă etapizat răspunsurile posibile, obținute în urma recepționării unui mesaj. Modelele se bazează pe ideea că până ajunge să achiziționeze un produs, consumatorul trece printr-o serie de etape, fiecare reprezentând, la un moment dat, un răspuns posibil la mesajul emis de anunțator. Astfel, ierarhizarea răspunsului potrivit succesiunii de secvențe *înveți – simți – acționezi*, este valabilă mai ales în cazul în care receptorul este puternic implicat în procesul de achiziționare a unui produs; produsul se diferențiază considerabil în raport cu produsele asemănătoare. Secvența *acționezi – simți – înveți*, este valabilă atunci când deși receptorul este implicat în actul cumpărării totuși, nu percepe o mare diferență între produsele din aceeași categorie. Succesiunea de secvențe *înveți- acționezi – simți*, este valabilă când implicarea receptorului în procesul de cumpărare este redusă, iar receptorul percepe produsele din aceeași categorie ca fiind prea puțin diferențiate.

Din perspectivă dinamică, fenomenul comunicării apare ca un schimb de mesaje care se succed, evoluând de la o secvență la alta. Pentru a asigura continuitatea procesului de comunicare, interlocutorii trebuie să se asigure că sunt înțeleși și să-și adapteze discursul în funcție de modul în care partenerul de dialog răspunde la mesajul care i-a fost adresat. Prin urmare, în marketing, una din preocupările majore ale anunțatorului vizează cunoașterea răspunsului receptorului.

**H. CONEXIUNEA INVERSĂ** sau **RETROACȚIUNEA** (feedbackul) reprezintă acea parte a răspunsului care ajunge la emițător. Deoarece comunicațiile de marketing presupun adesea utilizarea unor canale nepersonale, emițătorul trebuie să creeze mecanismele care vor asigura retroacțiunea. Acest lucru este posibil cu ajutorul cercetărilor de marketing. Folosind tehnici specifice, specialiștii pot determina dacă mesajul a atras atenția publicului vizat, dacă a reușit să trezească interesul față de obiectul comunicării sau dacă a avut anumite efecte asupra comportamentului consumatorilor.

**I. ZGOMOTUL.** Derularea procesului de comunicare poate fi perturbată ca urmare a acțiunii unor factori de natură endogenă și/sau exogenă. Acești factori pot interveni la nivelul diferitelor secvențe-componente ale procesului, în sensul brucerii actului comunicațional corespunzător fiecăreia și implicit a întregului proces de comunicare.

De exemplu, comunicarea poate fi afectată de o codificare defectuoasă, ca urmare a cunoașterii superficiale a receptorului, datorită alegerii unor canale de comunicare necorespunzătoare sau în cazul în care cercetările de marketing, menite să asigure retroacțiunea, nu sunt bine proiectate sau implementate.

În mediul extern al emițătorului există o serie de fenomene care pot influența negativ procesul de comunicare inițiat de acesta. Abundența și agresivitatea mesajelor de natură promoțională care zi de zi asaltează publicul destinatar, ca și impactul mult mai puternic al campaniilor promoționale concepute cu profesionalism de unii concurenți. În plus, este posibil ca fenomene precum atenția selectivă, distorsiunea selectivă sau reținerea selectivă să afecteze recepționarea mesajului de către publicul țintă.

Astfel, *atenția* unui individ față de o sursă de comunicație este *selectivă*, întrucât un sistem de filtre propriu fiecăruia determină receptarea numai a acelei informații (publicitare, promoționale etc.) care îl interesează.

Fenomenul *distorsiunii selective* se datorează faptului că receptorul dezvoltă atitudini care îl determină să recepteze și să interpreteze mesajele numai în măsura în care îi întăresc propriile credințe și convingeri.



Conform fenomenului de *reținere selectivă*, obiectivul unei acțiuni de comunicație este înscrierea mesajului în memoria permanentă a receptorului. Pentru aceasta, mesajul trebuie să depășească pragul memoriei temporare și să permită rememorarea sa.

În planificarea demersului comunicațional se va ține seama de existența surselor de **zgomot** și se va proceda astfel încât să se reducă influența lor.

### 3.2. COMPONENTELE MIXULUI PROMOȚIONAL

În perioada actuală, comunicația promoțională este extrem de bogată sub raportul conținutului, rolului și formei de realizare. Din această cauză, și dificultatea clasificării riguroase a componentelor sale, fapt ce a condus la utilizarea - în literatura de specialitate - a unor scheme diferite de grupare și delimitare. Cu o frecvență mai mare sunt reținute, drept criterii esențiale de delimitare, natura și rolul lor în sistemul de comunicație al întreprinderii; în funcție de aceste criterii, activitățile specifice mixului promoțional se pot structura astfel: publicitatea; promovarea vânzărilor; relațiile publice; marca; manifestările promoționale.

La rândul lor, fiecare dintre aceste componente beneficiază de procedee, tehnici și mijloace specifice de acțiune.

Formând împreună conținutul unei politici promoționale unitare, aceste componente se deosebesc prin modul particular în care contribuie la atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii. Astfel, **publicitatea** este o variabilă calitativă, de natură psihologică, cu acțiune pe termen lung și care, în general, este greu măsurabilă cantitativ în privința efectelor pe care le generează. În schimb, **promovarea vânzărilor** este o variabilă de ordin cantitativ, relativ omogenă și cu acțiune pe termen scurt; în ansamblu lor, tehnicile cuprinse în această grupă aduc consumatorului avantaje economice, materiale și imediate, care pot fi cu ușurință măsurate cantitativ, iar întreprinderii îi oferă posibilitatea exercitării unui control riguros al activităților desfășurate. **Relațiile publice** grupează o serie de tehnici și efecte pe plan psihologic și pe termen lung, de asemenea greu de măsurat în termeni economici. **Marca** circumscrie ansamblul semnelor distinctive menite să individualizeze un produs, o gamă de produse, o firmă etc., în raport cu cele ale concurenței, să atragă și să stabilizeze fidelitatea consumatorilor, să creeze obiceiuri de consum, să garanteze calitatea produselor și să certifice notorietatea și prestigiul firmei; ce se caracterizează printr-o acțiune pe termen lung și pe plan psihologic, dar și prin posibilitatea controlului rezultatelor obținute. **Manifestările promoționale**, variabilă deopotrivă calitativă și cantitativă, presupune utilizarea, pe perioade de timp determinate, a întregii game de tehnici și acțiuni promoționale, cu efecte economice imediate ca și pe termen lung.

Indiferent de natura acțiunilor promoționale, de omogenitatea sau eterogenitatea tehnicilor pe care le presupun, de acțiunea lor în timp, de efectele economice pe care le antrenează etc., întreprinderea trebuie să aibă permanent în vedere caracterul lor complementar; o politică de piață activă și eficientă implică folosirea lor nu în mod izolat, ci încorporate într-o politică promoțională încheată și operațională, aptă să contribuie la îndeplinirea obiectivelor sale strategice. În același timp, eficiența utilizării variabilelor promoționale în cadrul activităților de piață depinde, în măsură însemnată, de modul în care acestea sunt integrate în politica globală de marketing a întreprinderii, ca și de maniera în care se realizează coordonarea activității promoționale cu celelalte componente ale mixului de marketing.

### 3.3. STRATEGIA DE COMUNICARE COMERCIALĂ

Strategia de comunicare comercială reprezintă o formalizare a demersurilor întreprinse de o organizație în vederea construirii și susținerii imaginii sale comerciale. Indiferent dacă se alege o strategie de comunicare cu obiect unic sau multiplu, demersul strategic de fundamentare a strategiei comerciale presupune următoarele etape<sup>1</sup>.

#### **A. Analiza situației anunțatorului**

Specialiștii realizează o analiză a situației de marketing a anunțatorului. Principalele aspecte ce trebuie studiate sunt: piața; anunțatorul; produsul; concurența; consumatorul; demersurile comunicaționale anterioare; diagnosticul extern și problema de rezolvat.

*Piața.* În funcție de datele disponibile, se va preciza situația pieței (saturată, nesaturată, în expansiune, în recesiune, etc); evoluția cifrei de afaceri totale a sectorului de activitate; segmentarea pieței și caracteristicile distribuției. Sinteza acestor elemente permite identificarea oportunităților și a piedicilor, de care firma trebuie să țină seama.

*Anunțatorul.* Analiza cuprinde informații despre: tipul întreprinderii; volumul producției globale și producția pe categorii de produse; notorietatea și imaginea organizației; strategia de marketing și globală de comunicație. Acestea contribuie la evidențierea punctelor forte și/sau a punctelor forte ale anunțatorului.

*Produsul (marca).* Respectiv informații despre: volumul producției și al vânzărilor; etapa din ciclul de viață a mărcii/produsului; prețul; receptivitatea distribuitorilor față de marcă; condițiile de vânzare; notorietatea și imaginea mărcii. Acestea permit caracterizarea mărcii în funcție de calitățile și/sau defectele sale, de unde să rezulte elementele distinctive, în măsură să ofere specificitate mărcii.

*Concurența.* Trecerea în revistă a concurenților direcți și indirecti, precum și studierea punctele forte și slabe ale acestora.

*Consumatorul.* Prezintă importanță caracteristicile geografice, socio-demografice, economice ale consumatorilor actuali și potențiali, stilul de viață și personalitatea acestora, precum și comportamentul lor de cumpărare și consum.

*Demersurile comunicaționale anterioare.* Trebuie să se aibă în vedere tipul și stilul comunicației anterioare; mixul comunicațional utilizat, precum și eventualele constrângeri de natură juridică.

*Diagnosticul extern și problema de rezolvat.* Se va realiza o sinteză a analizei situației de marketing, precizându-se în ce măsură produsul este adaptat cerințelor consumatorului, care este raportul calitate-preț, dacă marca se bucură de notorietate, cum este primită marca în rețeaua de distribuție, care este nivelul concurenței, precum și potențialul produsului.

#### **B. Poziționarea mărcii**

O poziționare corectă presupune respectarea a două principii de bază: *principiul identificării* - alegerea acelei categorii de mărci cu care va fi asociată marca studiată în mintea cumpărătorului; *principiul diferențierii* - evidențierea particularităților mărcii care permit consumatorilor să o deosebească de mărcile concurente, din aceeași categorie.

În funcție de elementele de diferențiere există:

a) *Poziționare obiectivă, ce presupune diferențierea mărcii pe baza unor atribute obiective* ce o definesc. Este vorba de una sau mai multe caracteristici de natură funcțională, constructivă, estetică, economică pe care mărcile concurente nu le posedă. În acest caz, în procesul de comunicare, accentul cade pe valoarea de întrebuințare a mărcii.

b) *Poziționare afectivă* la care se recurge în situațiile în care criteriul de diferențiere are în vedere *capacitatea mărcii de a răspunde unor nevoi afective*. Comunicarea urmărește să provoace o atitudine bazată pe afectivitate.

---

<sup>1</sup> Popescu, I.C., *Comunicarea în marketing*, Ed. Uranus, București, 2003

c) *Poziționare simbolică* prin care marca este asociată unei categorii aparte de consumatori sau utilizatori. Prin urmare, *comunicarea dezvoltă valoarea simbolică a mărcii* vizând satisfacerea nevoii de diferențiere socială a consumatorului, cât și a celei de afirmare a apartenenței la un grup.

### C. Stabilirea obiectivelor comunicării

Realizarea strategiei de comunicație necesită transformarea obiectivelor de marketing în obiective specifice comunicaționale.

*Un mesaj poate acționa asupra individului la nivel cognitiv, afectiv, conativ.*

- **Intervențiile la nivel cognitiv.** În acest caz, comunicarea este preponderent *informativă* și vizează obiective, cum ar fi: anunțarea apariției unui nou produs, serviciu, model, sau a unei noi mărci; atragerea atenției asupra existenței unui produs sau a unei mărci; prezentarea caracteristicilor unui produs; consolidarea notorietății unui produs.

- **Intervențiile la nivel afectiv** vizează atitudinea publicului țintă față de produs sau marcă. *Comunicarea stimulează preferințele* față de un produs sau marcă vizând în principal următoarele obiective: diferențierea produsului prin punerea în valoare a ofertei întreprinderii; accentuarea valorii produsului (mărcii), concomitent cu întărirea imaginii; redresarea imaginii sau chiar modificarea totală a poziției acesteia.

- **Intervențiile la nivel conativ** vizează influențarea comportamentului publicului țintă. Se încearcă provocarea unui anumit comportament de cumpărare și de consum, iar obiectivele de *comunicare, care incită la acțiune*, se pot referi la: cumpărarea produsului pentru prima dată; creșterea frecvenței de cumpărare și/sau consum; imprimarea unei regularități vânzărilor influențate de sezonalitate; îndepărtarea unor frâne de cumpărare.

### D. Definirea țintei demersului comunicațional

Reprezintă o etapă care are implicații decisive asupra următoarelor etape. Poate fi **alcătuită** din: consumatori actuali, cât și potențiali; prescriptori; preconizatori (nu pot efectua cumpărarea, dar o influențează; sunt consumatori – copiii); alte categorii de public ce prezintă interes pentru anunțator.

În vederea definirii țintei demersului comunicațional se folosesc mai multe **criterii**: *geografice* (regiune, climat, dimensiunea localității, mediul de reședință); *socio-demografice și economice* (vârstă, sex, dimensiunea familiei, ciclul de viață al familiei, venituri, ocupație, nivelul de instruire, pregătirea, religia, rasa, naționalitatea); *psihografice* (personalitatea și stilul de viață); *comportament de cumpărare și de consum* (ocazia de cumpărare/consum, statutul consumatorului/utilizatorului, frecvența de cumpărare/consum, gradul de fidelitate, atitudinea față de produs etc..

### E. Alegerea axului comunicațional

Implică răspuns la întrebarea: "*Ce idee trebuie transmisă publicului țintă?*". Axul comunicațional reprezintă ideea mesajului (unique selling proposition), coloana vertebrală a întregii activități de creație. Se consideră că această activitate este de competența echipei de creație din agenția de publicitate cu care colaborează anunțatorul. Alegerea axului comunicațional se realizează pe baza poziționării stabilită anterior.

### F. Previzionarea bugetului de comunicare

În vederea stabilirii bugetului optim, specialiștii consideră că este posibilă utilizarea a numeroase metode, printre care:

a) *Analiza marginală.* Bugetul optim este dat de *acea creștere a cheltuielilor de comunicare căreia îi corespunde o creștere nulă a profitului.* Metoda necesită o anticipare a răspunsului pieței sub forma modificării vânzărilor.

b) *Procentaj din cifra de afaceri previzionată sau profitul previzionat.* Metoda este recomandabilă în cazul campaniilor de întreținere realizate pe piețe relativ stabile. Nu este indicată în schimb campaniilor promoționale organizate cu ocazia lansării de produse noi.

c) *Alinierea la bugetele practicate de principalii concurenți.* Metoda presupune studierea investițiilor promoționale ale concurenților și stabilirea bugetului propriu în mod corespunzător, ponderând după caz, în funcție de cota de piață deținută. Se recomandă folosirea ei împreună cu alte metode, pentru a lua în considerare și alți factori importanți în procesul de comunicare, pe lângă mediul concurențial.

d) *Buget în funcție de obiectivele vizate* (cotă de piață, notorietate, scor de memorare a mesajelor). Presupune un *compromis* între: ce se dorește și ce se poate susține din punct de vedere financiar;

e) *Buget în funcție de starea trezoreriei.* Metoda impune renunțarea la activitatea promoțională în perioadele de criză financiară. Având în vedere că o campanie publicitară bine concepută poate îmbunătăți situația anunțatorului, o asemenea abordare nu este recomandabilă, fiind aplicată de un număr din ce în ce mai mic de organizații.

### G. Elaborarea mixului comunicațional și a strategiei mijloacelor de comunicare

În vederea realizării obiectivelor demersului comunicațional se impune, mai întâi alegerea tehnicilor de comunicare ce urmează a fi utilizate, apoi luarea deciziilor privind organizarea demersurilor specifice fiecărei tehnici în parte, coordonarea instrumentelor de comunicare și elaborarea calendarului operațiunilor.

Stabilirea componentelor mixului necesită luarea în considerare a următorilor factori:

a) *Natura produsului și specificul pieței.* Tabelul 1 ilustrează deosebirile existente între mixul comunicațional specific bunurilor de larg consum și bunurilor productive.

**Tabel 3.1 Mixul comunicațional specific bunurilor de consum și industriale**

<i>Bunuri de consum</i>	<i>Bunuri industriale</i>
publicitatea	vânzarea personală
promovarea vânzărilor	promovarea vânzărilor
vânzarea personală	publicitatea
relațiile publice	relațiile publice

b) *Opțiunea pentru o strategie o strategie push sau pull.* Strategia push constă în a împinge produsul către consumator, pentru acesta fiind utilizate cu precădere tehnicile de promovare a vânzărilor și forța de vânzare. Strategia pull presupune atragerea consumatorului către produs, orientarea preferințelor acestuia către marcă, impunându-se investiții însemnate în publicitate.

c) *Natura obiectivelor comunicării.* Dacă sunt avute în vedere *obiective de notorietate*, ce necesită intervenții la nivel cognitiv, atunci publicitatea, relațiile publice și sponsorizarea sunt tehnicile cele mai indicate. Dacă prin intervenții la nivel conativ se urmărește *provocarea unui anumit comportament de cumpărare*, eficiente sunt tehnicile de promovare a vânzărilor și forța de vânzare. Atunci când obiectivul prioritar este *construirea unei imagini favorabile*, pot fi utilizate cu succes: publicitatea, relațiile publice, sponsorizarea și mecenatul.

d) *Etapa din ciclul de viață în care se află produsul.* Pentru produsele aflate în faza de *lansare*, publicitatea și relațiile publice dețin un rol decisiv, fiind urmate de tehnicile de promovare a vânzărilor, care favorizează încercarea produsului. În faza de *creștere* trebuie continuate investițiile în publicitate (pentru deținerea unei cote de piață importante) și se acordă atenție acțiunilor menite să provoace publicitate gratuită. În faza de *maturitate*, în vederea menținerii cotei de piață câștigate, vor fi utilizate cu precădere tehnicile de promovare a vânzărilor și forța de vânzare. Când produsul ajunge în faza de *declin*, acțiunile promoționale

scad în intensitate, bugetul destinat comunicării fiind redus substanțial. Reducerile de preț reprezintă instrumentul promoțional utilizat cu regularitate.

e) *Caracteristicile țintei demersului comunicațional.* Prezintă importanță, în special: dimensiunile și dispersia geografică a publicului țintă. Publicitatea este o tehnică ce permite atingerea unei ținte numeroase, dispersată din punct de vedere geografic. La fel și sponsorizarea. Utilizarea forței de vânzare, este indicată în cazul unui segment țintă relativ concentrat și puțin numeros.

**H. Evaluarea efectelor și controlul demersului comunicațional.** În această etapă este necesar să se verifice măsura în care obiectivele au fost îndeplinite. Obiectivele de comunicare vor constitui punctul de plecare în stabilirea instrumentelor de control.

În cazul *intervențiilor la nivel cognitiv*, când se urmărește fie crearea unei notorietăți pentru un produs/marcă, fie prezentarea calităților obiective și a avantajelor pe care le posedă, pot fi utilizate următoarele instrumente: teste de notorietate, teste de verificare a memorării mesajului, teste vizând înțelegerea și percepția mesajului, curbele de răspuns (care fac legătura dintre expunerea mesajului și memorarea acestuia).

*Intervențiile la nivel afectiv* vizează atragerea simpatiei față de produs/marcă, stimularea preferințelor față de acestea și formarea unei atitudini favorabile. Realizarea obiectivelor de această natură poate fi verificată cu ajutorul unor instrumente de măsură precum: scalele (pentru evaluarea gradului de simpatie, a preferințelor, a imaginii); testele proiective (tehnicile de asociere, tehnicile de construcție, etc); scalele pentru evaluarea atitudinii; întrebări asupra intențiilor de cumpărare.

Pentru *intervențiile la nivel conativ*, comunicarea urmărește să influențeze comportamentul de cumpărare și consum al publicului țintă în sensul dorit de anunțator - achiziționarea produsului promovat. Măsurarea rezultatelor operațiunilor ce vizează obiective comportamentale presupune utilizarea unor instrumente de control precum: determinarea ponderii celor aflați la prima cumpărare și a celor care au repetat procesul; determinarea sensibilității vânzărilor în raport cu presiunea publicitară; tehnicile de observare (camera de luat vedere; scannerul).

### 3.4. STRATEGIA REDACTĂRII MESAJULUI PUBLICITAR

Publicitatea este mai mult decât un mijloc de diseminare a unor informații. Este un instrument de comunicare de bază al sistemului nostru economic și al culturii. Publicitatea reflectă societatea în care funcționează și totodată, dă naștere la schimbări subtile în moravurile și comportamentul publicului care o receptează.

**Rolul publicității ca instituție** a fost studiat atât de critici, cât și de partizani. Perspectivele cu privire la rolul publicității se încadrează în următoarele categorii: ce face publicitatea pentru consumatori, pentru domeniul afacerilor și pentru societate<sup>2</sup>.

*Ce face publicitatea pentru consumator.* Unul din cele mai importante roluri ale publicității este de a arăta oamenilor cum să rezolve anumite probleme. Pentru a fi eficientă publicitatea trebuie să pornească de la premiza "Produsul meu ajută oamenii?". Poate că principala tendință în publicitatea modernă este așezarea consumatorului în centru procesului de marketing.

*Ce face publicitatea pentru afaceri.* Esențialmente, publicitatea este cea mai eficientă într-o societate prosperă. Atunci când oferta potențială depășește ecrerea, adică atunci când abundența prevalează, publicitatea începe să-și îndeplinească în mod real o funcție economică esențială. Fără publicitate, firmele nu ar fi capabile să aducă noi produse în atenția unui număr

---

<sup>2</sup> Russel, J.T., Lane, W.R., *Manual de publicitate*, Ed. Teora, București, 2002

suficient de mare de consumatori, deși este rapid pentru a face suportabil costul enorm al creării, dezvoltării, producerii și distribuirii acestor produse. Deci, publicitatea este instrument și cerință a unei economii prospere.

*Ce face publicitatea pentru societate.* Rezultatul dorit al oricărei acțiuni publicitare este de a contribui la vânzarea profitabilă a produselor. În plus față de erolul economic, veniturile din publicitate, susțin o presă independentă și diversă, protejată împotriva controlului exercitat de guvern și grupuri de interese. Se acceptă tot mai mult că publicitatea trebuie concepută într-o atmosferă care să ia în considerare și factori etici (tratarea clienților, dar și a furnizorilor, vânzătorilor și a mijloacelor de informare, cu corectitudine; conceperea de reclame oneste, neînșelătoare, dezirabile din punct de vedere social, etc). Este în avantajul publicității și a societății în general, că problemele etice se află în centrul dezbaterilor legate de practica publicității.

Eficacitatea publicității depinde atât de calitatea suportului, cât și de calitatea mesajului. Astfel, se impune ca mesajul să fie întotdeauna îngrijit redactat, întrucât el este cel care valorifică anunțul din presă, afiș, pliant, prospect etc. Dacă mesajul nu este de bună calitate, publicitatea se transformă într-o simplă politică de prezență, fără nici o eficiență de promovare a vânzărilor.

Cerințele de bază ale unui bun mesaj publicitar:<sup>3</sup>

- să fie **scurt** - clientul devine sensibil numai la mesajele lapidare, datorită numărului mare de mesaje cu care se confruntă zilnic;

- să fie **clar**, ușor de înțeles: confuzia, perifrază, aluzia sunt elemente generatoare de prejudicii în defavoarea eficacității mesajului;

- să fie **complet**: să cuprindă toate argumentele, astfel încât, prin lectura mesajului, clientul potențial să cunoască toate detaliile necesare pentru a se decide;

- să facă **apel la motivație**: mesajul va declanșa reacția scontată cu condiția să corespundă unui motiv de acțiune a clientului potențial.

Plecând de la ultima cerință, specialiștii în domeniu disting în general, **zece mobiluri principale de cumpărare**:

1. *Economia de bani*: acest mobil generează o cumpărătură gândită, condiționată de calitate, prețuri avantajoase - ceea ce presupune o anumită comparație între produse.

2. *Sentimentul de proprietate*: întrucât orice client dorește să posede un bun, acest mobil este un sentiment profund, tema fiind exploatată printr-o frază de genul "Al dumneavoastră pentru X lei".

3. *Amorul propriu* - acest sentiment trebuie folosit prin comparație "Dumneavoastră veți fi mai elegant dacă..."

4. *Atracția noului*: este o motivație foarte puternică, influențând oamenii care vor ineditul, și din snobism să fie posesorii ultimului model dintr-un anumit produs. Un mesaj poate să se sprijine pe această motivație: "Să fiți la modă!", "Mai bine decât la ..."

5. *Frumusețea* - mobil ce răspunde unei preocupări feminine, legată de dorința de a fi fermecătoare, de a nu îmbătrâni, de a se identifica cu o anumită personalitate.

6. *Sănătatea* - reprezintă o preocupare constantă care poate fi exploatată la redactarea mesajului. De pildă: "Un ten proaspăt grație frumosei portocale".

7. *Mimetismul*: tendința de imitare este puternică. Mesajul va face apel la această motivație printr-o frază de genul: "Ca și X cumpărați Y".

8. *Prevederea*: redată de ideea că securitatea este o nevoie de bază a omului. De aceea, mesajele "prevăzătoare" sunt eficiente. De exemplu: "Evitați aglomerația, cumpărând acum cadourile dumneavoastră pentru sărbătorile de iarnă".

9. *Câștigul de timp*: preocuparea de a economisi timpul este generală și se accentuează, ea constituind o excelentă motivație de cumpărare: "Câștigați timp cumpărând în autoservire".

---

<sup>3</sup> Ristea, A.L., coord., *Tehnologie comercială*, Ed. Expert, București, 1999

10. *Confortul*, viața mai bună, fericirea familiei, reprezintă apelul clasic dar eficace pentru confort, pentru căldura casei: "Un frigider în casa dumneavoastră".

Sunt de evitat în mesajele publicitare:

- termenii pur tehnici, în general greu de înțeles care îl complexează pe client;
- forma posesivă - de exemplu: "Articolul/Magazinul nostru...", "Noi suntem ..."
- absența verbului. Cel mai bun mesaj este activ: "Veniți ...", "Cumpărați...", "Luați...", "Profitați..."

Orice acțiune de publicitate trebuie efectuată riguros, pe baza unor principii, pentru a se evita neconcordanța interacțiunii dintre obiectivele urmărite, mijloacele și tehnicile utilizate, procesul de comunicație, agenții de piață vizați și rezultatele obținute.

Astfel, în procesul conceperii unei acțiuni de publicitate trebuie avute în vedere și respectate trei principii de importanță capitală pentru reușita ei, și anume:<sup>4</sup>

- *Principiul selecției argumentelor*, în virtutea căruia efectul unei acțiuni de publicitate este condiționat de alegerea acelei caracteristici a produsului sau serviciului care se estimează ca fiind cea mai frapantă, cea mai convingătoare și în același timp susceptibilă de a declanșa actul de cumpărare; acest principiu pornește de la faptul că orice produs sau serviciu posedă o serie de caracteristici, mai mult sau mai puțin importante, care pot servi drept argumente într-o acțiune publicitară.

- *Principiul convergenței mijloacelor*; impune combinarea armonioasă a tuturor mijloacelor posibile pentru a asigura cea mai bună punere în valoare a argumentului publicitar în prealabil selectat; pentru a asigura convergența deplină a acțiunii tuturor mijloacelor în scopul stabilit, este necesar ca modalitățile de expunere a argumentului publicitar ales să fie adaptate fiecărui mijloc și publicului vizat de acțiunea publicitară.

- *principiul uniformității publicității*, care pornește pe de o parte, de la ideea că publicitatea, în oricare din formele ei, nu poate fi adaptată la specificul și personalitatea fiecărui consumator potențial iar pe de altă parte, de la faptul că piața unui produs (serviciu, firmă) este formată atât de consumatori tipici cât și dintr-un număr de utilizatori (consumatori) atipici; acțiunea de publicitate trebuie concepută, în așa fel încât să acționeze asupra categoriilor de consumatori tipici, neglijându-i pe cei atipici. Pentru reușita acțiunii publicitare, este necesar ca acest principiu să opereze atât în procesul selecției argumentelor cât și în cel al alegerii mijloacelor de acțiune.

### 3.5. TEHNICI DE PROMOVARE SUSȚINUTE DE PRODUS

Promovarea vânzărilor corespunde unui ansamblu de tehnici prin care se urmărește îmbogățirea ofertei prin adăugarea unei valori suplimentare la nivelul produsului, al prețului și al distribuției, pe o perioadă limitată de timp, ținând seama de obiectivele comerciale ale firmei și cu scopul de a câștiga un avantaj temporar față de concurență. Contrar publicității care, prin intermediul unei modificări progresive a atitudinilor mentale a publicului, vizează în general să obțină, asupra comportamentelor acestora, *efecte întârziate însă prelungite*, promovarea vânzărilor este destinată să producă *efecte rapide sau chiar imediate*, însă limitate în timp<sup>5</sup>.

#### 3.5.1. REDUCERILE TEMPORARE DE PREȚ

Prețul este unul din elementele cu o importanță hotărâtoare pentru adoptarea deciziei de cumpărare. De aceea, o reducere de preț, chiar și temporară, poate reprezenta un instrument promoțional deosebit de eficient. Totuși, numeroase studii au arătat că, potrivit mentalității

<sup>4</sup> Popescu I.C., coord., *Tehnici promoționale*, Ed. Metropol, București, 1994

<sup>5</sup> Lendrevie, J., Lévy, J., Lindon, D., *Mercator*, Ed. Dunod, Paris, 2006

consumatorului, produsele cele mai bune sunt și cele mai scumpe. Prin urmare, o reducere de preț presupune riscuri în privința imaginii produsului.

În ceea ce privește reducerile de preț permanente, unii producători de bunuri de consum recurg la reduceri succesive de preț pentru fiecare dintre produsele care alcătuiesc o gamă, folosind în acest scop tehnica "mărcilor de apel", care se bucură de o largă apreciere din partea consumatorilor. Această tehnică poate fi aplicată uneori alternativ asupra unei game complexe de produse, în fiecare săptămână sau în fiecare lună fiind vândut în condiții de promovare un articol diferit.

Numai reducerile temporare și cu caracter ocazional sunt apreciate ca fiind de natură promoțională. Dacă scăderea prețului se menține o perioadă mai îndelungată de timp, atunci ea își pierde caracterul promoțional, deoarece cumpărătorii devin familiari cu prețul obținut după reducere.

Principalele forme sub care se realizează reducerile temporare de preț sunt: ofertele speciale, cupoanele sau bonurile de reducere, remizele sau rabaturile decalate în timp, rabaturile cantitative, ofertele de rambursare, achiziționarea aparatelor uzate.

#### **a) Ofertele speciale**

Ofertele speciale reprezintă reduceri ale prețului de vânzare către consumator și constau în comercializarea unui produs sau serviciu la un preț inferior celui practicat în mod obișnuit. Ele se mai numesc și reduceri directe. Reducerile de preț cu denumirea de ofertă specială sunt operațiuni cu caracter excepțional.

Reducerile de preț se practică fie din inițiativa producătorului, fie din cea a distribuitorului. De reducerile practicate de producător beneficiază atât intermediarii cât și consumatorii finali. Atunci când se acordă o reducere distribuitorului, pentru ca să se atingă scopul dorit, trebuie ca producătorul să urmărească dacă diminuarea respectivă ajunge până la consumator. În caz contrar, reducerea îl va avantaja doar pe distribuitor, iar eficiența reală a reducerii este nulă. De aceea, producătorii înscriu prețul redus pe ambalaj împreună cu mențiunea "ofertă specială".

Reducerile practicate de comercianți se prezintă de obicei, sub forma rabaturilor promoționale, care sunt aduse la cunoștința publicului prin panouri afișe sau presă.

Reducerile de preț, pentru a fi eficiente, trebuie organizate ținându-se seama atât de concurență, cât și de posibilitățile de poziționare a produsului.

Astfel, o reducere de preț pentru a fi rentabilă, trebuie să determine sporirea semnificativă a volumului valoric al vânzărilor. Aceasta înseamnă că elasticitatea foarte mare a cererii în raport cu prețul este o condiție de bază a organizării reducerii de preț.

În afara faptului că implică costuri ridicate, promovarea vânzărilor nu excelează nici la capitoul fidelitate, constatându-se că rezultatele sale în creșterea și menținerea acesteia sunt aproape nesemnificative. Pentru a se atrage cât mai mulți cumpărători potențiali și pentru a contribui la creșterea fidelității, este necesar să fie îndeplinite două condiții: prețul inițial să fie superior celor practicate de concurență, iar refacerea echilibrului periclitat de disonanța cognitivă anterioară să fie în favoarea produsului.

Poziționarea produsului joacă totodată un rol important în decizia de aplicare a unei reduceri de preț. De regulă, pentru ca impactul reducerii directe să fie cel dorit, acesta se face cu un pretext: sărbători, aniversări ale firmei sau alte evenimente deosebite, anunțându-se expres acest lucru.

Un caz particular al deciziei de reducere directă a prețurilor îl reprezintă *soldurile și acțiunile de lichidare rapidă a stocurilor*. Este vorba de vânzarea unor mărfuri la prețuri scăzute față de cele normale, fie datorită învechirii mărfurilor, fie datorită întreruperii activității întreprinderii sau magazinului din diferite motive. În mod similar, se pot practica reduceri de prețuri la unele produse care se vând în alte perioade decât în care se folosesc (cazul articolelor de îmbrăcăminte și încălțăminte).



Tehnica reducerii temporare a prețului este folosită, îndeosebi, în cazul categoriilor de produse pentru care prețul este principalul criteriu de alegere, iar loialitatea față de marcă este slabă. Dacă loialitatea este puternică, atunci chilipirul nu poate contracara avantajul calitativ al mărcii preferate. Numai reducerea temporară nu poate determina nonconsumatorii să devină consumatori. Pe lângă avantajul oferit de preț mai sunt necesare și alte informații care să-i convingă pe nonconsumatori de utilitatea produsului.

#### **b) Cupoanele sau bonurile de reducere**

În unele cazuri, producătorii nu au suficiente garanții că distribuitorii operează reducerile de preț acordate în favoarea clientului, și astfel pot să recurgă la distribuirea de cupoane sau bonuri de reducere. Cupoanele sunt bonuri care oferă cumpărătorilor posibilitatea de a plăti mai puțin în momentul achiziționării anumitor produse. Reducerea este înscrisă pe cupon și se poate exprima în mărime absolută sau în procente.

Pentru a ajunge la cumpărătorii potențiali, se poate alege una din următoarele modalități de distribuire a cupoanelor: prin poștă, dacă este vizată o anumită categorie de cumpărători; prin presă: cititorii - potențialii cumpărători trebuind să decupeze cupoanele din ziare sau reviste; direct în cutia poștală la domiciliul potențialului client; prin intermediul ambalajului: pe acesta sau în interior.

*Diferența constă în aceea că bonul (cuponul) plasat la suprafața ambalajului dă dreptul la o reducere imediată a prețului produsului respectiv, iar dacă bonul se află în interiorul ambalajului, aceasta înseamnă că la o altă cumpărare a aceluiași produs cumpărătorul beneficiază de reducerea înscrisă pe cupon.* Persoana care deține un asemenea cupon va avea reducerea menționată pe el în momentul achitării la casă a contravalorii produsului achiziționat.

Reducerii temporare a prețului prin cupoane prezintă două mari *avantaje*: face mai bine resimțită economia realizată de cumpărător; facilitează atragerea de noi clienți.

Există și unele *dezavantaje*, în primul rând de natură organizatorică, ce trebuie avute în vedere în elaborarea deciziei de aplicare a acestei tehnici și anume:

- colectarea și contabilizarea lor presupune un efort serios din partea distribuitorului care solicită indemnizații suplimentare sau refuză să coopereze cu producătorul;
- uneori există doar posibilitatea producerii unor fraude, vânzătorii vânzând la preț redus, în contul cupoanelor, alte bunuri decât cele promovate.

O tehnică relativ asemănătoare cu reducerea prin cupoane este cea denumită "cross-couponning", care presupune ca achiziționând un produs, cumpărătorul să obțină un cupon ce vizează o reducere la alt produs. În acest mod se urmărește stimularea consumatorilor să cumpere produse noi.

Deci, cuponul este un certificat oferit de producători, care conferă clientului dreptul de a obține o reducere de preț pentru anumite produse dacă îl prezintă la casă. Ca și ofertele speciale, tehnica bonurilor sau cupoanelor de reducere tentează clienții sensibili la preț. Deosebirea constă în faptul că, în cazul cupoanelor, cei sensibili sunt selectați, reducerea neaplicându-se și celor care ar fi cumpărat produsul și fără reducere.

Distribuirea cupoanelor de reducere se pretează mai ales în cazul promovării bunurilor de larg consum (pentru lansarea unui nou produs sau în vederea relansării unui produs existent pe piață), precum și al promovării bunurilor de folosință îndelungată (electromenajere).

#### **c) Ofertele de rambursare (sau compensate)**

Este o tehnică de reducere temporară a prețului asemănătoare cu cea a cupoanelor, cu excepția faptului că reducerea de preț se acordă nu la magazin, ci după achiziționarea produsului. Cumpărătorul trebuie să trimită producătorului una sau mai multe probe care dovedesc cumpărarea, iar producătorul restituie ulterior, prin poștă, o parte sau integral suma plătită pentru achiziționarea bunului.

Deci, ofertele de rambursare constituie o altă modalitate de promovare a vânzărilor prin posibilitatea creată cumpărătorilor de a-și recupera o parte din suma achitată sau chiar suma integrală. Este agreată de distribuitori, întrucât nu le este afectat profitul, antrenează o rotație rapidă a stocurilor și este gestionată în întregime de către producător.

Un caz aparte este cel al ofertelor "satisfăcut sau rambursat", prin care producătorii dau posibilitatea cumpărătorilor să își recupereze întreaga sumă în cazul în care produsul nu le-a întrunit așteptările. Decizia de lansare a unei astfel de oferte presupune o mare siguranță din partea producătorului cu privire la calitățile produsului pe care îl comercializează în această formulă. Oferta "satisfăcut și rambursat" reprezintă pentru consumator o garanție a calității produsului, iar pentru producător o modalitate eficientă de a-și crea și/sau îmbunătăți imaginea pe piață.

#### ***d) Rabaturile decalate în timp – remizele***

Remizele presupun acordarea unor reduceri în bani, proporționale cu volumul cumpărăturilor realizate într-o perioadă dată, cu scopul de a recompensa fidelitatea cumpărătorilor. Practic, este vorba de acordarea unor dovezi sau titluri de cumpărare succesivă, acestea fiind luate în calcul:

- când se atinge o anumită sumă;
- sau la finele unei perioade prestabilite (trimestru, semestru sau an).

Astfel de acțiuni sunt organizate în marile rețele de magazine, în special pentru produsele de larg consum, însă, nu sunt foarte răspândite, deoarece presupun costuri ridicate și o organizare destul de anevoioasă.

#### ***e) Rabaturile cantitative***

Reducerea temporară de preț poate fi legată și de cumpărarea unei cantități mai mari dintr-un produs. De regulă se acționează în două feluri: oferta "girafă"; vânzările în loturi.

Oferta "girafă" presupune creșterea cantităților vândute în condițiile în care prețul nu se schimbă. Comercializarea unui produs "girafă" necesită modificarea ambalajului și crearea unui format promoțional, care să conțină o cantitate suplimentară de produs (cu 10%, 30% sau chiar 50% mai mult). Acest fapt se înscrie și pe ambalaj, sub forma, de exemplu: 15% gratuit. Se aplică cu succes la detergenți, băuturi răcoritoare (de exemplu, Pepsi max) și la alte produse la care cantitățile pot fi ușor modelate, dozate prin ambalaj.

Influența acestui tip de ofertă este destul de puternică. Ea permite menținerea și chiar sporirea fidelității clienților. Însă, dezavantajele sunt importante. Fabricarea unui produs "girafă" necesită modificarea ambalajului, acțiune care este foarte oneroasă. Pentru a înlătura o astfel de problemă, unii producători concep ambalaje capabile să suporte eventualele operațiuni de mărire a volumului cantitativ al produsului.

Tehnica *vânzării în loturi* constă în comercializarea produselor grupate câte două, trei sau mai multe, astfel încât suma totală la care se vând împreună este inferioară sumei totale a prețurilor unitare.

Vânzările în loturi se practică frecvent, pentru bunurile de larg consum și constau:

- fie în vânzarea mai multor unități ale aceluiași produs (cartoane de ouă, loturi conținând mai multe perechi de ciorapi, loturi cu număr diferit de sticle sau cutii de bere: 6, 12, 24 etc);
- fie în vânzarea, în același timp, a mai multor articole diferite (de exemplu, un lot conținând o spumă de ras, un after-shave și un aparat de ras, sau un casetofon cu un set de casete, un set de CD-uri plus căști sau un detergent de rufe împreună cu unul de vase sau pentru covoare etc.) la un preț mai mic prin grupare, decât dacă s-ar fi vândut individual.

#### ***f) Achiziționarea aparatelor uzate***

În această situație, distribuitorul sau producătorul propune persoanelor care doresc să cumpere un aparat nou, achiziționarea vechiului aparat la un preț redus în funcție de uzură.

Această tehnică este considerată a fi un rabat în favoarea cumpărătorului, deoarece bunul achiziționat de către ofertant rareori mai poate fi recondiționat sau refolosit. Cei care folosesc acest mod de promovare sunt producătorii de echipamente costisitoare de genul aparaturii electronice, aparaturii de birou, autoturismelor etc.

### 3.5.2. PRIMELE ȘI CADOURILE

Oferirea de prime constă a asocia un avantaj temporar unui produs. Spre deosebire de reducerile de preț, avantajul se referă la un obiect pe care producătorul îl oferă cumpărătorului ca o gratuitate, cu titlu de cadou/primă. Prima are un *efect psihologic* important, deoarece se câștigă adeziunea cumpărătorului nu numai datorită valorii obiectului în sine, cât mai ales semnificației atribuite gestului celui care oferă.

Această tehnică se folosește atât pentru stimularea cumpărării, cât și pentru fidelizarea clienților. Există mai multe modalități de distribuire a primelor: primele directe; punctele cadou; vânzările excepționale la preț redus (primele auto-payantes).

#### **a) Primele directe**

Prima constă în oferirea gratuită a unui obiect suplimentar, alături de produsul promovat. Un criteriu important de alegere a primei-cadou este *utilitatea* acesteia pentru cumpărător. Distribuirea primei se face o dată cu vânzarea produsului, în două modalități:

- în interiorul ambalajului, situație în care prezența primei se anunțată pe ambalaj; trebuie avut grijă ca mențiunea de pe ambalaj trebuie făcută astfel încât să atragă atenția;
- în exteriorul ambalajului, situație în care obiectul-primă, fiind vizualizat, influențează mai rapid comportamentul clientului; problemele care pot să apară sunt legate de mărimea obiectelor-primă care trebuie adaptate la dimensiunea ambalajului.

#### **b) Punctele – cadou**

Distribuirea primelor se face și cu ajutorul așa numitelor puncte-cadou. În acest caz, produsul conține un punct-cadou (timbru), ce face dovada cumpărării produsului promovat. Consumatorul primește prima când colecționează un anumit număr de puncte-cadou, reprezentând tot atâtea cumpărări succesive ale produsului promovat.

Această tehnică prezintă următoarele față de oferirea unor prime directe: elimină problemele legate de ambalare și dimensionare a obiectului-primă; exclude cumpărătorii ocazionali și asigură un grad ridicat de fidelitate; prima este mult mai importantă; antrenează un volum mult mai mare al vânzărilor

Organizatorii unei astfel de acțiuni de promovare a vânzărilor trebuie să calculeze numărului maxim de puncte-cadou necesare pentru a obține prima. În același timp, se urmărește generarea unui anumit volum al cumpărărilor, ca și atragerea consumatorilor produselor concurente. Acest gen de primă se utilizează mai ales în cazul promovării produselor de larg consum înseosebi produse alimentare de consum curent.

c) **Vânzările excepționale la preț redus (primele excepționale).** Această tehnică nu reprezintă o primă adevărată, ci mai degrabă o reducere de preț. Cumpărând unul sau mai multe produse, cumpărătorii au posibilitatea de a achiziționa un alt obiect, diferit, la un preț foarte avantajos. La cumpărarea produsului promovat se primește o probă, ce dovedește că tranzacția a avut loc. Proba, care dă dreptul la o reducere substanțială de preț pentru un alt produs, va fi expediată, împreună cu suma de bani necesară, firmei ce a organizat acțiunea care se va ocupa în continuare ca "prima" să ajungă la destinatar.

Deși necesită o gestionare riguroasă, metoda este foarte răspândită, fiind apreciată pentru avantajele sale, și anume:

- *pentru consumator* aceste prime pot să reprezinte o afacere excepțională, în măsura în care produsul oferit la preț redus este atrăgător, este de calitate, iar reducerea de preț este substanțială;

- *pentru comerciant* avantajul este dublu: este scutit de efortul suplimentar pe care îl presupune distribuirea primelor, iar pe de altă parte beneficiază și el de pe urma creșterii volumului vânzărilor;

- *pentru producător* avantajele sunt multiple: distribuitorii vor acorda o atenție mai mare produselor-suport; avantajul oferit nu afectează veniturile întreprinderii producătoare deoarece, de regulă, prețul de vânzare al produsului-primă este egal cu prețul de vânzare (cumpărare) en-gros.

Obiectele oferite drept primă "excepțională" trebuie să fie practice și suficient de atrăgătoare pentru consumator.

### 3.6. STRATEGII DE MARCĂ ALE ÎNTREPRINDERII PRODUCĂTOARE

Conținutul fiecărei forme de strategie ca și avantajele respectiv dezavantajele folosirii lor pot fi sintetizate astfel<sup>6</sup>:

a) Strategia "**marcă-produs**" constă în atribuirea exclusivă a unui nume pentru un singur produs, întreprinderea constituindu-și astfel un portofoliu de mărci corespunzător portofoliului de produse.

*Avantajele* acestei strategii sunt:

- este o strategie ofensivă de "ocupare de teren" de către firmă pe o anumită piață. Cu cât numărul "mărcilor produs" este mai mare cu atât numărul segmentelor de piață ocupate de întreprindere este mai mare (cota de piață crește);

- în cazul unor segmente de piață apropiate, alegerea unui nume pentru fiecare produs facilitează diferențierea lor de către consumatori;

- strategia "marcă-produs" conferă întreprinderilor inovatoare avantajul pionieratului, constituindu-se într-un termen de referință în cadrul pieței;

- în situația pătrunderii pe noi piețe, "marca-produs" permite asumarea unor riscuri mai ales dacă pe aceste piețe există deja produse similare;

- conferă întreprinderii un grad mare de libertate în orientarea către noi piețe;

- fiecare "marcă-produs" fiind independentă de celelalte, un eventual insucces nu se răsfrânge și asupra celorlalte mărci ori asupra întreprinderii întrucât numele acesteia rămâne practic, puțin cunoscut publicului.

*Dezavantajele* strategiei "marcă-produs" sunt în special, de natură economică:

- fiecare lansare de produs nou este în același timp și o lansare de marcă, fapt ce implică investiții publicitare și promoționale considerabile;

- creșterea numărului "mărcilor-produs" pe o piață are ca efect o segmentare profundă a pieței, reducând posibilitatea unei recuperări rapide a investițiilor legate de crearea și lansarea lor. Din acest motiv, strategia "marcă-produs" se recomandă în cazul piețelor în expansiune (nesaturate);

- de succesul unei mărci nu vor beneficia și alte produse ale căror nume sunt diferite și nu evocă nici o legătură cu "marca-produs", motiv ce face ca noile produse să nu beneficieze de notorietatea unor "mărci-produs" existente.

b) Strategia "**marcă-linie**" constă în atribuirea unui nume de marcă pentru o linie de produse.

---

<sup>6</sup> Gîrboveanu, S.R., Criveanu, I., *Tehnici promoționale*, Ed. Universitaria, Craiova, 2000

*Avantajele* acestei strategii evidențiază:

- imagine de marcă coerentă;
- facilitează distribuția rapidă a produselor rezultate din extensia liniilor de produs;
- diminuează considerabil costurile de lansare a produselor.

c) Strategia "**marcă-gamă**" se regăsește în multe sectoare economice (produse alimentare, cosmetice, textile, electrocasnice) și unește sub același nume un ansamblu de produse ce aparțin aceleiași game sortimentale, concomitent cu păstrarea numelui curent de către fiecare produs în parte. Ea are un teritoriu de legitimitate precis delimitat, fapt ce conduce la evitarea dispersiei comunicării.

d) Strategia "**marcă-umbrelă**" are drept caracteristică faptul că aceeași marcă susține mai multe produse pe piețe diferite, produsele fiind oferite sub un nume generic.

*Avantajele* oferite de această strategie sunt:

- prin utilizarea unui nume deja cunoscut, ce se bucură de prestigiu în cadrul pieței, se realizează "capitalizarea" mărcii, fapt ce înlesnește penetrarea sectoarelor în care întreprinderea este absentă.

- întrucât fiecare unitate organizatorică răspunde de propria sa comunicație, "marca-umbrelă" este puțin restrictivă, urmărind optimizarea cotei sale de piață și afirmarea a ceea ce îi este specific.

*Dezavantajele* acestei strategii țin în special de exigențele legate de arhitectura lor, între care:

- notorietatea de care se bucură nu este suficientă și nu garantează automat un succes de piață; este necesar pentru aceasta ca fiecare unitate organizatorică să-și angajeze propriile resurse financiare și umane pentru a dovedi că produsele/serviciile oferite sub "marca-umbrelă" sunt la fel de valoroase ca cele ale mărcilor specializate;

- întrucât această formă a strategiei acoperă categorii diferite de produse, cu timpul se fragilizează și își pierde din forță și vitalitate fără să poată acoperi toate nivelurile de standarde și calitate; mărcile puternice pot acoperi produse eterogene, de standarde diferite, având capacitatea de a imprima acestora propriul lor sens.

e) Strategia "**marcă-sursă**" ("marca-mamă") se diferențiază de strategia "marca-umbrelă" prin faptul că în acest caz produsele primesc și un "prenume", dar se poate confunda cu strategia "marcă-garanție", motiv pentru care este necesară studierea cu atenție a contextului în care sunt utilizate și delimitarea momentului în care aceste mărci încetează a se mai confunda. Delimitarea are în vedere faptul că în cazul "mărcii-sursă" produsele sunt dependente de ea, chiar dacă sunt personalizate printr-un "prenume", în timp ce în cazul "mărcii-garanție" produsele au o mare autonomie, fiindu-le comun numai garanția de care beneficiază.

f) Strategia "**marcă-garanție**" (cauțiune) conferă unui larg și diversificat evantai de produse, oferite sub însemnul de "marcă-produs", "marcă-linie" sau "marcă-gamă", un veritabil certificat de garanție prin alăturarea simbolului unei "mărci-cauțiune".

*Avantajele* utilizării acestei strategii sunt:

- libertate de manevră maximă;

- sinergie ridicată cu "marca-sursă";

- impactul și puterea de evocare a "mărcii-produs", "mărcii-linie" sau "mărcii-gamă" se transferă simultan "mărcii-cauțiune", sporindu-i astfel forța de acțiune.

Toate strategiile prezentate au caracterul unor cazuri tip ce pot servi întreprinderii producătoare în procesul elaborării și fundamentării politicii de marcă.

### 3.7. PRINCIPALELE TEHNICI DE RELAȚII PUBLICE

Relațiile publice reprezintă o funcție distinctă de management, care ajută să se stabilească și să se mențină un climat psihologic de comunicare, înțelegere, acceptare și cooperare între o organizație și publicul său; ajută conducerea să informeze și să fie informată despre opinia publică; definește și coordonează responsabilitatea conducerii pentru a servi interesul public; ajută conducerii să utilizeze în mod eficient orice schimbare, servind însă și ca sistem de prevedere care să sprijine tendințele ce se anticipează; folosește cercetarea și tehnicile comunicaționale etice ca principalele sale instrumente.

Complexitatea conceptului de relații publice poate fi evidențiată de paleta largă și diversă a tehnicilor consacrate în practica acestui domeniu. Din punctul de vedere al specialiștilor europeni în marketing, un departament de relații publice are la dispoziție mai multe tehnici ce se pot grupa în: relațiile cu presa, reclama produselor, comunicațiile firmei, lobby-ul și consultanța<sup>7</sup>.

În domeniul relațiilor publice pot fi utilizate foarte multe metode și tehnici, aplicarea lor depinzând de imaginația și abilitatea specialistului în relații publice. În continuare vor fi prezentate tehnicile cele mai frecvent folosite în practică.

#### ***Lansarea de știri (comunicatul de presă)***

Lansarea de știri, denumită uneori și informație pentru presă (comunicat de presă) se constituie într-un memoriu de până la o pagină, respectiv maxim de 300 de cuvinte, este transmis mass-mediei cu speranța că subiectul prezentat poate fi destul de interesant pentru a scrie un articol sau a realiza un reportaj. Prin comunicate se pot anunța produse noi, se poate prezenta ideea unei tehnologii moderne, noi lideri ai organizației, sau se menționează o acțiune a comunității în care firma este implicată.

#### ***Articolul de profil***

Articolul de profil, este un manuscris mai lung ce poate conține până la 3000 de cuvinte, este conceput de un angajat al firmei în scopul publicării lui într-o publicație de profil. Documentarea se face în cadrul firmei și se poate referi la programele aplicate sau de perspectivă ale firmei sau la rezultatele activității de cercetare desfășurate, la experiența acumulată într-un anumit domeniu sau prezentarea unui punct de vedere original. Datorită influenței pozitive pe care o are asupra opiniei publice, acest instrument este recomandabil a fi utilizat cât de des posibil în cadrul activității de relații publice.

#### ***Conferința de presă***

Conferința de presă se organizează atunci când firma are vești importante de anunțat, când se impune efectuarea de demonstrații a funcționării produsului sau când trebuie să se răspundă la întrebările reporterilor. Se utilizează rareori, și doar în cazuri urgente, cum ar fi: prevenirea formării unei imagini negative despre firmă, anunțarea unor evenimente tragice. De asemenea, mai este folosită în situațiile în care informația pentru presă nu poate face referiri la toate aspectele unei probleme. Se recomandă ca prezentarea desfășurării unei conferințe de presă să se facă la închiderea edițiilor de știri ale diverselor suporturi media. În cadrul conferinței de presă se pun la dispoziția participanților fotografii relevante și materiale scrise conținând tot ceea ce se dorește a se transmite publicului.

***Discursurile.*** Se mai poate face reclamă produsului și firmei și în cadrul discursurilor. La fel ca și articolele de profil, prin discursuri se prezintă un punct de vedere propriu al firmei sau experiențele sale pozitive. Se poate vorbi astfel despre firmă la reuniunile asociațiilor profesionale, la întâlnirile cu scop comercial, la dineuri de afaceri, în prelegeri susținute la cursuri, sau în fața altor grupuri civice. De asemenea, în astfel de situații, reprezentanții firmei mai pot răspunde la întrebările puse. Prin urmare, aceste evenimente deopotrivă pot îmbunătăți sau deteriora imaginea firmei.

---

<sup>7</sup> Kotler, Ph., *Principiile Marketingului*, Ed. Teora, București, 2004

**Interviurile.** Interviuul poate fi rezultatul inițiativei firmei care dorește să transmită un anunț sau al inițiativei unui reporter. În primul caz când firma vrea să emită un mesaj, invită un ziarist de la o publicație cunoscută, cu mare audiență, pentru a lua un interviu unui factor de conducere din cadrul firmei. Cu ocazia acestei întâlniri se oferă ziaristului mostre de produse și materiale publicitare. În al doilea caz, din inițiativă proprie, ziaristul se adresează unei firme pentru a se informa despre un anumit eveniment, solicitând acordarea unui interviu. În materialul publicat inspirat de evenimentul respectiv se vor prezenta fapte și date despre firmă și oferta sa.

**Întâlnirile.** Întâlnirile de genul seminariilor, simpoziunilor sau teleconferințelor se organizează cu scopul de a transmite informații despre tendințele de dezvoltare ale firmei, a scoate în evidență rezultatele curente sau ale unor cercetări proprii și pentru a stimula schimbul de idei referitoare la relațiile dintre firmă și clienții săi.

**Dejunurile oficiale.** Dejunurile oficiale au ca scop stabilirea de întâlniri directe între reprezentanții firmelor și ai mass-media, prilej cu care se lansează știri sau mai multe informații despre firmă și activitatea sa.

**Acordarea de premii.** Diferiți sponsori acordă premii câștigătorilor diferitelor concursuri, stimulându-se astfel interesul publicului pentru anumite domenii de activitate.

**Turneele.** Turneele constituie o tehnică eficientă de promovare a unor produse în cadrul unor piețe cheie, cu ocazia desfășurării de turnee-concert, mediatizate în presă sau la televiziune. Se crează astfel posibilitatea diferențierii produselor promovate de celelalte mărci de produse.

**Participarea la activități de interes social.** Firmele își pot spori reputația în rândul publicului participând la activitățile de interes social. Organizarea sau participarea la campaniile de strângere de fonduri necesare susținerii unor cauze nobile (ajutorarea bătrânilor, orfanilor, handicapaților, victimelor unor calamități naturale etc.) contribuie la o mai bună recunoaștere publică a firmei.

**Materiale audio-video și scrise.** Materialele de genul filmelor, a diapozitivelor, programelor de prezentare, casetelor video și audio constituie instrumente de comunicare utilizate în activitatea de relații publice. De asemenea, specialiștii în relații publice întocmesc rapoarte anuale, buletine informative, reviste de informații urmărind influențarea consumatorilor vizați.

**Linii telefonice directe.** Liniile telefonice directe s-au dezvoltat foarte mult în ultimii ani; sunt numere puse la dispoziția publicului, pentru a oferi informații și noutăți despre firmă, produsele și serviciile sale.

Aplicând aceste tehnici, care dispun de un potențial uriaș de informare și atragere a preferințelor consumatorilor, relațiile publice urmăresc obținerea unei publicități favorabile și crearea unei imagini pozitive a firmei. Deci, cu ajutorul tehnicilor descrise, serviciul de relații publice construiește, apără și înobilează imaginea publică a întreprinderii.

## BIBLIOGRAFIE

- Gîrboveanu, S., Criveanu, I., *Tehnici promoționale*, Ed. Universitaria, Craiova, 2000.
- Kotler, Ph., *Principiile Marketingului*, Ed. Teora, București, 2004.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Lindon, D., *Mercator*, Ed. Dunod, Paris, 2006.
- Ouwersloot, H., Duncan, T., *Integrated Marketing Communication*, Ed. McGraw-Hill, London, 2008.
- Popescu I.C., coord., *Tehnici promoționale*, Ed. Metropol, București, 1994.
- Popescu, I.C., *Comunicarea în marketing*, Ed. Uranus, București, 2003.
- Ristea, A.L., coord., *Tehnologie comercială*, Ed. Expert, București, 1999.
- Russel, J.T., Lane, W.R., *Manual de publicitate*, Ed. Teora, București, 2002.

**PACHETUL 3.**  
**DOMENII ALE MARKETINGULUI**



## CAPITOLUL 4 MARKETING B TO B

### 4.1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE MARKETING INDUSTRIAL

**Definirea conceptului de marketing industrial.** Conceptul de **marketing industrial** (sau de **business to business marketing**), dezvoltat încă de la mijlocul anilor '50 - începutul anilor '60, are în vedere acțiunile de marketing specifice entităților care își vând produsele sau/și serviciile altor entități sau organizații.<sup>1</sup>

Din punctul de vedere al specialiștilor americani William Pride și O. C. Ferrell "marketingul industrial este un set de activități destinate să faciliteze și să încurajeze schimburile ce implică produse industriale și consumatori de pe piețe organizaționale".<sup>2</sup>

Noțiunea de marketingul industrial, de business to business marketing are astăzi o conotație mai largă, nelimitându-se numai la sfera produselor industriale. Marketingul industrial poate fi definit - astăzi - mai puțin prin natura produselor și mai mult prin specificul clienților interesați de produsele respective. Deci, în definirea marketingului industrial trebuie ținut cont de specificul clienților entității și de caracteristicile piețelor pe care entitățile își desfășoară activitatea - în acest caz de caracteristicile piețelor organizaționale. /

**Piețele industriale (organizaționale)** sunt piețele în cadrul cărora entitățile cumpără produse sau servicii fie pentru a le revinde, fie pentru a le utiliza în fabricarea altor produse, fie pentru a le utiliza (consuma) în activități zilnice.<sup>3</sup>

Din punct de vedere conceptual marketingul se poate aplica pe orice piață - atât pe piața industrială, cât și pe piața bunurilor de larg consum, dat fiind că principiile de bază sunt aceleași, dar modalitățile de punere în practică a elementelor din procesul de marketing sunt diferite.<sup>4</sup>

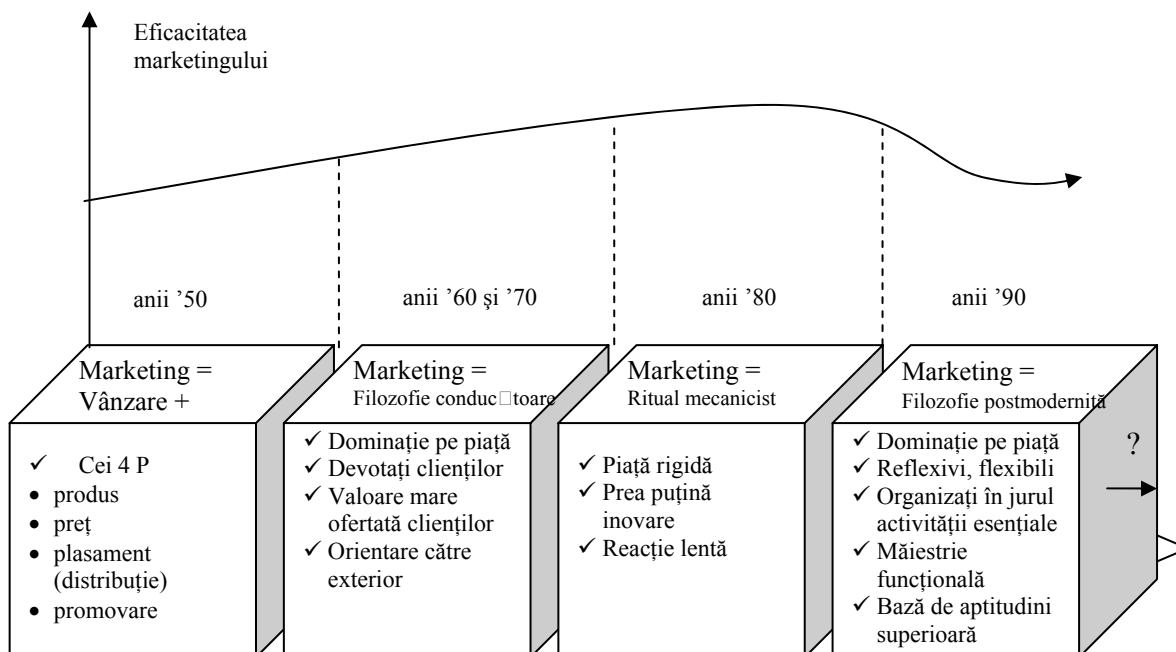
---

<sup>1</sup> Tudor Nistorescu, Gheroghe Mghișan, *Marketing. Teorie și practică*, Editura Sitech, Craiova, 2008 p.23 -24 și Frederic E., Webster Jr., *Industrial Marketing Strategy*, ediția a 3-a, John Wiley & Sons Inc., New York, 1991, p. 4, Dumitru Patriche, *Marketing industrial*, Editura Expert, București, 1994, p.23

<sup>2</sup> William M., Pride, O. C. Ferrell, *Marketing. Concepts and strategies*, ediția a 7-a, Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 1991, p. 678

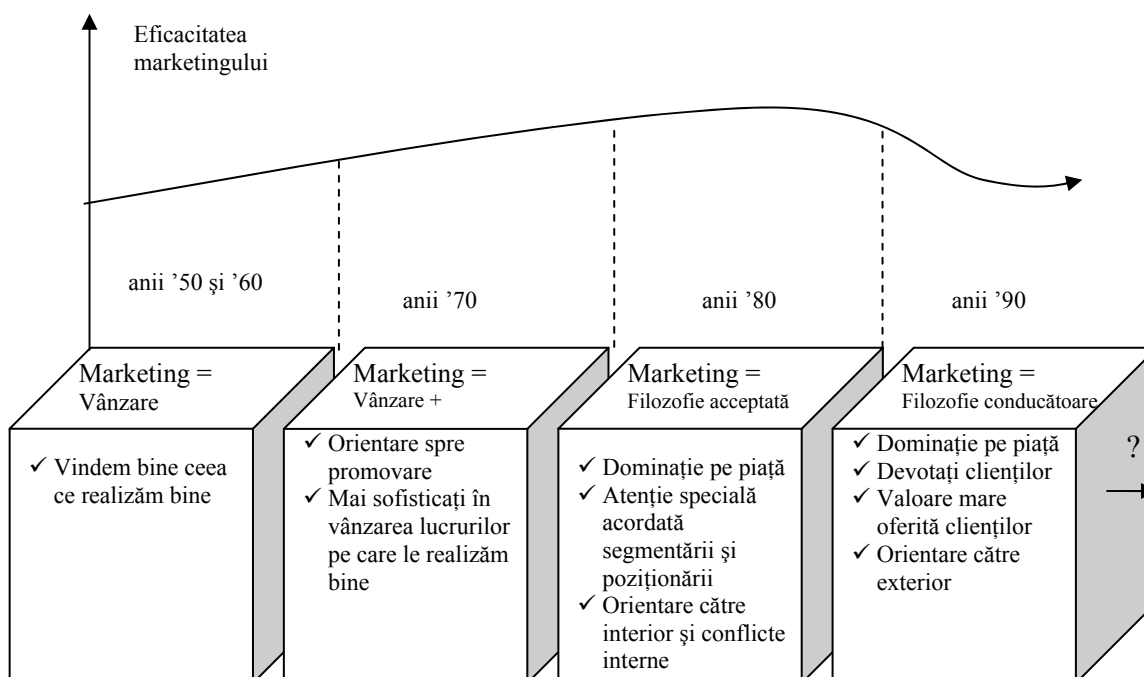
<sup>3</sup> William M., Pride, O. C. Ferrell, op. cit., p. 103

<sup>4</sup> James E. Lynch în "Ce este marketingul ?" în Norman Hart, *Marketing Industrial, Marketingul Industrial*, Ed. CODECS, București, 1998, p. 23



**Figura 4.1. Evoluția marketingului pentru bunuri de consum**

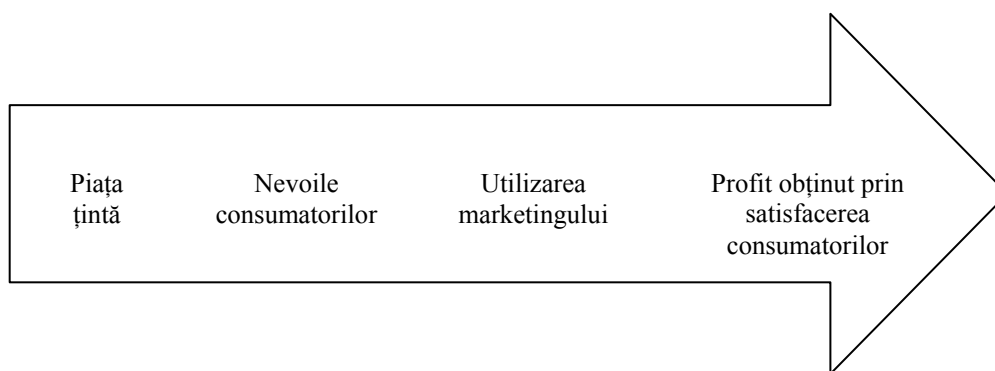
Sursa: Malcolm McDonald, *Marketing strategic*, Ed. CODECS, București, 1998, p. 35



**Figura 4.2. Evoluția marketingului pentru bunuri productive**

Sursa: Malcolm McDonald, op. cit., p. 34

Rolul marketingului industrial nu diferă de cel al marketingului bunurilor de consum. Identificarea pieței-țintă, studiarea nevoilor consumatorilor și satisfacerea acestora, obținerea de profit reprezintă obiective care trebuie atinse și în cazul entităților și organizațiilor ce acționează pe piața bunurilor productive.



**Figura 4.3. Rolul marketingului în practică**

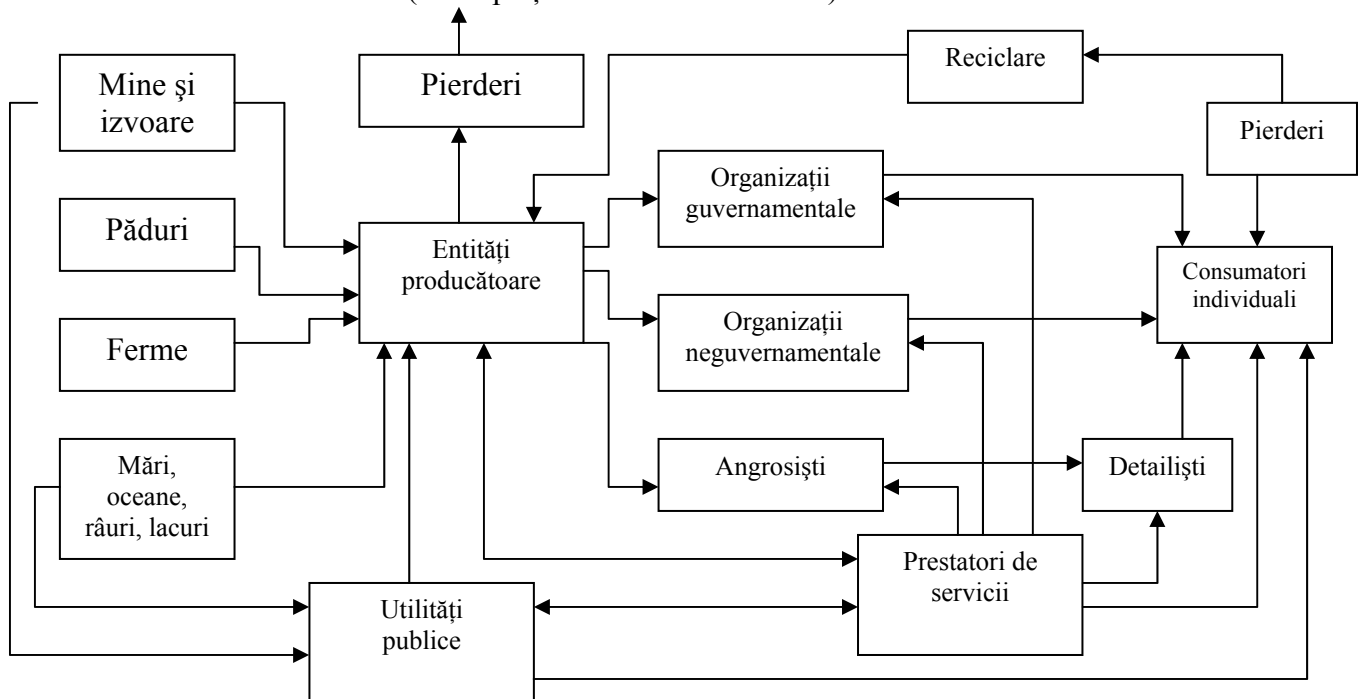
În practică deși rolul activității de marketing este identic, există deosebiri importante între marketingul industrial și marketingul bunurilor de consum. Acestea apar, mai ales, în ceea ce privește caracterul deciziilor de cumpărare și în modul de operaționalizare a mixului de marketing.

Asemenea particularități ale marketingului industrial rezultă din analiza atentă a structurii pieței bunurilor productive, în special a clienților bunurilor industriale. Aceștia sunt reprezentați de organizații economice sau neeconomice și nu de consumatori individuali precum în cazul marketingului bunurilor de consum.

#### 4.2. PARTICULARITĂȚI ALE MARKETINGULUI INDUSTRIAL

**Conținutul pieței organizaționale.** Piața organizațională este alcătuită din ansamblul "organizațiilor care achiziționează bunuri și servicii în vederea producerii altor bunuri și servicii care vor fi vândute, închiriate sau fumizate altora".<sup>5</sup>

Piața organizațională nu include însă relațiile care se stabilesc între entități și consumatorii finali individuali (adică piața bunurilor de consum).



**Figura 4.4. Structura pieței bunurilor productive**

*Adaptare după Frederick E. Websler Jr., op. cit., p. 5*

<sup>5</sup> Philip Kotler, , *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997, p. 274

**Particularități ale pieței bunurilor productive.** Principalele particularități ale pieței bunurilor productive față de piața bunurilor de consum, de care entitățile trebuie să țină seama în fundamentarea și operaționalizarea politicii de marketing, se consideră a fi:

1. Numărul restrâns de clienți
2. Produse complexe
3. Cumpărători "profesioniști"
4. Decizie de cumpărare complexă (laborioasă)
5. Cerere derivată
6. Importanță diferită a componentelor mixului de marketing

1. **Numărul restrâns de clienți.** Pentru piețele bunurilor productive, purtătorii cererii nu sunt consumatorii individuali, ci organizațiile care acționează pe această piață. Acestea pot fi clasificate în trei mari categorii:

- ⇒ **Entități comerciale**
- ⇒ **Organizații guvernamentale** (locale sau naționale)
- ⇒ **Clienți instituționali sau organizații neguvernamentale** (instituții de învățământ, instituții sanitare, fundații, organizații nonprofit etc.)

Numărul restrâns de clienți, în cazul pieței bunurilor productive, are drept consecință posibilitatea nominalizării clienților potențiali, entitățile putând astfel să aibă de-a face cu un public țintă "cunoscut" și nu cu unul "anonim" precum în cazul pieței bunurilor de consum.

2. **Produse complexe.** Produsele comercializate pe această piață sunt - în cea mai mare parte - produse complexe din punct de vedere tehnic, iar caracteristicile, forma, compoziția, prezentarea, calitatea, modul de utilizare și randamentul lor sunt la rândul lor clar definite din punct de vedere al specificației tehnice. Produsele sunt de regulă însoțite de o serie întregă de servicii care măresc valoarea lor și asigură clientului nu numai o simplă componentă, ci o "soluție" pentru o anumită nevoie.

3. **Cumpărători "profesioniști".** Cumpărătorii sunt "profesioniști". În general, firmele care cumpără produse pe piețele industriale sunt reprezentate de specialiști cu o înaltă calificare, buni cunoscători ai produselor, bine informați cu privire la tot ceea ce există pe piață în domeniul respectiv, care sunt capabili să discearnă între diversele variante disponibile pe baza unor norme (specificații de produs) prestabilite.

4. **Decizie de cumpărare complexă.** Decizia de cumpărare este mai îndelungată necesitând pe lângă analiza unor parametrii tehnologiei și anumite calcule de eficiență.

Se iau în considerare nu numai calitățile produsului, dar și termenele de livrare, modalități de instalare și integrare în fluxul tehnologic, prețul, servicii complementare etc. Negocierile pentru încheierea contractelor sunt mai lungi decât la bunurile de consum individual, acestea având ca obiectiv principal armonizarea intereselor economice ale partenerilor (concretizate în clauze contractuale detaliate și precise).

Întregul proces decizional este rodul unei munci de echipă a componentelor așa numitului "centru de achiziție" al entității.

5. **Cerere derivată.** Cererea pentru bunurile productive este determinată de cea pentru bunurile de consum, deci se poate spune că aceasta este o cerere "derivată".

**6. Importanță diferită a componentelor mixului de marketing.** Deși structura mixului de marketing pentru entitățile care acționează pe piețele organizaționale este aceeași ca și în cazul entităților ce-și desfășoară activitatea în cadrul pieței bunurilor de consum - componentele mixului de marketing fiind politica de produs, politica de preț, politica de distribuție și politica de promovare - rolul fiecărei politici este redimensionat în cazul entităților care acționează pe piețele organizaționale.

#### **4. 3. COMPORTAMENTUL DE ACHIZIȚIE AL FIRMEI**

##### **4.3.1. PRINCIPALELE TIPURI DE DECIZII ÎN DOMENIUL ACHIZIȚIEI PE PIETELE BUNURILOR PRODUCTIVE**

Firmele în relațiile lor de piață au în vedere atât vânzarea, cât și cumpărarea de bunuri materiale și / sau servicii. Dacă importanța procesului de vânzare nu poate fi pusă la îndoială, importanța deciziilor care au în vedere procesul de aprovizionare este uneori minimalizată. Această atitudine este uneori atât de nefastă pentru rentabilitatea activității firmei, încât nu poate fi compensată nici de cea mai bună abordare a clienților.

##### **Procesul de cumpărare pe piețele de afaceri**

În **procesului de cumpărare obiectivul** este procurarea unor bunuri materiale și / sau servicii care să asigure buna desfășurare a activității firmei. Procesul de cumpărare trebuie să se desfășoare respectând o serie de criterii de performanță. În cazul în care nu se reușește acest lucru există o probabilitate foarte mare să se compromită însăși realizarea obiectului de activitate al firmei.

**Procesul de cumpărare pentru o organizație este "procesul de luare a deciziilor în vederea achiziționării bunurilor și serviciilor necesare unei organizații."**<sup>6</sup> Este procesul prin care are loc evaluarea multitudinii de furnizori și mărci și alegerea celor care satisfac în cele mai bune condiții nevoile firmei.

În procesul de cumpărare firma se poate găsi într-una dintre următoarele situații:

**1) Achiziție repetată directă.** Acest tip de tranzacție presupune ca procesul de cumpărare să fie repetat pe baza satisfacției produse de achiziția anterioară. Este un proces în care intervine rutina, menținându-se, de regulă, aceleași condiții ca și în precedentele relații de achiziție. De exemplu achiziția consumabilelor se încadrează de cele mai multe ori în această categorie - dat fiind că responsabilul cu aprovizionarea repetă comenzile către furnizorii "tradiționali" fără a mai cere alte opinii.

**2) Achiziție repetată modificată.** Acest tip de tranzacție apare atunci când pentru același produs sau serviciu se dorește modificarea unor elemente contractuale - precum cantitate, preț, condiții de livrare. Datorită acestor schimbări procesul de luare a deciziilor necesită în cazul achiziției repetate modificate un număr sporit de participanți.

**3) Achiziție nouă.** Firma se află în această poziție atunci când cumpără pentru prima dată o anumită marfă. În acest caz gradul de risc este mai ridicat - organizația trebuind să se informeze asupra ofertei. Ca atare numărul celor implicați în luarea deciziei de cumpărare este mai mare.

Produsele cumpărate de firmă pot avea utilizări diferite. Există trei posibilități de folosire a produselor de către firmă:

---

<sup>6</sup> Frederick E. Webster Jr., Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1972, p. 2 - în Philip Kotler, op. cit., p. 274

- 1) Achiziționarea produsului are loc în vederea încorporării acestuia într-un produs mai complex.
- 2) Produsul poate fi cumpărat în scopul revânzării sale.
- 3) În ultimul caz produsele sunt achiziționate pentru a fi utilizate în vederea asigurării bunei desfășurări a activității firmei (unele din aceste produse sunt utilizate efectiv în procesul de producție, altele sunt folosite pentru întreținere sau pentru activități de cercetare dezvoltare).

Când iau decizia de a achiziționa un produs, cumpărătorii organizaționali, se bazează în principal pe o serie de criterii raționale, având grijă să se informeze temeinic atât asupra caracteristicilor funcționale și tehnice ale produselor, cât și în ceea ce privește furnizorii.

**Criteriile principale** utilizate în luarea deciziei de cumpărare în cazul unei firme sunt:

- **Disponibilitatea produsului.** Produsele trebuie să existe în oferta potențialilor furnizori în cantitatea dorită și la momentul planificat.
- **Calitatea produsului.** Calitatea produselor cumpărate influențează în mod direct calitatea produselor firmei. Organizațiile cumpără produsele pe baza unui set de caracteristici speciale, numite specificații.<sup>7</sup> Calitatea produselor oferite trebuie să fie în concordanță cu specificațiile pe care și le dorește firma, altfel aceasta nu va putea să realizeze performanțele propuse (produse de o anumită calitate și la un anumit preț).
- **Prețul optim.** În condițiile în care disponibilitatea și calitatea produselor sunt similare, firma alege furnizorul care îi oferă prețul optim.
- **Serviciile suplimentare care însoțesc produsul.** Firma dorește să obțină nu numai un produs singular, ci o "soluție" integrată.
- **Relațiile pe termen lung.** Durata relațiilor economice pe care le stabilește firma se dorește a fi cât mai mare. O colaborare desfășurată pe termen lung aduce avantaje ambelor părți, întărind încrederea și diminuând riscurile.

Procesul de achiziție al unui produs se poate dovedi rentabil pentru o firmă doar dacă deciziile cu privire la cantitate, calitate, preț au fost luate în mod corect. Altfel se diminuează, dacă nu chiar elimină, posibilitatea obținerii unor rezultate economice bune.

#### **4.3.2. ETAPELE PROCESULUI DE ACHIZITIE AL FIRMEI PE PIAȚA BUNURILOR PRODUCTIVE**

Indiferent de tipul de cumpărare, procesul de achiziție este complex și presupune parcurgerea mai multor faze. Principalele faze ale procesului de achiziție sunt următoarele:

- ✓ **Apariția și identificarea unei anumite nevoi,**
- ✓ **Stabilirea cantității, calității și a termenelor de livrare,**
- ✓ **Definirea caracteristicilor produselor care urmează să fie achiziționate pentru satisfacerea nevoii (nevoilor) identificate - întocmirea specificațiilor produsului,**
- ✓ **Identificarea furnizorilor susceptibili de a răspunde cerințelor firmei,**
- ✓ **Lansarea cererii de ofertă,**
- ✓ **Primirea și analiza diferitelor oferte și negocierea preliminară cu furnizorii de la care s-au primit oferte relevante,**
- ✓ **Alegerea furnizorului sau a furnizorilor cu care urmează să se poarte tratative în vederea încheierii contractelor,**
- ✓ **Evaluarea eficienței relațiilor cu furnizorii.**

---

<sup>7</sup> W. M. Pride, O. C. Ferrell, op. cit., p. 179

Deciziile referitoare la procesul de achiziție de bunuri materiale și / sau servicii sunt luate la nivelul fiecărei organizații de un anumit număr de persoane care alcătuiesc un **centru decizional**, intitulat în majoritatea lucrărilor de specialitate "**centru de achiziție**".

### **Structura "centrului de achiziție"**

Centrele de achiziții sunt formate din membrii ce pot fi împărțiți în cinci categorii:<sup>8</sup>

► **Utilizatorii** sunt membrii organizației care utilizează efectiv produsul. Aceștia sunt primii care identifică apariția nevoii pentru un produs, fiind inițiatorii ofertei de cumpărare. Utilizatorii participă și ei la întocmirea specificațiilor produsului / serviciului ce trebuie cumpărat.

► **Influențatorii** sunt persoanele (de regulă cu pregătire tehnică) care furnizează informații pentru întocmirea specificațiilor tehnice, permițând evidențierea unor criterii de decizie tehnică. Aceștia ajută la evaluarea diferitelor oferte de produse.

► **Cumpărătorii** sunt membrii organizației care au responsabilitatea alegerii furnizorilor și a condițiilor de cumpărare ce vor fi înscrise în contract. Rolul lor principal este să aleagă furnizorul și să negocieze cu acesta. În cazul achiziției unor produse de valoare mai mică ei pot avea și rol de decidenți.

► **Decidenții** sunt persoanele care au dreptul să selecționeze și să aprobe produsele, furnizorii și condițiile contractuale. Aceștia sunt cei care dau "undă verde" începerii procesului de achiziție propriu-zis.

► **Paznicii** (sau factorii de blocare) sunt persoane care controlează circuitul informațional. Aceștia pot facilita sau îngreuna (uneori chiar bloca) accesul vânzătorilor sau al informației la componenții centrului de achiziție (la utilizatori, la decidenți etc.). De exemplu secretarele pot fi factori de blocare, împiedicând agenții de vânzare să ia legătura cu decidenții.

### **4.3.3. COMPORTAMENTUL DE ACHIZITIE AL FIRMEI AL FIRMEI AL FIRMEI PE PIAȚA BUNURILOR PRODUCTIVE**

Cumpărătorii de pe piețele organizaționale acordă o mare importanță criteriilor legate de eficiență și profit, dar acestea nu sunt singurele criterii ce contează în luarea deciziei de a achiziționa un produs. Comportamentul de cumpărare al firmelor este influențat atât de factori obiectivi (de exemplu factori economici), cât și de o serie de factori subiectivi, personali.

**Factorii ce influențează luarea deciziei de achiziție** pot fi grupați în patru mari categorii: factori de mediu, factori organizaționali, factori interpersonal și factori individuali (vezi tabelul 3.3.1.).

- **Factorii de mediu** cuprind nivelul cererii, conjunctura economică, puterea de cumpărare a monedei naționale, ritmul schimbărilor tehnologiei, legislația, nivelul concurenței etc. Firmele își adaptează comportamentul de cumpărare în funcție de evoluția economiei. Spre exemplu dacă se prognozează o criză de materiale firmele au tendința să acumuleze stocuri.

- **Factorii organizaționali** includ obiectivele cumpărătorului, politicile de cumpărare, procedurile de cumpărare, resursele, mărimea și structura centrului de achiziție, sistemele de producție. Spre exemplu o firmă poate să adopte sistemul "just in time", care are la bază principiul "stocuri zero și calitate totală" - în acest caz este necesară o sincronizare perfectă între acțiunile firmei și acțiunile furnizorilor săi.

- **Factorii interpersonal** privesc relațiile dintre membrii centrului de achiziție.

<sup>8</sup> vezi și Philip Kotler, op. cit., p. 279, Norman Hart, op. cit., p. 108 și W. M. Pride, O. C. Ferrell, op. cit., p. 185, 186.

- **Factorii individuali** sunt reprezentați de caracteristicile personale ale membrilor centrului de achiziție: vârsta, venitul, educația, funcția ocupată, personalitatea, atitudinea față de risc, cultura etc.

### Modele de comportament

Procesul de cumpărare este mult mai complex în cazul firmelor, dat fiind că acestea "nu fac achiziții, ci stabilesc relații".<sup>9</sup> Relațiile dintre vânzător și cumpărător sunt foarte importante pentru ambele părți implicate în procesul de achiziție. Analiza atentă a acestor relații a permis identificarea unor modele de comportament de cumpărare.

Printre cele mai cunoscute modele ale comportamentului de cumpărare se numără **modelul Sheth** (figura 4.5) și **modelul Webster & Wind** (figura 4.6).

În cazul **modelului lui Sheth** (vezi figura 4.5) pentru luarea deciziei de cumpărare este necesară participarea a cel puțin două persoane.

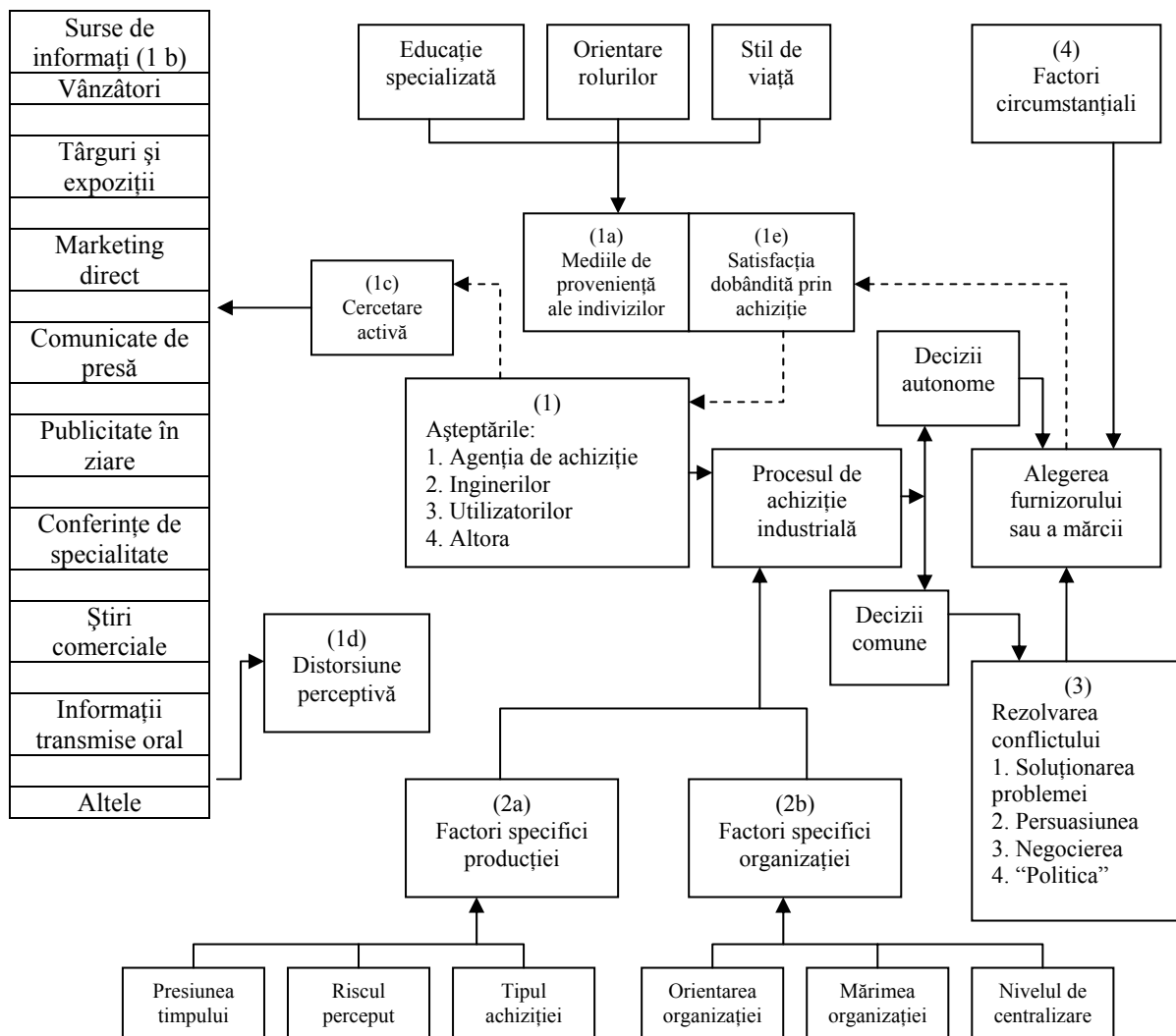
**Tabelul 4.1. Principalele categorii de factori ce influențează procesul decizional**

Factori de mediu	Factorii organizaționali	Factorii interpersonali	Factorii individuali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nivelul cererii primare</li> <li>• conjunctura economică</li> <li>• puterea de cumpărare a monedei naționale</li> <li>• ritmul schimbărilor tehnologiei</li> <li>• legislația</li> <li>• nivelul concurenței</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obiectivele</li> <li>• politicile</li> <li>• procedurile</li> <li>• structura organizațională</li> <li>• sistemele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoritatea</li> <li>• statutul</li> <li>• empatia</li> <li>• puterea de convingere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vârsta</li> <li>• venitul</li> <li>• educația</li> <li>• funcția ocupată</li> <li>• personalitatea</li> <li>• atitudinea față de risc</li> <li>• cultura</li> </ul>

*Adaptare după Philip Kotler, op. cit., p. 281*

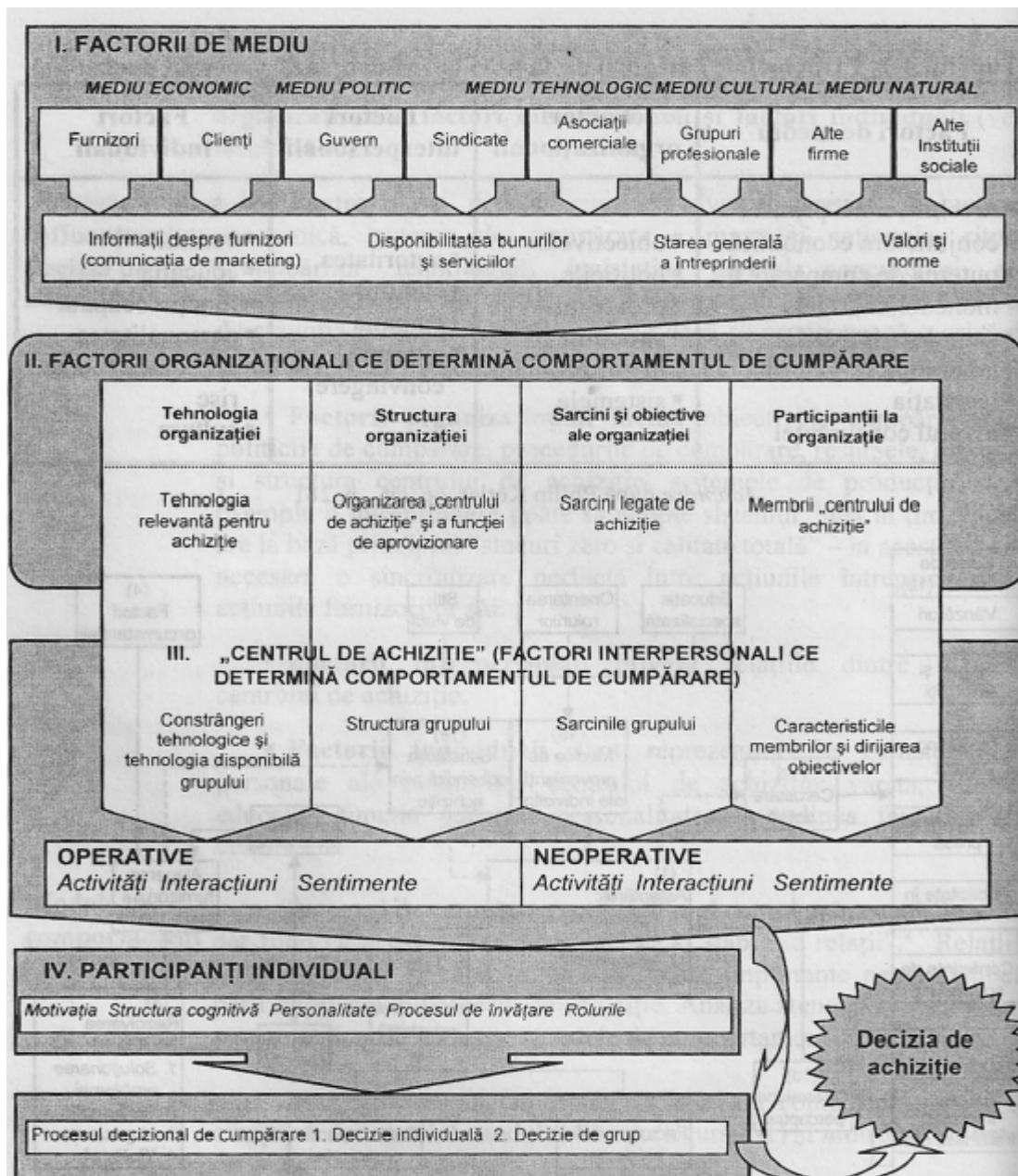
<sup>9</sup> Charles S. Goodman în Philip Kotler, op. cit., p. 273





**Figura 4.5. Modelul Sheth al comportamentului de achiziție al firmei**

Sursa: Jagdish N. Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing, 37, 4 (October, 1973) p.50-56 în Frederick E. Webster Jr., op. cit., p. 37 și Michael J. Baker, Marketing, Editura Știință și Tehnică, București, 1997, p. 165



**Figura 4.6. Modelul general Webster și Wind al comportamentului de cumpărare al organizației**

Sursa: F.E Webster Jr. and Y. Wind, "A General Model of Organizational Buying Behavior", Journal of Marketing, 36, 2 (April, 1972) p.12-19 în Frederick E. Webster Jr., op. cit., p. 42 și Michael J. Baker, op. cit., p. 163

### Modelul Sheth

Comportamentul centrului de achiziție al unei firme este influențat de o serie de factori individuali, precum:

- mediul de proveniență (**1a**),
- sursele de informare utilizate: vânzători, târguri și expoziții, marketing direct, comunicate de presă, publicitate în ziare, conferințe de specialitate, știri comerciale, informații transmise oral etc. (**1b**),
- cercetarea activă (**1c**),
- distorsiunile perceptive (**1d**) și
- satisfacția obținută prin achiziție (**1e**).

Acești factori individuali influențează relațiile ce se stabilesc între membrii centrului de achiziție.

Pentru a putea fi luată decizia de cumpărare este necesar să fie armonizate diferențele de opinie cu privire la modul optim de cumpărare (3).

După opinia aceluiași autor procesul de achiziție industrială (2) este influențat de șase tipuri de factori, grupați la rândul lor în două categorii:

- factori de producție (2a): presiunea timpului, riscul perceput și tipul achiziției și
- factori specifici organizației (2b): mărimea, orientarea și gradul de centralizare a organizației.

**Modelul lui Webster și Wind** (vezi figura 4.6) tratează modul în care este influențat comportamentul de achiziție al firmei de către:

- ➔ factorii mediului extern (macromediu și micromediu),
- ➔ factorii organizaționali (tehnologia relevantă pentru achiziție, structura centrului de achiziție și a funcției de aprovizionare, sarcinile legate de achiziție, membrii centrului de achiziție),
- ➔ factorii interpersonal și
- ➔ factorii individuali (motivație, personalitate etc.).

În cadrul modelului face diferența între **deciziile individuale**, decizii luate prin delegarea unui singur individ și **deciziile comune**, decizii luate în mod colectiv de membrii centrului de achiziție.

Deciziile individuale sunt decizii ce privesc achiziții care au un grad de risc mai scăzut, în timp ce deciziile comune au în vedere hotărâri cu un grad de risc ridicat sau foarte ridicat.

Deși ambele modele prezentate sunt dintre cele mai complexe, trebuie avut în vedere faptul că în realitate pot să apară și alte variabile care să influențeze procesul decizional.

#### **4.4. PARTICULARITĂȚI ALE POLITICII PROMOTIONALE PE PIATA BUNURILOR PRODUCTIVE**

Pe piața bunurilor productive activitățile promoționale prezintă următoarele particularități:

- ❖ Se pune mai mare accent pe forțele de vânzare și pe relațiile publice.
- ❖ În relația cu clienții forțele de vânzare au și rolul de personal de consultanță și se ocupă și cu rezolvarea unor probleme tehnice.
- ❖ caracteristică a pieței bunurilor productive este folosirea agentului de legătură din interiorul firmei, care contactează telefonic clienții și încheie contracte cu aceștia.
- ❖ Pentru a avea argumente care să convingă clientul să cumpere forțele de vânzare trebuie să aibă cunoștințe tehnice temeinice și de asemenea să cunoască foarte bine produsele proprii.
- ❖ Relațiile publice îmbunătățesc "imaginea" întreprinderii în cadrul pieței pe care aceasta acționează.
- ❖ Publicitatea are rolul de a ușura munca forțelor de vânzare și în special a agentului de vânzare din interiorul firmei, care informează clienții potențiali de existența și oferta firmei și care apoi ia legătura cu clienții încheind contractele
- ❖ Publicitatea se bazează mai mult pe fapte și date tehnice și este mai puțin emotivă.
- ❖ Principalele medii de publicitate sunt publicațiile de specialitate și publicitatea directă (direct mail).

- ❖ Principalele activități de promovare a vânzărilor sunt utilizarea cataloage lor și participarea la târguri și expoziții.

Acțiunile promoționale pot avea ca obiectiv fie informarea, fie stimularea actului de cumpărare. În primul caz se urmărește recunoașterea din partea pieței în urma creării unei imagini favorabile, iar în cel de-al doilea caz se urmărește sporirea vânzărilor fie prin creșterea numărului de utilizatori, fie prin sporirea dimensiunilor cererii pentru fiecare utilizator. Ambele obiective pot modifica poziția ocupată de produsele firmei în cadrul pieței, ducând în final la o creștere a volumului vânzărilor și a cotei de piață.

#### **4.5. ELEMENTE DEFINITORII ALE POLITICII DE PREȚ PIAȚA BUNURILOR PRODUCTIVE**

##### **Prețul și politica de preț**

Ca expresie bănească a valorii prețul reprezintă totodată cea mai mobilă componentă a mixului de marketing. Acesta poate fi modificat rapid, spre deosebire de celelalte componente ale mixului de marketing, iar schimbările de preț atrag de regulă un răspuns imediat din partea pieței.

Concomitent prețul este și componenta mixului de marketing cea mai puțin controlabilă de către firmă.

Aceste două caracteristici, care reprezintă pentru politica de preț principalul avantaj, dar și principalul dezavantaj, fac din această componentă a mixului de marketing o adevărată "piatră de încercare" pentru conducerea firmei.

Modificarea prețului este mult mai frecventă și vizibilă în cazul unor mutații de proporții în viața societății.

În piețele unde acționează jocul cererii și ofertei prețul tinde să ocupe un loc important în arsenalul strategic și tactic al firmei datorită flexibilității sale.

Politica de preț a firmei poate fi pe deplin utilizată în folosul firmei doar în condițiile în care aceasta beneficiază de o viziune de perspectivă asupra evoluției pieței-țintă (la fel stând lucrurile și în cazul celorlalte componente ale mixului de marketing). Cu alte cuvinte, chiar dacă prețul nu reprezintă o variabilă în totalitate controlabilă (uneori concurența, alteleori cererea impun o ajustare pe care firma nu o dorește, dar trebuie să o facă pentru a avea succes) acesta poate totuși să facă obiectul unei orientări strategice.

##### **Raportul politicii de preț cu strategia de piață**

Politica de preț se află într-o strânsă legătură cu strategia de piață și cu celelalte componente ale mixului de marketing (politica de produs, politica de distribuție și politica de promovare).

**Strategia de piață** constituie punctul de plecare pentru întregul mix de marketing, deci și pentru politica de preț. Acest lucru presupune încadrarea acestei componente a mixului în strategia globală a firmei față de piață și raportarea la obiectivele strategiei de piață.

Relațiile strânse cu strategia de piață întăresc și corelarea politicii de preț cu celelalte componente ale mixului de marketing. De fapt, toate componentele mixului au ca punct de plecare piața cu cerințele ei, față de care atitudinea și răspunsul firmei iau forma unei anumite strategii. Acestea alcătuiesc un tot unitar și nu o simplă sumă aritmetică, tocmai pentru că au un punct comun de raportare.

##### **Raportul politicii de preț cu celelalte componente ale mix-ului de marketing**

**Strânse legături are politica de preț cu politica de produs**, prețul reprezentând de altfel una dintre componentele acorporale ale acestuia Răspunzând unei strategii de piață care prevede concentrarea activității de desfacere pe un anumit segment de piață, produsul va avea

anumite caracteristici, dar și un nivel al prețului corespunzător exigențelor și nevoilor consumatorilor potențiali care alcătuiesc segmentul respectiv.

Relațiile dintre **politica de preț și politica de distribuție** se realizează, de asemenea, pe baza unei strategii de piață comune. Trăsăturile și obiectivele acesteia condiționează dimensiunile canalelor de distribuție, formele de comercializare practicate. Între aceste elemente ale procesului de distribuție și preț se stabilesc o serie de corespondențe: pe de-o parte, prețul trebuie să recompenseze prin nivelul său eforturile aparatului lui de distribuție, iar pe de altă parte acesta se va corela cu specificul destinatarilor distribuției.

O relație puternică există și între **politica de preț și politica promoțională**. Aceste două componente ale mixului de marketing se sprijină reciproc, rezultând combinații dintre cele mai reușite din punct de vedere al rezultatelor economice. De altfel, nu de puține ori chiar prețul reprezintă un obiect al activității promoționale.

În concluzie - deși prețul este un însoțitor permanent al produsului, prețul nu este o reflectare exclusivă a acestuia, ci intervine ca element de contact și de armonizare între produs și piața-țintă căreia i se adresează, adică, între oferta și cererea de mărfuri.

### **Factorii ce influențează mecanismul formării și evoluției prețurilor**

Mecanismul formării și evoluției prețurilor cunoaște o mare varietate de situații particulare în țările cu economie de piață.

În general modul în care se formează și evoluează prețurile reflectă specificitatea fiecărei piețe, depinzând de o serie de factori, precum: **natura și intensitatea concurenței dintre ofertanți, măsura în care statul se implică în mecanismul formării prețului pe piață, gradul de concentrare a relațiilor de piață, numărul și structura consumatorilor, reglementările legislative, puterea de cumpărare etc.**

Politica de preț a firmelor ce acționează pe piața bunurilor productive prezintă anumite particularități comparativ cu politica de preț a firmelor care își desfășoară activitatea pe piața bunurilor de consum (vezi tabelul 4.2).

**Tabelul 4.2. Particularitățile politicii de preț**

<b>Factori de diferențiere</b>	<b>Piața bunurilor de consum</b>	<b>Piața bunurilor productive</b>
<b>Importanța politicii de preț în cadrul mixului de marketing</b>	Ridicată, uneori prețul este cel care determină cumpărarea	Medie, uneori foarte important, alteori aproape lipsit de importanță
<b>Elasticitatea cererii</b>	Între elasticitate ridicată și scăzută, în funcție de natura produsului	De cele mai multe ori inelastică
<b>Negocierea prețului</b>	Cu excepția unor produse (bunuri de folosință îndelungată) prețul nu se poate negocia	Negocierea prețului este importantă în cadrul negocierilor pentru contract
<b>Prețul de listă</b>	Prețul afișat este cel final – când se negociază se are în vedere oferirea unor elemente suplimentare și nu prețul propus	De regulă firmele obțin în urma negocierilor reduceri importante (pe piața publicității chiar și 50%)
<b>Asistență financiară</b>	Se oferă credit și uneori și asistență la cumpărare	Posibilitatea de creditare și asistență permanentă

Adaptare după Robert W. Haas, op. cit, p, 342

Politica de preț a firmei depinde și de tipul pieței și de numărul competitorilor din cadrul acesteia. Firma poate acționa pe o piață unde numărul concurenți lor poate să fie foarte mare sau foarte mic. În fiecare situație firma are anumite variante strategice pe care le poate manevra în cadrul politicii de preț. În general, situațiile în care o firmă poate să se găsească sunt prezentate în figura 4.7.

<b>Structura pieței</b>				
<b>Caracteristici</b>	<b>Concurență pură</b>	<b>Concurență monopolistă</b>	<b>Concurență oligopolistă</b>	<b>Monopol</b>
Numărul concurenților	Mulți	De la puțini până la mulți	Puțini	Nu există concurenți direcți
Accesibilitatea intrării pe piață a noilor firme	Ușor	Oarecum dificilă	Dificilă	Reglementată de stat
Asemănarea produselor oferite de concurenții de pe piață	Similar	Diferite	Pot să fie diferite sau similare	Nu există produse similare
Controlul prețului propriilor produse	Nici unul	Relativ	Relativ	Considerabilă
Elasticitatea cererii	Elasticitate ridicată	Între elasticitate și inelasticitate	Elasticitate încrucișată	Elastică sau inelatică

**Figura 4.7 Tipul concurenței și politica de preț**

#### **BIBLIOGRAFIE:**

- D. Popescu, *Marketing business to business*, Editura Universitaria, Craiova, 2009.
- L. D. Anghel, E. C. Petrescu, *Business to business Marketing*, Editura Uranus, București, 2002.
- G. M. Meghisan, *Marketing. Definiții, aplicații, studii de caz*, Editura Uranus, București, 2008.

## **CAPITOLUL 5.**

### **MARKETINGUL SERVICIILOR**

Predominanța sectorului de servicii în economiile dezvoltate a impus necesitatea abordării separate a marketingului serviciilor, ca domeniu al marketingului. Caracteristicile serviciilor sintetizează numeroase elemente de diferențiere față de bunurile tangibile. Caracteristicile serviciilor își pun amprenta asupra majorității conceptelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor de marketing, ele neputând fi omise în derularea proceselor de crearea și implementare a diferitelor prestații.

#### **5.1 DEFINIREA SI CARACTERISTICILE SERVICIILOR**

Între accepțiunile vehiculate în literatura de specialitate referitoare la definirea serviciilor rețin atenția cele aparținând unor specialiști în marketing. Având la bază necesitățile impuse de aplicarea marketingului în acest sector de activitate ele se înscriu în rândul definițiilor care au ca obiectiv separarea serviciilor de bunuri, delimitarea serviciilor ca sector distinct al economiei<sup>1</sup>. Cele mai reprezentative emană de la instituții ori specialiști de marcă ai domeniului: Asociația Americană de Marketing, R. J. Blois, Christian Gronroos, Christopher Lovelock, Wirtz și Lapert. etc.

Astfel, potrivit Asociației Americane de Marketing "serviciile reprezintă activități, beneficii sau utilități care sunt oferite pe piață sau prestate în asociere cu vânzarea unui bun material". Includerea activităților, beneficiilor sau utilităților ca elemente de delimitare a serviciilor de bunuri apare în definițiile date de majoritatea autorilor. Ei se deosebesc fie prin accentul diferit pus pe una sau alta din caracteristicile serviciilor, fie prin elaborarea definițiilor de pe poziția prestatorului ori a consumatorului.

Cea mai des invocată trăsătură este intangibilitatea. Astfel, Keith J. Blois consideră că "serviciul reprezintă orice activitate care oferă beneficii fără să presupună în mod obligatoriu un schimb de bunuri tangibile"<sup>2</sup>.

Christian Gronroos, reputat reprezentant al Școlii nordice de marketingul serviciilor, accentuează și el, într-o definiție mai cuprinzătoare, relația cumpărător - prestator. Potrivit acestuia "un serviciu este o activitate sau un grup de activități mai mult sau mai puțin tangibile, care au de obicei loc în momentul interacțiunii dintre cumpărător și prestator"<sup>3</sup>.

Prin sintagma un grup de activități definiția face referire la procesul serviciilor, respectiv suita de etape care se intercondiționează reciproc și formează cadrul general al prestației.

Cristopher Lovelock și coautorii arată că un serviciu este o acțiune sau o prestație pe care o parte o oferă altei părți. În urma acestei prestații, beneficiarul nu intră, de regulă în posesia unui bun material<sup>4</sup>.

Și în literatura românească de specialitate găsim o serie de opinii interesante referitoare la definirea serviciilor. Dintre acestea se detașează definiția realizată de valoroșii specialiști ai domeniului. Maria Ionciță, Rodica Minciu și Gabriela Stănculescu apreciază că serviciile "reprezintă o activitate umană, cu un conținut specializat, având ca rezultat efecte utile, imateriale și intangibile destinate satisfacerii unei nevoi sociale. Totodată, serviciile sunt activități de sine stătătoare, automatizate în procesul adâncirii diviziunii muncii și sunt organizate distinct într-un sector denumit sector terțiar"<sup>5</sup>.

Caracteristicile serviciilor sunt detaliate în tabelul 5.1

<sup>1</sup> Valerică Olteanu, *Marketingul serviciilor*, Editura Ecomar, București, 2006, pp. 12-15.

<sup>2</sup> Keith J. Blois, *The Marketing of Services: An Approach*, European Journal of Marketing, p. 137.

<sup>3</sup> Christian Gronroos, *Services Management & Marketing*, 1990, p. 26.

<sup>4</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, Prentice Hall, 2004, p. 9.

<sup>5</sup> Maria Ionciță, Rodica Minciu și Gabriela Stănculescu, *Economia serviciilor*, Editura Uranus, București, 2000.

**Tabelul nr. 5.1. Caracteristici ale serviciilor**

Intangibilitatea	Reprezintă caracteristica esențială a serviciilor. Ea exprimă faptul că acestea nu pot fi văzute, gustate, simțite, auzite sau mirosite înainte de a fi cumpărate. Practic prestatorul are dificultăți în convingerea clientului privind serviciul ce urmează a fi creat și livrat, în timp ce, consumatorul are rezerve în legătură cu concordanța dintre promisiunile (oferta) prestatorului și onorarea acestora (serviciul creat și livrat).
Inseparabilitatea	Reprezintă caracteristica serviciilor de a nu putea fi desprinse de prestator, înțeles atât spațial cât și temporal. Din acest motiv, nevoia de servicii se satisface, de regulă, prin consumul acestora în momentul prestării.
Variabilitatea	Reprezintă caracteristica acestora de a diferi, din mai multe și variate motive, de la o prestație la alta. Cu alte cuvinte, serviciul este unic, practic el nemaiputând fi repetat în mod absolut identic niciodată. Și din acest motiv serviciile nu pot fi standardizate în totalitate, dar nici copiate. Serviciile nu sunt uniforme deoarece însuși consumatorul are o percepție diferită asupra calității acestora. De exemplu, serviciile pe care le oferă două automobile de aceeași marcă (Dacia Logan), de același tip (berlină), același an de fabricație (2006) în condiții strict identice de utilizare sunt apreciate în mod diferit de cei doi posesori. La fel putem spune despre o călătorie pe calea ferată care este resimțită ca agreabilă sau detestabilă de mai multe persoane aflate în același compartiment. Totul depinde de ceea ce așteaptă fiecare de la serviciul respectiv.
Perisabilitatea	Reprezintă caracteristica serviciilor de a nu putea fi păstrate în vederea unui consum ulterior, motiv pentru care este denumită de unii autori și nestocabilitate. O astfel de caracteristică elimină, practic, distribuția din cadrul mix-ului de marketing și creează dificultăți în corelarea ofertei cu cererea. O capacitate neutilizată în domeniul serviciilor costă aproape la fel de scump ca partea utilizată și nu poate fi folosită pentru a rezolva cererile din perioadele de vârf. Cele patruzeci de locuri goale dintr-un avion de luni dimineața nu pot fi transferate pentru luni seara.

*Sursa: Adaptare după Valerică Olteanu, Marketingul serviciilor, Editura Ecomar, București, 2006 și Meghișan Gheorghe, Nistorescu Tudor, Marketing – teorie și practică, Editura Sitech, Craiova, Craiova, 2008.*

În esență, indiferent de autor, la baza înțelegerii și explicării mecanismului în urma căruia ia naștere serviciul este pus însuși conceptul în sine, suita de activități interconținute care, așa cum s-a mai arătat, reflectă caracterul de proces, exprimat prin desfășurarea acestora într-o anumită succesiune.

## 5.2. PROCESUL DE CREARE AL SERVICIILOR

O astfel de caracteristică justifică totodată abordarea serviciilor ca sistem. Inseparabilitatea serviciilor se reflectă în cadrul procesului (și evident a sistemului) în desfășurarea simultană a activităților de creare și livrare, motiv pentru care acesta a fost denumit corespunzător, sistem de creare și livrare a serviciilor. Denumirea exprimă mai exact conținutul procesului, fiind în consecință preferabilă, unui alt termen – sistem de prestație<sup>6</sup>.

În această accepțiune sistemul de creare și livrare constituie componenta centrală a marketingului interactiv, esența conceptului de produs global, denumit „produs creat și livrat” care într-o astfel de exprimare include obligatoriu și activități de distribuție. În unele situații

<sup>6</sup> Valerică Olteanu, Marketingul serviciilor, Editura Ecomar, București, 2006, pp. 66-72.



este posibilă identificarea unor activități strâns legate de prestator și a altora strâns legate de client, ceea ce permite separarea a două procese parțiale ce se constituie în subsisteme denumite corespunzător: sistem de operaționalizare (practic de creare) și sistem de livrare.

Procesele specifice sistemului de creare și livrare pot fi proiectate și desfășurate într-o viziune clasică, tradițională, fiind deci orientat spre prestator și vânzări sau în viziunea marketingului, orientat spre piață și client abordare reflectată într-o denumire corespunzătoare „sistem de marketing de creare și livrare” .

Sistemul de creare și livrare include numeroase componente aflate în interacțiune care pot fi sintetizate astfel: elemente supuse procesării, componente procesuale și relații între componentele sistemului<sup>7</sup>.

**a) Elementele supuse procesării** constituie un prim grup de componente care definesc obiectul prestației. Cunoașterea acestora prezintă importanță deosebită deoarece conținutul și natura serviciilor sunt determinate de caracteristicile lor. În servicii, sunt supuse procesării: oamenii, bunurile și informațiile.

- *Procesarea oamenilor* are loc atunci când activitățile vizează, în mod direct, clienții. Este cazul serviciilor turistice, de transport persoane, medicale, cultural - sportive, educaționale, etc. Practic, clienții intră în contact cu prestatorul, primesc și consumă serviciul prestat și ies cu nevoile satisfăcute: odihniți și recreați, sănătoși, îmbogățiți spiritual, pregătiți profesional, etc. Procesarea presupune un înalt grad de cooperare a clientului pe tot parcursul prestării serviciului.

- *Procesarea bunurilor* se întâlnește atunci când clientul intră în contact cu prestatorul și solicită efectuarea unor prestații care presupun activități prin care se acționează asupra unor bunuri aflate în posesia sa. În aceste situații, prestatorul intră temporar în posesia unor bunuri aflate într-o anumită stare, le procesează, desfășurând activități specifice prin care se realizează serviciul, după care le predă clientului într-o altă stare. În majoritatea cazurilor clientul dorește să știe ce se întâmplă cu produsul său, motiv pentru care, atunci când acest lucru este posibil, el supraveghează activitățile prestate, posibilitatea supravegherii reprezentând o formă de tangibilizare a produsului – de exemplu un veterinar realizează o operație la care asistă și proprietarul animalului.

- *Procesarea informațiilor* apare atunci când prestatorul culege o serie de informații, le prelucrează și le oferă clientului într-o formă specifică. Informația reprezintă cea mai intangibilă formă de concretizare a unui serviciu deoarece ea poate fi prezentată clientului chiar și prin "viu - grai" ori telecomunicații. Evident ea poate îmbrăca și o formă scrisă ca: raport, buletine de informare, studiu, proiecte, etc. Dintre serviciile care procesează informații amintim pe cele: financiare, bancare, de contabilitate, consultanță, educație, cercetarea pieței, știri, meteorologie, diagnostice medicale, etc. Numeroase astfel de servicii presupun participarea clientului deopotrivă în fazele de culegere și prelucrare a informațiilor.

**b) Componentele procesuale** sunt considerate elemente fundamentale ale sistemului de creare și livrare deoarece existența lor asigură condițiile funcționării sistemului. Luând în considerare locul și rolul fiecărei componente în cadrul sistemului, aceste elemente pot fi structurate astfel: clientul, suportul fizic al prestației, personalul în contact, serviciul rezultat, managementul serviciilor și alți clienți.

- *Clientul* reprezintă un element specific sistemului de prestație deoarece în cadrul acestuia el apare în dublă postură: de consumator de servicii și participant la realizarea serviciului. De pe o astfel de poziție clientul apare ca fiind indispensabil realizării prestației. Calitatea de participant se reflectă în necesitatea clientului de a oferi o serie de specificații și de a contribui concret la realizarea serviciului.

- *Suportul fizic al prestației*, denumit în unele lucrări „facilități” fizice sau în sens mai larg cadru de desfășurare a prestației, include numeroase elemente tangibile, cu un pronunțat caracter de rigiditate care prin natura lor, diferită de la o categorie de servicii la alta, se constituie într-un important factor formativ al serviciilor. Intră în discuție numeroase

---

<sup>7</sup> Idem.

elemente cum sunt: poziția geografică (loc de amplasare, împrejurimi, etc), clădiri, echipamente, elemente de infrastructură generală (tip de localitate, căi de acces, utilități, etc).

Și aceste elemente au un rol complex în servicii punându-și în mod corespunzător amprenta asupra instrumentelor de marketing.

Rolul de bază este cel de *asigurare a condițiilor prestației* creând cadrul, ambianța și determinând capacitatea ofertei. Acestui rol i se adaugă cel de tangibilizare a serviciilor, reprezentând primul element întâlnit, de regulă, de clienții potențiali în cadrul pieței. De pe o astfel de poziție, suportul fizic, ne apare ca o componentă a produsului, care privită de sine stătător alcătuiește un produs parțial. În această calitate, suportul fizic are rol comunicațional fiind inclus și în cadrul sistemului de comunicație al firmei cu mediul.

• *Personalul firmei*, în primul rând (în cadrul serviciilor bazate pe personal) dar și personalul, în ansamblu, în al doilea rând, reprezintă indiscutabil, componenta cea mai importantă a prestației. Rolul său în cadrul acesteia este destul de evident în domeniile: medical, educațional, cultural-sportiv, unde consumatorii nu percep serviciul decât prin raportare la personalul de contact. În vederea satisfacerii nevoii, aceștia nu "caută" serviciul propriu-zis, ci medicul, profesorul, actorul. De altfel, în mod similar procedează și în cazul altor servicii: frizerie - coafură, execuție de produse la comandă, reparații etc<sup>8</sup>.

Personalul nu are același rol în toate tipurile de servicii. El este deosebit de important în cadrul serviciilor "bazate pe personal" și redus în cadrul celor "bazate pe echipamente". Nici în cadrul aceleiași firme, personalul nu are rol identic. Acesta diferă în funcție de poziția în care se găsește față de client.

În esență, rolul personalului este determinat de frecvența cu care acesta intră în contact cu clientul. Din acest punct de vedere contactul poate fi: permanent, periodic, ocazional și întâmplător. Corespunzător și personalul poate fi clasificat astfel: contactorii (personalul de contact), modificatorii, influențatorii și izolații.

Personalul de contact reprezintă acea categorie de personal care intră în relații permanente, frecvente cu clienții. El este, în principal, personal de execuție, realizând în fapt serviciul ori cea mai importantă parte a acestuia, de regulă serviciul de bază. Din acest motiv la recrutare trebuie acordată atenție sporită calităților de a răspunde rapid solicitărilor clienților. În același mod trebuie rezolvată și pregătirea, motivarea și perfecționarea.

Personalul de contact stă, totodată, și la baza altor elemente de diferențiere a politicii promoționale cum sunt: promovarea la locul vânzării, marketingul direct, promovarea personală, etc.

Dar, rolul personalului de contact este luat în considerare, în cel mai înalt grad, în cadrul politicii de produs și de distribuție unde se constituie în componenta esențială a produsului și, totodată, a distribuției "fizice". El se reflectă și într-o altă tehnică specifică de adaptare a ofertei la cerințele particulare ale fiecărui client, deja amintită, denumită sugestiv "personalizarea" serviciilor.

Modificatorii reprezintă categoria de personal care intră periodic în contact cu clientul: recepționerii din unitățile hoteliere, plasatorii din unitățile culturale, secretarii din unitățile de învățământ, etc. Modificatorii ajută la realizarea serviciului, motiv pentru care ei trebuie selectați și pregătiți astfel încât să cunoască strategiile firmei și să participe la realizarea lor.

Personalul aflat în contact rar cu clientul (influențatorii), are un rol deosebit în pregătirea condițiilor pentru buna desfășurare a prestațiilor. Se include în această categorie: personalul de conducere din firmă, personalul de cercetare și fundamentare a deciziilor, etc.

Izolații sau indiferenții reprezintă persoanele care, de regulă, nu intră în contact cu clientul, ori vin întâmplător într-un astfel de contact. Ei asigură suportul necesar desfășurării în bune condiții a prestațiilor. Activitatea acestei categorii de personal se regăsește, în principal, în calitatea prestațiilor. Întâlnim aici: personalul din compartimentele de aprovizionare, tehnică de calcul, de servire a personalului întreprinderii, etc.

Rolul diferit al personalului în relațiile cu clienții stă la baza a două elemente de

---

<sup>8</sup> Idem.

diferențiere a marketingului serviciilor și anume: marketingul intern și organizarea internă. În primul caz este vorba de tratarea diferențiată a acestor categorii de personal, în cadrul managementului resurselor umane, iar în al doilea caz de o abordare nouă a organizării întreprinderii, respectiv în formă de "piramidă inversă". Se recunoaște astfel și rolul diferit al categoriilor de personal enumerate, mai sus, în luarea deciziilor și, în special, a celor care vizează clientul, răsturnându-se, în fapt, modelul tradițional care punea pe un plan superior personalul din cadrul managementului firmei.

- *Serviciul creat și livrat*, reprezintă rezultanta întregului proces, având caracter intangibil și fiind exprimat de utilitatea percepută de client de-a lungul prestației și în final ca efect global. El este definit de regulă prin gradul de satisfacere a nevoii, grad ce exprimă în ultimă instanță calitatea sa. Din acest motiv în servicii în general, și în marketingul serviciilor, serviciile sunt abordate în conexiune strânsă cu calitatea.

- *Managementul serviciilor* apare în calitate de componentă a prestației impusă ca o consecință directă a abordării procesuale a acesteia. Prin definiție, managementul ca domeniu științific are ca obiect de studiu și de acțiune practică, procese și relații de muncă, motiv pentru care acesta ne apare ca element indispensabil oricărui proces de creare și livrare a serviciilor.

Specificul proceselor și relațiilor aferente serviciilor și mai ales separarea acestora și abordarea lor distinctă, ca procese parțiale, se reflectă în continuarea unor subsisteme de management intitulate corespunzător: managementul produselor "oferite", managementul prestației, marketing intern firmei (managementul resurselor umane).

- *Alți clienți* reprezintă o componentă specifică a sistemului de creare și livrare a serviciilor, în cazul unor servicii oferite simultan mai multor consumatori. În această situație participarea clienților la realizarea serviciului poate diminua calitatea acestuia datorită percepției diferite pe care o pot avea consumatorii neparticipanți. Ea impune segmentarea pieței în funcție de participarea clientului la realizarea prestației și utilizarea unor mijloace de marketing de separare a segmentelor, aceasta reprezentând un obiectiv important al politicii de marketing.

În acest context nu putem să nu sesizăm și rolul segmentului în ansamblu în crearea imaginii serviciului. Astfel, unei unități de alimentație publică sau hoteliere, unei case de modă etc., nu-i poate fi indiferent tipul de consumatori care apelează la servicii, deseori acestea conferind distincție unității respective. De aceea, segmentarea pieței și profilarea corespunzătoare a ofertei se constituie în instrumente specifice de formare a imaginii.

Rolul altor clienți în servicii este și mai evident în situațiile în care între clienții firmei se numără personalități, care prin prestigiul de care se bucură în domeniul lor de activitate pot conferi credibilitate, imagine, distincție și mai ales "garanție" calității serviciilor cu un impact deosebit asupra celorlalți clienți.

Rolul altor clienți în servicii se dovedește deosebit de important și prin rolul promoțional pe care-l au opiniile transmise oral, în baza experienței personale realizate în urma consumului, către clienții potențiali. Acest rol se regăsește în locul deținut de informarea din surse personale pe care o realizează consumatorul de servicii, una din particularitățile sistemului de comunicație al întreprinderii cu mediul său.

### **5.3. POLITICA DE PRODUS ÎN SERVICII**

Un „produs de serviciu” este în general constituit dintr-un produs central asociat cu diferite elemente de servicii suplimentare. Produsul central răspunde nevoilor elementare ale clientului (transportul spre un loc precis, rezolvarea unei probleme de sănătate, repararea unui echipament defect, etc.). Serviciile suplimentare sunt acelea care facilitează și pun în valoare utilizarea serviciilor de bază (furnizarea de informații, sfatul, documentația specifică la rezolvarea problemelor și tot ceea ce privește servirea clientului).

### 5.3.1. Produsul global

Serviciile suplimentare fac diferența între întreprinderile care au succes și cele care nu au. În domeniul serviciilor ca și în cel al bunurilor, cu cât concurența crește și cu cât sectorul ajunge la maturitate, cu atât tendința este de a considera produsul de bază ca ceva banal. Dacă o întreprindere nu este în măsură să ofere un produs de bază decent, ea nu se va menține probabil pe piață. Deși produsul de bază este în permanență ameliorat, un avantaj competitiv se materializează prin servicii suplimentare performante<sup>9</sup>.

Combinarea produsului de bază și a serviciilor suplimentare este adesea prezentată ca fiind produsul global. Când responsabilii de produs concep serviciul corespunzător conceptului de marketing pus la punct, ei trebuie să aibă o viziune globală a performanței pe care o vor experimenta clienții. Conceperea serviciului trebuie deci să ia în considerare trei componente cheie: produsul de bază, serviciile suplimentare și procesul de livrare.

#### Produsul de bază

Această componentă esențială pune următoarele probleme: ce achiziționează de fapt cumpărătorul? Produsul de bază este un serviciu în conformitate cu așteptările clientului? De exemplu, răspunde transportul nevoii de deplasare a unei persoane sau a unui obiect fizic? Serviciile de reparare sunt capabile să refacă un mecanism deteriorat?

#### Serviciile suplimentare

Aceste elemente îmbunătățesc produsul de bază și fac utilizarea lui mai ușoară, ridicându-i în același timp valoarea și interesul. Diversitatea și nivelul serviciilor suplimentare joacă un rol important în diferențierea și poziționarea serviciului global. Elementele suplimentare sau îmbunătățirea nivelului de performanță pot să crească valoarea produsului de bază și să permită furnizorului să-l facă să coste mai mult.

#### Procesul de livrare

A treia componentă privește procedurile utilizate pentru livrarea atât a produsului de bază cât și a fiecăruia dintre serviciile suplimentare. Conceperea ofertei de serviciu trebuie să prezinte modul în care diferitele componente ale serviciului îi sunt livrate clientului, rolul acestuia în centrul procesului, întârzierile de livrare, precum și recomandările asupra nivelului și stilului pe care trebuie să-l aibă serviciul pentru a fi bine propus. Fiecare din cele trei categorii - tratarea persoanelor, tratarea bunurilor, și informația - are implicații diferite în atragerea clientului, procedurile operaționale, gradul de contact între client și personal și între client și echipamente, precum și în conceperea serviciilor suplimentare.

### 5.3.2 Valorificarea serviciilor suplimentare

Cu cât examinăm mai mult diferitele tipuri de servicii, cu atât remarcăm că majoritatea au un număr mare de servicii suplimentare comune. De exemplu, într-un restaurant de lux, serviciile suplimentare includ rezervările, transportul, garderoba, plasarea la masă, comanda meniului, persoana care răspunde de vinuri, nota, modurile de plată și utilizarea toaletelor.

În mod potențial, sunt zeci de servicii suplimentare, dar fiecare dintre acestea poate fi clasat într-una dintre categoriile prezentate în tabelul 5.2. Concret, serviciile suplimentare se împart în servicii de facilitare sau de susținere.

**Tabelul 5.2. Serviciile suplimentare**

Servicii de facilitare	Servicii de susținere
Informația	Consultanța
Comanda	Ospitalitatea
Facturarea	Securitatea/siguranța
Plata	Excepțiile

<sup>9</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, Prentice Hall, 2004, p. 100-130.

Poziția strategică a unei întreprinderi pe piață ajută la determinarea serviciilor suplimentare ce trebuie adăugate. O strategie ce vizează furnizarea mai multor avantaje pentru îmbunătățirea percepției calității la clienți va necesita mai degrabă mai multe servicii suplimentare (și de asemenea un nivel de performanță mai ridicat pentru toate elementele) decât o strategie de concurență prin prețuri. Întreprinderile care oferă diferite niveluri de servicii, cum ar fi clasa întâi, clasa de afaceri și clasa economică pentru o companie aeriană, le diferențiază adesea adăugând servicii suplimentare la fiecare categorie.

### **Informarea**

Pentru a beneficia de un bun sau de un serviciu, clienții au nevoie de informații pertinente. Noii clienți și clienții potențiali sunt în special cei ce reclamă, cei care cer. Ei vor să știe mai multe despre locul unde produsul se vinde (sau mai multe detalii despre modul de comandă), orarele, prețurile, instrucțiunile de utilizare. Alte informații sunt uneori obligatorii, mai precis condițiile de vânzare, utilizare și garanția, precauțiile de folosire. În fine, clienții vor să primească documente ce materializează comanda, confirmarea rezervării, chitanțe de plată sau eventualele extrase de activitate. Informația furnizată de o întreprindere trebuie să fie exactă și pertinentă, pentru a nu induce în eroare sau contraria clienții.

### **Preluarea comenzii**

Când clienții sunt gata să cumpere, un element suplimentar intră în joc: luarea în considerare a cererii, rezervările și comenzile. Procesul de preluare a comenzii trebuie să fie curtenitor, rapid și eficient în așa fel încât clienții să nu piardă timp și să nu facă eforturi inutile, de orice natură ar fi acestea. Tehnologia poate fi folosită pentru a face luarea comenzii mai rapidă atât pentru vânzători cât și pentru cumpărători. Cheia problemei rezidă în a minimiza pe cât posibil eforturile cerute de la fiecare parte, asigurând în același timp exactitatea și integritatea informațiilor.

### **Facturarea**

Facturarea este numitorul comun al tuturor serviciilor. Facturi inexacte, ilizibile sau incomplete riscă să dezamăgească clienții ce până atunci erau mulțumiți și să crească nemulțumirea celor nesatisfăcuți. Facturarea trebuie, de asemenea, să fie controlată în timp, emisă rapid pentru că aceasta permite stimularea rapidității achitării. Procedurile de facturare se încadrează de la indicarea prețului cu voce tare până la o gestiune informatizată.

### **Plata**

În majoritatea cazurilor, plata implică o activitate din partea clientului (o asemenea activitate poate fi foarte lentă!). Prelevările bancare materializate pe un extras constituie o excepție, detaliind costurile care deja au fost deduse din contul clientului. Din ce în ce mai mult, clienții doresc să obțină facilități de plată sau un credit, atunci când fac cumpărături în țara lor ca și atunci când călătoresc în străinătate.

### **Consultanța**

Contrar informației, care reflectă un răspuns simplu și neutru la întrebările clienților (sau o informație printată care să anticipeze nevoile lor), consultanța implică un dialog pentru a aprofunda dorințele clienților și a propune o soluție pe măsură. Consultanța constă în a oferi o părere pertinentă dar bazată pe cunoașterea reală a serviciului. Pentru a fi eficient, un sfat trebuie să se bazeze pe o reală înțelegere a situației fiecărui client. Informațiile bune despre clienți, profilul acestora, sunt folositoare, în special dacă datele pertinente pot fi consultate rapid, via un terminal informatic, de exemplu.

### **Ospitalitatea**

Serviciile legate de ospitalitate ar trebui, ideal, să reflecte plăcerea de a întâlni clienți noi și/sau de a-i regăsi pe cei vechi. Întreprinderile bine gestionate încearcă să se asigure că angajații lor tratează clienții ca pe niște invitați. Politețea și considerarea nevoilor se aplică la întâlnirea față în față și într-o conversație telefonică. Ospitalitatea este la cel mai înalt nivel la întâlnirile față în față. Dacă clienții trebuie să aștepte afară până când serviciul este livrat, este convenabil ca să fie prevăzută o protecție contra intemperiilor. Dacă trebuie să aștepte în

interior, trebuie să le fie amenajat un spațiu cu scaune, modalități de divertisment (televiziune, ziare, reviste). Recrutarea de angajați care sunt amabili, primitori, sociabili într-un mod natural, ajută la crearea unei atmosfere ospitaliere și agreabile.

### **Securitatea**

Când clienții vin la locul livrării serviciului, doresc anumite servicii de siguranță (cum ar fi parcuri sigure pentru vehiculele lor). În lipsa acestora ei pot să renunțe la a mai veni. Lista de servicii de siguranță posibile pentru un anumit loc este lungă. Ea include în principal vestiarul, serviciul de transport de bagaje, punerea în siguranța a obiectelor de valoare și eventual supravegherea copiilor sau a animalelor de companie. Azi, multe întreprinderi acordă o atenție sporită securității clienților săi de la venirea lor. Majoritatea băncilor caută să-și învețe clienții cum să-și protejeze cardul de credit sau pe ei înșiși în caz de furt sau agresiune fizică prin broșuri de informații. Mai mult, ele asigură automate bine luminate poziționate în locuri vizibile pentru a reduce riscurile.

### **Excepțiile**

Excepțiile cuprind serviciile suplimentare care ies din cadrul standard al unei livrări normale. Întreprinderile inventive le anticipează și dezvoltă planuri particulare și soluții adecvate. În acest fel, angajații nu sunt luați pe nepregătite și sunt întotdeauna gata când clienții lor au nevoie de un ajutor special.

## **5.3.3 Conceperea și implementarea de noi servicii**

Intensitatea concurenței și așteptările clientului cresc în aproape toate sectoarele de activitate a serviciilor. În plus, succesul nu vine doar din simplul fapt de a furniza corect serviciile existente ci și din crearea unor noi. Pentru că rezultatele și procesul de servicii se îmbină adesea pentru a crea experiența clienților, aceste două aspecte trebuie luate în considerare încă de la începutul dezvoltării noului serviciu.

### **5.3.3.1. Tipologia noilor servicii**

În literatura de specialitate, au fost identificate șapte categorii de noi servicii, de la inovațiile majore până la simple schimbări de stil.

*Inovațiile majore ale serviciilor* sunt produse noi nedefinite încă până atunci. Ele includ în general caracteristici și procese radical noi. Introducerea de către FedEx a livrării expres de colete de noapte pe teritoriul Statelor Unite în 1971, crearea serviciului global de informații de către CNN, lansarea serviciilor online ale eBay sunt câteva exemple.

*Inovațiile majore de proces* constau în a utiliza procese noi pentru a furniza produse de bază deja existente, într-un fel nou și cu beneficii suplimentare. De exemplu, Universitatea Open din marea Britanie este în concurență cu alte universități pentru a propune programe de studii superioare de manieră tradițională sau nu. Ea nu are un campus permanent, dar distribuie cursurile online sau seara în anumite locații. Studenții săi au aproape toți avantajul unei diplome în de două ori mai puțin timp și pentru un preț mult inferior altor universități. În ultimii ani, extinderea Internetului a antrenat crearea de numeroase întreprinderi de tip start-up cu modele de vânzare care exclud folosirea magazinelor tradiționale dar care economisesc timp pentru clienți scutindu-i de deplasare. Adesea, aceste modele adaugă avantaje noi, în principal furnizarea de informații suplimentare, posibilitatea de dialog cu clienții și emiterea de opinii și sugestii despre produsele și serviciile întreprinderii.

*Extinderile gamelor de produse sunt adăsurile la diferitele produse deja existente.* Prima întreprindere pe o piață poate fi considerată ca inovatoare, celelalte vor fi văzute ca urmăritori, acționând într-o manieră defensivă. Aceste servicii noi pot fi destinate să răspundă la un număr mai mare de clienți existenți sau să atragă alții noi cu nevoi diferite (sau ambele). Întreprinderile de telefonie au introdus de asemenea numeroase servicii cu valoare adăugată cum ar fi apelul în așteptare și transferul apelului. În mediul bancar, numeroase bănci propun

în prezent produse de asigurare în speranța creșterii numărului de relații rentabile cu clienții existenți.

*Extinderile de linii de proces sunt mai puțin inovatoare ca procesele în sine*, dar reprezintă adesea feluri noi de a livra produse deja existente. Mai des întâlnit, ele antrenează adaosul unui lanț de distribuție on-line, cum ar fi crearea serviciilor bancare prin telefon sau prin Internet. Fnac-ul, cea mai importantă firmă de vânzare de carte din Franța, a adăugat la activitatea sa un site Internet, Fnac.com, pentru a face concurență lui Amazon.fr.

*Inovații ale serviciilor suplimentare îmbracă forma unor elemente noi de serviciu adăugate la un serviciu de bază*, sau cea a unei îmbunătățiri a unui serviciu suplimentar. Inovațiile pe un produs deja existent și care necesită puțină tehnologie pot fi la fel de simple ca instalarea unei parcări la un punct de vânzare, sau acceptarea unei cărți de credit ca modalitate de plată. Multiple îmbunătățiri pot să transforme ceea ce clienții percep într-o experiență nouă, chiar dacă aceasta este construită în jurul aceleiași baze.

*Îmbunătățirile serviciilor sunt modalitățile de îmbunătățire cele mai curente*. Ele antrenează schimbări modeste în performanța produselor deja existente și includ îmbunătățiri ale produsului de bază și ale serviciilor suplimentare deja existente.

*Schimbările de stil reprezintă cel mai simplu fel de îmbunătățire*, ele nu antrenează nici o schimbare în ceea ce privește atât procesul cât și performanța. Totuși, ele sunt adesea vizibile, suscită interesul și pot să ajute la motivarea angajaților. În această categorie se includ: redecorarea locurilor de vânzare sau a flotei auto a întreprinderii, schimbarea uniformelor angajaților, introducerea unui model nou de mobilier și efectuarea de schimbări minore în procedurile utilizate de angajați sunt câteva exemple.

Din tipologia prezentată mai sus rezultă că o inovație a serviciului poate apărea la diferite niveluri, și nu toate tipurile de inovații au impact asupra caracteristicilor produsului serviciu și nici nu sunt experimentate de clienți.

### **5.3.3.2 Condiții pentru crearea unui serviciu de succes**

Studiile privind factorii de succes ai produselor noi au arătat că produsul de bază nu are decât o importanță secundară. Calitatea ofertei globale a serviciului precum și suportul marketing sunt cele care au o importanță capitală. Succesul vine din cunoașterea pieței. Noile servicii ar trebui definite în funcție de posibilitățile de extindere ale sistemului serviciului existent, legate de interacțiunea între participanți, proces și elemente fizice.

Întreprinderile de servicii nu sunt ferite de riscurile de eșec pe care le întâlnim la produsele noi. Internetul a antrenat crearea a numeroase întreprinderi noi „.com”, dar majoritatea lor au eșuat în câțiva ani. Motivele insuccesului sunt foarte variabile și includ în special imposibilitatea de a răspunde la nevoile identificate de clienți, incapacitatea de a genera beneficii, precum și problemele de calitate în execuția serviciului.

În categoria factorilor care asigură succesul noilor servicii putem include:

*Sinergia cu piața*. Produsul nou este coerent cu imaginea existentă a întreprinderii, îi aduce un avantaj concurențial legat de satisfacerea nevoilor clienților, și primește un suport eficient din partea întreprinderii și filialelor înainte și după lansare; mai mult, întreprinderea este familiară cu comportamentul de cumpărare al clienților săi.

*Factorii organizaționali*. Cooperarea și coordonarea trebuie să existe între diferitele sectoare ale întreprinderii; personalul responsabil de dezvoltare este implicat total în activitatea globală a acesteia și convins de importanța noului produs.

*Factorii de cercetare marketing*. Studiile de piață detaliate și dezvoltate științific sunt realizate la începutul procesului de dezvoltare, obiectivele cercetării fiind clar stabilite; o bună definiție a conceptului de produs trebuie să fie dezvoltată înainte de lansarea studiului.

Un alt studiu asupra serviciilor financiare ale întreprinderilor a adus rezultate mai mult sau mai puțin asemănătoare. În acest caz, factorii cheie de care depindea succesul au fost identificați ca fiind *sinergia* (legătura dintre produs și întreprindere în termeni de experiență

necesară și resurse prezente) și *marketing-ul intern* (sprijinul acordat personalului înainte de lansare).

### 5.3.4 Reconfigurarea procesului de servicii

Procesul de servicii reprezintă arhitectura serviciilor. El descrie metodele și etapele conform cărora funcționează sistemul de servicii, și de asemenea, măsura în care se articulează pentru a crea experiența serviciilor și rezultatul supus evaluării clienților. În cazul serviciilor care presupun un nivel ridicat de contact, clientela însăși devine parte integrantă a procesului de servicii. Clienții sunt nemulțumiți dacă procesele sunt prost concepute, căci trebuie să facă față unei livrări lente și frustrante a unor servicii cu o calitate redusă. În același timp, procesele slab configurate împiedică angajații să își realizeze sarcinile în bune condiții, ceea ce antrenează o scădere a productivității și determină creșterea riscului de eșec în cazul livrării serviciilor.

Redesign-ul procesului de servicii revitalizează serviciile învechite sau depășite moral. Asta nu înseamnă că procesele au fost prost concepute de la început, ci faptul că tehnologiile s-au schimbat, așteptările clienților s-au modificat, concurența a conceput și implementat un sistem mai performant.

O primă cauză ar fi schimbările în mediul extern ce determină ca practicele actuale să devină desuete și necesită o nouă concepție a procesului fundamental, sau chiar crearea unui proces nou, astfel ca organizația să rămână coerentă și reactivă. O a doua cauză a degradării instituționale este de natură internă și reflectă o deteriorare a proceselor interne, o birocratie în creștere, a aplicării de standarde neoficiale sau eronate. Astfel, schimbul intens de informații, redundanța datelor, un număr de activități de control mai mare decât cel de producție, creșterea numărului de plângeri al clienților sunt dovezi ale faptului că un proces nu funcționează corect și că este nevoie de o nouă concepție (tabelul 5.3).

**Tabelul 5.3. Redesign-ul procesului de servicii**

Abordare și concept	Beneficii potențiale pentru întreprindere	Beneficii potențiale pentru clienți	Provocări/Limite
Eliminarea etapelor care nu creează valoare adăugată	- ameliorarea productivității; - diferențierea întreprinderilor;	- crește viteza de prestare a serviciului; - adaptarea serviciului la nevoile clientului	- presupune furnizarea de informații pertinente către client și de asemenea o mai bună pregătire a personalului
Serviciul direct: serviciul este livrat la locația clientului	- se elimină inconvenientele legate de amplasamentele comerciale; - crește baza de clienți;	- crește eficiența practică; - se îmbunătățește accesul;	- există constrângeri de logistică; - poate necesita investiții costisitoare; - necesită credibilitate și încredere
Combinarea mai multor servicii într-o singură ofertă	- ajută la menținerea clienților; - crește utilizarea serviciului pe persoană;	- are loc personalizarea serviciului;	- presupune o bună cunoaștere a clienților țintă;
Redesign-ul aspectelor fizice ale procesului de servicii	- ameliorează satisfacția angajaților; - ameliorează productivitatea;	- crește eficiența practică; - ameliorează funcționalitatea; - cultivă interesul.	- ușor de imitat; - sunt necesare o serie de cheltuieli ridicate



Responsabilii care se ocupă de redesignul procesului de servicii nu doresc să cheltuiască prea mulți bani, chiar pentru obținerea unei calități ridicate. Mai degrabă ei caută să crească productivitatea prin menținerea calității. Efortul de redesign trebuie să se conformeze următoarelor criterii de performanță:

- reducerea numărului de livrări defectuoase în procesul de servicii;
- reducerea duratei ciclului de producție a livrării unui serviciu;
- creșterea productivității;
- creșterea satisfacției clientului.

Redesignul procesului de servicii presupune o serie de activități care pot fi grupate în mai multe categorii: eliminarea etapelor care nu ajută la crearea valorii adăugate, oferirea unui serviciu direct, gruparea serviciilor, redesignul aspectelor fizice ale procesului de servicii.

### 5.3.5 Rolul clientului în producția serviciilor

Participarea clientului se referă la activitățile și resursele furnizate de clienți în timpul producției sau livrării serviciului și includ aspectele mentale, fizice și chiar emotive. Un anumit grad al participării clientului în livrarea serviciului este inevitabil în serviciile care presupun prelucrarea persoanelor și în orice altă formă de servicii care implică un contact în timp real între clienți și furnizori. Distingem în practică trei tipuri de contact între client și prestator (tabelul 5.4).

**Tabelul 5.4. Nivel de participare al clientului în diferite tipuri de servicii**

<b>Scăzut</b> (prezența clientului este necesară în timpul livrării serviciului)	<b>Moderat</b> (sunt necesare informații din partea clientului pentru crearea serviciului)	<b>Ridicat</b> (clientul este coproducător al serviciului)
Sejur la hotel	Examen de sănătate anual	Lucrul la sală cu antrenor personal
Piesă de teatru	Restaurant	Servicii de consultanță
Întreținerea plantelor de interior	Transportul mărfurilor	Seminarii de formare

#### **Nivel scăzut de participare**

Angajații și sistemele efectuează toată munca. Produsele tind să fie normalizate și plata poate să reprezinte singura exigență din partea clienților. În situațiile în care clienții se prezintă la locul prestației, prezența fizică este singurul lucru care li se cere – de exemplu o vizită la cinema pentru a viziona un film.

#### **Nivel moderat de participare**

Clientul trebuie să furnizeze anumite informații pentru a ajuta întreprinderea să creeze și să furnizeze serviciul, generând astfel un anumit grad de personalizare. Poate fi vorba de a transmite informații, de un efort personal sau chiar de manipulare fizică. La un coafor clientul trebuie să explice ce dorește în vederea aranjării părului. Cu toate acestea rezultatul final poate să difere mult față de așteptările clientului. Dacă responsabilitatea completării declarației de venit este încredințată unui contabil, clientul trebuie mai întâi să adune documentele necesare.

#### **Nivel ridicat de participare**

În acest caz, clientul lucrează activ cu furnizorul pentru a produce serviciul. Serviciul nu poate fi creat independent față de actul de cumpărare și de participarea activă a clientului. În cazul în care clientul nu își asumă acest rol în mod eficient și nu îndeplinește anumite sarcini de producție obligatorii, el poate compromite calitatea serviciului. Anumite servicii relative la sănătate intră în această categorie, în special cele care constau în ameliorarea stării de sănătate fizică a pacientului.

## 5.4. ECHILIBRAREA CERERII ȘI A CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE

Serviciile sunt perisabile și nu pot fi stocate pentru a fi vândute la o dată ulterioară. Aceasta este o problemă pentru fiecare serviciu care posedă o capacitate de producție limitată și ce trebuie să facă față variațiilor cererii. Întrebarea se pune mai frecvent în cazul serviciilor ce au legătură cu tratamentul persoanelor sau al bunurilor personale, cum ar fi transporturile, locuința, restaurantele, întreținerea și reparația, divertismentul și sănătatea. Sunt de asemenea influențate serviciile care posedă o mână de lucru numeroasă și serviciile de tratament al informației care suferă modificări ciclice ale cererii. Contabilitatea și fiscalitatea sunt două dintre exemple.

Utilizarea eficientă a capacității de producție este cheia succesului în acest tip de activități. Scopul nu este de a utiliza la maxim personalul, mâna de lucru sau utilajele ci de a maximiza productivitatea lor. Această sporire a productivității nu trebuie să fie făcută în detrimentul calității, nici să antreneze o degradare a experienței consumatorului.

Există două abordări posibile pentru problemele de fluctuație a cererii. Una este ajustarea capacității pentru a suporta variațiile cererii. Această abordare necesită cunoașterea elementelor componente ale capacității de producție și modul în care poate varia această capacitate. A doua abordare constă în gestionarea cererii prin utilizarea strategiilor de marketing, pentru a reduce cererea în perioadele de vârf, și pentru a stimula cererea în perioade cu cerere slabă. Un număr mare de întreprinderi utilizează o combinație între cele două variante.

La un moment dat, întreprinderile se văd limitate în ceea ce privește capacitatea lor de a trata un client suplimentar. Aceste întreprinderi pot de asemenea să se găsească în imposibilitatea de a reduce capacitatea de producție când cererea este mică. În general, întreprinderile de servicii bazate pe tratamentul persoanelor sau bunurilor sunt mai expuse la situațiile de constrângeri decât acelea care utilizează procesele bazate pe informație.

### 5.4.1 Managementul capacității de producție

În contextul serviciilor, capacitatea de producție îmbracă diverse forme:

➤ *Instalațiile fizice ce sunt destinate primirii de persoane:* hoteluri, clinici, avioane, săli de clasă. Prima constrângere este cea a mobilierului: paturi, locuri, camere disponibile. În anumite cazuri, anumite reguli pot fixa o capacitate maximă a locurilor pentru a respecta normele de siguranță sau igienă.

➤ *Instalațiile fizice destinate stocării sau producerii de bunuri* ce aparțin clienților sau le sunt propuse: hangare, parcări sau transporturi feroviare de mărfuri.

➤ *Echipamente fizice utilizate pentru a trata informațiile, bunurile sau persoanele* sunt numeroase: detectoare de arme în aeroporturi, bancomatele fac parte din elementele care într-un număr prea mic pot să ducă serviciul la o oprire totală.

➤ *Munca este* unul dintre elementele cheie ale capacității de producție a serviciilor cu contact uman ridicat. Pentru a face față cererii, numărul de angajați într-un restaurant sau de infirmiere într-un spital trebuie să fie suficient, altfel așteptarea clientului este prea mare sau serviciul de calitate slabă.

➤ *Infrastructurile:* multe întreprinderi depind de un acces suficient la infrastructurile publice sau private pentru a le aduce clienților un serviciu de calitate. Problemele de capacitate de această natură se manifestă printr-un trafic aerian încărcat care antrenează restricții de zbor, aglomerații pe autostrăzi sau pene de curent.

Anumite capacități sunt flexibile și capabile să absoarbă cererea. Un vagon de metrou de exemplu poate oferi 40 de locuri pe scaune și 60 de locuri în picioare în timpul traficului normal. Totuși, la ore de vârf sau când au loc întârzieri pe linie, pot intra chiar 200 de persoane. În anumite cazuri, personalul de serviciu poate să crească nivelul său de eficacitate

pe perioade scurte, dar consecința directă va fi oboseala și poate un serviciu de o calitate inferioară.

Când capacitatea este fixă, de exemplu când ea este legată de un număr de locuri, este posibil de a crește capacitatea adăugând locuri la ore de vârf. Anumite companii aeriene cresc capacitatea avioanelor reducând spațiul dintre locuri în toată cabina, ceea ce le permite obținerea a două rânduri suplimentare. Un restaurant poate adăuga mese și scaune. Aceste practici sunt adesea limitate de regulile de siguranță și de capacitatea serviciilor anexe, cum ar fi bucătăria.

În general, timpul mediu petrecut de clienți poate fi redus, în special printr-o reducere a așteptării, de exemplu când nota este prezentată rapid clienților odată masa terminată. Această diminuare a întârzierii poate fi atinsă reducând serviciul, de exemplu propunând un meniu mai simplu la orele de vârf.

O altă soluție constă în posibilitatea adaptării nivelului global de capacitate la variațiile cererii. Pentru aceasta, responsabilii pot efectua mai multe activități:

➤ *Programarea întreținerii echipamentelor în perioade cu cerere slabă.* Pentru a garanta disponibilitatea 100% a capacității în perioadele de vârf de activitate, trebuie gestionate activitățile de reparație și întreținere când cererea este slabă. Este convenabil de asemenea ca angajații să își ia concediile în acea perioadă;

➤ *Angajarea de personal cu normă parțială.* Multe întreprinderi au recurs la serviciul muncitorilor externi când s-au confruntat cu perioade de vârf de activitate: în perioada de crăciun, hoteluri și restaurante în perioadele de vacanță sau la manifestări importante.

➤ *Închirierea echipamentelor și instalațiilor suplimentare.* Pentru a limita investițiile, o societate de servicii poate să recurgă la locații sau mașini suplimentare în perioadele de activitate intensă. Întreprinderile ale căror segmente de cerere sunt complementare pot astfel să încheie acorduri de închiriere.

➤ *Polivalența angajaților.* Chiar atunci când sistemul de producție de servicii pare să opereze la randament maxim, anumite elemente fizice și angajații care sunt implicați pot să rămână sub-angajate. Atunci când competențele angajaților sunt diversificate, ei pot să fie dirijați spre posturile unde cunoștințele lor sunt utile, ceea ce crește capacitatea totală a sistemului. În supermarket, de exemplu, managerul poate implica angajați din raioanele la case, atunci când coada de așteptare devine prea lungă. La fel, în perioadele calme, casierii pot fi aduși să ajute în raioane.

## 5.4.2 Analiza cererii

Pentru a controla variațiile cererii pentru un anumit serviciu, responsabilii trebuie să cunoască factorii de influență ai cererii.

Pentru a înțelege mai bine natura întâmplătoare a anumitor cauze, să ne gândim în ce măsură ploaia sau zăpada influențează utilizarea terenurilor acoperite sau serviciile de distracție, un camping de exemplu. Care sunt repercusiunile nașterilor sau accidentelor cardiace asupra cererii vizavi de spitale? Să considerăm munca unui pompier, a unui polițist sau a unui medic de urgență, ei nu știu niciodată de unde va veni următorul apel și nici de ce natură va fi intervenția.

Este foarte important de realizat previziuni în legătură cu dinamica cererii astfel încât să se dimensioneze corespunzător capacitatea de producție. În continuare vom prezenta o serie de întrebări pe care responsabilii întreprinderilor de servicii le iau în considerare la determinarea cererii viitoare.

### 1. Nivelul de cerere urmează un ciclu previzibil?

Dacă este cazul, ciclul va dura: o zi (variație în ore); o săptămână (variație în zile); o lună (variație în zile sau săptămâni); un an (variație în luni sau anotimpuri sau în funcție de vacanțele școlare).

## *2. Care sunt cauzele care influențează aceste variații ciclice?*

Aici se pot include: calendarul angajărilor; plata de impozite și taxe; datele de plată a salariilor; vacanțele și orarele școlare; modificările sezoniere ale climei; sărbătorile naționale sau religioase; ciclurile naturale, cum ar fi marea.

## *3. Nivelurile de cerere se pot schimba în mod aleatoriu?*

Cauzele pot fi multiple: schimbările meteorologice cotidiene; evenimentele legate de sănătate pe care nu putem să le prevedem cu exactitate; accidente, incendii și alte activități întâmplătoare; catastrofe naturale, cum ar fi cutremurele, furtunile sau erupțiile vulcanice.

Să ne gândim la consecințele unei catastrofe naturale, cutremur, tornadă, inundație asupra serviciilor de urgență și companiilor de asigurări, școli, etc. Există programe bazate pe modele predictive adaptate continuu, prin îmbogățirea continuă a bazelor de date care permit urgențelor și serviciilor de sănătate de a face legătura între diferite evenimente. Companiile de asigurări utilizează acest tip de programe pentru a încerca să reducă riscul.

Majoritatea variațiilor ciclice ale cererii pentru un serviciu special se produc pe o durată ce merge de la o zi la 12 luni. Impactul schimbărilor sezoniere este bine cunoscut și influențează cererea unui număr mare de servicii. Cererea slabă în perioadele în afara sezonului este o problemă pentru agențiile de turism.

În multe cazuri, mai multe cicluri pot avea loc în același timp. De exemplu, cererea în transporturile în comun variază în funcție de oră (cea mai mare la orele de deschidere și închidere a birourilor), de ziua din săptămână (plecări în week-end) și de sezon (mai mulți turiști). Altfel spus, cererea pentru acest tip de serviciu în Paris de exemplu, într-o vineri seara în perioada estivală va avea o tendință de a fi superioară celei de luni după-amiaza în timpul iernii.

Nici o strategie pentru a nivela cererea nu poate avea succes dacă nu se bazează pe cunoașterea motivației clienților dintr-un segment specific de piață. Este dificil pentru hoteluri să își convingă clientela de afaceri să rămână sâmbăta știind că puțini oameni de afaceri călătoresc în week-end. Din contră, managerii hotelurilor trebuie să facă publicitate posibilității de a utiliza capacitățile lor pentru conferințe sau chiar ca loc de destindere în week-end. Încercarea de a face oamenii să călătorească în afara perioadelor de vârf ar fi un eșec pentru că acele ore sunt determinate de programul lor de lucru.

Păstrarea evidenței fiecărei tranzacții poate fi utilă în studiul factorilor de cerere. Sisteme sofisticate permit determinarea diferitelor modele de consum al clienților în funcție de data și momentul zilei. Înregistrarea condițiilor meteorologice și orice factor susceptibil de influență a cererii (o grevă, un accident, o expoziție în oraș, o schimbare de preț, lansarea unui serviciu concurent) poate de asemenea să fie instructivă.

Deși poate să pară dificil de prevăzut sau controlat timpul și volumul evenimentelor aleatoare, analizele amănunțite pot să arate că acestea sunt mai frecvente în anumite zile din săptămână sau că reparațiile de urgență sunt mai numeroase după o furtună (evenimente mai degrabă sezoniere care pot fi adesea anticipate cu o zi sau două înainte). Toate cererile urgente către 112, din altă localitate nu sunt dezirabile. Anumite cereri de serviciu sunt prost formulate și este dificil să se răspundă corect nevoilor totuși legitime ale clientului. Un număr mare de apeluri către centrele de urgență nu necesită intervenții ISU, ale pompierilor sau ale poliției. Descurajarea cererilor indezirabile prin campanii publicitare sau sisteme de filtraj nu vor reduce fluctuațiile aleatorii ale cererii, dar vor permite reducerea momentelor de vârf de activitate și apropierea de capacitatea întreprinderii.

Eforturile de marketing pot să aplaneze variațiile aleatorii ale cererii? Răspunsul este adesea negativ, pentru că aceste fluctuații să găsească uneori în afara controlului societăților de servicii. Analiza semnalează totuși că un ciclu de cerere previzibilă pentru un segment se pierde într-un ansamblu mai mare, aparent întâmplător. De exemplu, un magazin poate avea fluctuații de venit cotidiene, dar poate să constate că o mare parte din clienți a trecut în fiecare zi și a cumpărat ziare și produse alimentare.

### 5.4.3 Strategii de marketing pentru reconfigurarea cererii

Anumite elemente ale mixului de marketing joacă un rol în stimularea cererii sau diminuarea capacităților de producție când ele sunt prea importante. Prețul este adesea variabila cea mai importantă când trebuie să se echilibreze cererea și oferta, dar modificări ale produsului, strategiei de distribuție și de comunicare pot de asemenea să joace un rol important. Chiar dacă fiecare element este determinat separat, eforturi eficiente de gestiune a cererii necesită schimbări simultane de două sau mai multe din aceste variabile.

#### **Politica de preț**

Reprezintă modalitatea cea simplă de a reduce excedentul de cerere în perioadele de activitate intensă. La fel, prețurile mici și absența așteptării pot să încurajeze anumiți clienți să își modifice comportamentul, fie că este pentru shopping, o călătorie sau o vizită la muzeu.

Pentru ca prețurile să fie eficiente în ceea ce privește gestiunea cererii, marketerul trebuie să aibă o anumită idee despre forma și panta de curbă a cererii legate de un produs, adică felul în care volumul de servicii cerut răspunde creșterilor și scăderilor de preț pe unitate, la un moment dat. Este important să se determine dacă cererea pentru un serviciu variază mult de la o perioadă la alta. Dacă este cazul, sisteme de tarifare variabile pot să se dovedească necesare pentru a utiliza capacitatea la maxim, oricare ar fi perioada. Pentru a complica mai mult lucrurile, putem să întâlnim curbe de cerere diferite pentru diferite segmente în interiorul fiecărei perioade (profesioniștii, la deplasarea lor, sunt mai puțin sensibili la prețuri decât turiștii).

#### **Politica de produs**

Chiar dacă fixarea prețului rămâne metoda de echilibrare a ofertei cu cererea cea mai frecvent folosită, ea nu este eficientă pentru servicii în aceeași măsură ca pentru bunuri. Un exemplu evident este cazul problemelor unui fabricant de schiuri și o firmă ce gestionează stațiuni de sporturi de iarnă. Primul poate să producă pentru a stoca sau a încerca să vândă schiuri vara la prețuri mici. Dacă articolele sale sunt suficient de ieftine, anumiți clienți vor cumpăra înainte de sezon ca să facă o afacere bună. Totuși în absența posibilității de a schia, nici un schior nu va vrea să plătească un abonament de coborâre și urcarea pârtiei vara. Astfel, pentru a încuraja utilizarea instalațiilor de munte vara, operatorul trebuie să își modifice oferta de produs.

Raționamente asemănătoare pot fi aplicate la un număr mare de activități sezoniere. Firmele de contabilitate propun servicii de contabilitate sau de consiliere fiscală în perioadele de activitate redusă, școlile și universitățile propun cursuri de vară pentru adulți sau persoane în vârstă, proprietarii de vapoare propun croaziere vara și evenimente de-a lungul cheiurilor în timpul iernii. Toate aceste întreprinderi recunosc că prețurile mici nu permit dezvoltarea activității dar noile idei care au ca țintă segmente diverse o pot face.

Multe propuneri de servicii rămân neschimbate de-a lungul anului, timp în care altele suferă modificări importante în funcție de sezon. Este cazul spitalelor care propun același tip de servicii tot anul.

#### **Politica de distribuție**

În loc de a modifica cererea pentru un serviciu localizat în același loc în fiecare moment, anumite societăți se adaptează nevoilor pieței schimbând momentul sau locul livrării. Trei opțiuni sunt posibile.

Prima reprezintă o strategie de *status quo*: oricare ar fi nivelul cererii se continuă să se livreze serviciul în același loc și același moment. A doua implică, din contră, *variația momentelor de disponibilitate* ale serviciului pentru a urma schimbările de preferință ale clientelei în funcție de zi și anotimp. Teatrele propun adesea reprezentații matinale în weekend când oamenii au timp liber în cursul zilei. Vara, în timpul caniculei, băncile închid la

începutul după-amiezii, la ora de siestă, dar rămân deschise târziu seara.

Ultima strategie constă în *propunerea serviciului într-o nouă locație*. Este posibil să se pună în practică unități mobile care livrează serviciul clienților. Spălarea mașinilor la domiciliu, livrarea de alimente și unitățile de urgență mobile sunt exemple care pot fi reproduse în alte sectoare. O societate de curățare și întreținere care dorește să facă afaceri în perioade de activitate slabă poate propune strângere de hârtii și resturi menajere. În paralel, societății de servicii ale căror mijloace de producție sunt mobile pot să decidă să urmeze piața atunci când este și ea mobilă. Astfel, anumite societăți de închiriere de autoturisme își stabilesc birouri sezoniere în locuri turistice.

### **Politica de comunicare**

Chiar dacă alte variabile ale mixului marketing rămân neschimbate, comunicarea poate să ajute la plafonarea cererii. Semnalarea, afișajul și mesajele de promovare pot să amintească clienților de una din perioadele de vârf și că pot să utilizeze serviciul fără afluență, în perioadele de slabă activitate, în condiții mai rapide și mai confortabile. De exemplu ofertele „trimiteți urările voastre de Crăciun cu o săptămână înainte” ale serviciilor poștale.

## **5.5. MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENȚII**

Determinarea, atragerea și reținerea clienților profitabili sunt factori determinanți ai succesului multora dintre întreprinderile de servicii. În acest subcapitol, ne vom concentra pe importanța selecției segmentelor țintă și a dificultăților de dezvoltare și menținere a fidelității lor. Din ce în ce mai multe întreprinderi încearcă să definească tipurile de clienți pe care pot să le servească mai bine decât să se poziționeze ca o soluție globală, disponibilă pentru toți. Odată clienții atrași, întreprinderea trebuie să facă față dificultății de a-i fideliza pentru ca aceștia să consume mai mult.

### **5.5.1. Analiza bazei de clienți**

Marketerii trebuie să adopte o abordare strategică pentru a reține, valoriza și chiar a se debarasa de clienți. Retenția clienților necesită dezvoltarea de legături fructuoase cu clienții, pe termen lung, pentru beneficiul reciproc al ambelor părți. Aceste eforturi nu trebuie să fie neapărat concentrate pe toți clienții unei întreprinderi cu aceeași intensitate. Cercetările recente au confirmat ca majoritatea întreprinderilor au diferite grupe de clienți în ceea ce privește rentabilitatea, și că aceste grupe au adesea așteptări și nevoi diferite în materie de servicii. Este esențial ca întreprinderile de servicii să cuprindă nevoile clienților din diferite grupe de rentabilitate și să își ajusteze nivelul de serviciu în funcție de exigențele acestor grupe.

#### **5.5.1.1 Clasificarea bazei de clienți**

Diferitele segmente de clienți ale întreprinderii pot fi stabilite după nivelul de contribuție la profit, după nevoi (de exemplu sensibilitatea la variabile ca prețurile, confortul, viteza) și la elemente de profil personal identificabile cum ar fi caracteristicile demografice. Acest principiu poate fi ilustrat sub forma unei piramide cu patru etaje ce poartă fiecare numele unui metal din ce în ce mai prețios<sup>10</sup>.

##### **Platina**

Acești clienți reprezintă un procentaj foarte mic din baza de clienți a întreprinderii. Aceștia sunt utilizatori marii care generează o parte mare din profit. În general, acest segment este mai puțin sensibil la prețuri dar cere un nivel de servicii ireproșabil. În schimb este

<sup>10</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, Prentice Hall, 2004, pp. 378-390.

predispus a investi și a încerca noi servicii.

#### **Aur**

Segmentul aur este constituit din mai mulți clienți ca platina, dar acești clienți participă mai puțin la profit. Ei sunt ușor mai sensibili la prețuri și mai puțin angajați față de întreprindere.

#### **Oțel**

Acești clienți formează masa clienților întreprinderii. Numărul lor permite economii de scară. Ei sunt importanți pentru ca întreprinderea să se dezvolte și să întrețină un anumit nivel de capacitate și infrastructură adesea cerute pentru a servi clienții aur sau platina. Totuși, acești clienți nu sunt decât marginal rentabili. Nivelul lor de consum nu este suficient de ridicat pentru a le acorda un tratament particular.

#### **Plumb**

Clienții plumb generează venituri mici pentru întreprindere, dar necesită totuși același nivel de serviciu ca și clienții oțel. Este un segment generator de pierderi pentru întreprindere.

### **5.5.1.2 Păstrarea, dezvoltarea și întreruperea relației cu clienții**

În general, segmentele de clientelă nu sunt stabilite unic în funcție de rentabilitatea lor, ci și în funcție de alte caracteristici identificabile, comune fiecăruia. În loc de a furniza același nivel de serviciu pentru toți clienții, fiecare segment primește un anumit nivel de serviciu în funcție de cerințele sale și valoarea pe care o reprezintă pentru întreprindere. De exemplu, segmentul platină permite clienților să primească privilegii exclusive, ce nu sunt disponibile pentru alte segmente. Nivelurile de privilegii pentru clienții platină și aur sunt adesea concepute având ca obiectiv păstrarea acestor clienți în întreprindere, pentru că de ei este de asemenea interesată și concurența.

Pentru clienții segmentului plumb, migrarea spre segmentul oțel sau rezilierea pur și simplu a serviciului sunt singurele opțiuni previzibile. Migrarea poate fi obținută grație unei combinații a strategiilor inclusiv creșterea taxelor de bază și a prețurilor. Impunerea unor taxe minime (care pot fi abandonate dacă se atinge un anumit nivel de venituri) poate încuraja clienții ce dispun de mai mulți furnizori să își concentreze tranzacțiile pe un singur și unic prestator. Un alt procedeu constă în crearea unei platforme cu un cost redus și un preț atractiv. În industria telefoniei mobile, de exemplu, micii utilizatori au acces la pachete preplătite care permit întreprinderii să nu mai trimită facturi și să nu mai administreze plăți cu întârziere, ceea ce elimină semnificativ riscurile generate de rău platnici.

Încetarea serviciului la anumiți clienți este consecința logică a faptului că nu toți clienții unei întreprinderi merită păstrați. Anumite relații nu mai sunt rentabile pentru întreprindere, atunci când ele costă mai scump decât veniturile pe care le generează. De exemplu investitorii trebuie să se debaraseze de investițiile mediocre, sau băncile trebuie să asaneze portofoliul de credite neperformante. Fiecare prestator de servicii trebuie în mod regulat să își evalueze portofoliul de clienți și să ia în considerare încetarea activităților cu un număr dintre ei. Considerațiile legale și etice vor determina dacă este oportun să se ia asemenea măsuri.

### **5.5.2 Fidelitatea clienților și profitabilitatea întreprinderii**

Construirea și dezvoltarea de relații profitabile cu clienții este o provocare, mai ales când întreprinderea posedă milioane de clienți care comunică cu întreprinderea în foarte multe feluri (e-mail, centru de apel, interacțiuni față în față). Dacă acestea sunt bine concepute, sistemele de gestiune ale relațiilor cu clienții (CRM) permit responsabililor să înțeleagă clienții, să își adapteze și personalizeze serviciile și eforturile.

Într-un context comercial, termenul „fidelitate” descrie dorința unui client de a rămâne

în relație cu o întreprindere pe termen lung, de a cumpăra și utiliza bunurile și serviciile în mod regulat și exclusiv, de a recomanda produsele întreprinderii prietenilor și cunoștințelor. Totuși, fidelitatea pentru o marcă depășește un singur comportament, ea cuprinde de asemenea o anumită preferință, o atracție și viitoare intenții. Fidelitatea clienților permite obținerea unui profit mai mare. Fidelitatea conduce la:

a) *Creșterea cumpărării* (sau în cazul cardurilor de credit sau al serviciilor bancare, soldurile conturilor mai mari). În timp, întreprinderile cliente cresc și au nevoi de a cumpăra mai mult. Persoanele fizice pot de asemenea să cumpere în plus o cantitate mai mare atunci când familia lor crește sau ei se îmbogățesc. Aceste două tipuri de clienți pot să decidă să se aprovizioneze de la un singur furnizor care propune servicii de bună calitate.

b) *Scăderea costurilor operaționale*. Cu cât clienții sunt mai experimentați cu atât ei cer mai puțin ajutorul unui furnizor (mai puțină informație sau asistență tehnică). Dacă ei sunt implicați în procesul operațional, pot de asemenea să facă mai puține greșeli, contribuind la îmbunătățirea calității.

c) *Recomandării către alți clienți*. Recomandările datorită comunicării orale sunt reclame și vânzări gratuite care scutesc întreprinderea de investiții mari în acest domeniu.

d) *Creșterea marjei comerciale*. Noii clienți beneficiază în anumite situații de prețuri de introducere atractive pe când clienții vechi plătesc prețul standard. De altfel clienții acceptă să plătească mai mult dacă au încredere într-un furnizor.

Ar fi inexact să se afirme că un client fidel valorează mai mult decât un client care efectuează o singură tranzacție. În termeni de costuri, nu toate tipurile de servicii antrenează taxe promoționale ridicate destinate atragerii de noi clienți. Uneori, este mai judicios să se investească într-un amplasament strategic care va atrage trecătorii. Băncile, spre deosebire de companiile de asigurări și alte întreprinderi necesită un proces complicat de deschidere de cont. În ceea ce privește veniturile, clienții fideli nu generează neapărat mai mult decât cumpărătorii unici și, în anumite cazuri, ei pot chiar să genereze mai puțin. În concluzie, veniturile nu cresc obligatoriu în cazul clienților fideli.

Baza unei veritabile fidelități constă în satisfacția clientului. Clienții foarte mulțumiți sau chiar încântați pot deveni fideli unei întreprinderi, pot să consolideze relația cu un prestator sau chiar să răspândească o serie de comentarii pozitive despre întreprindere. Din contră, nemulțumirea este un factor esențial al unui comportament de schimbare și determină clienții să nu mai revină. Un bun portofoliu de segmente de clienți, atragerea de clienți buni, oferirea unui serviciu cu diferite nivele de calitate și oferirea de nivele ridicate de satisfacție sunt o bază solidă pentru crearea fidelității clientului. Totuși, întreprinderea poate face mai multe pentru a crea legături și mai solide cu clienții săi. Strategii specifice creării de legături de fidelitate sunt redate în tabelul 5.5. În același timp, prestatorii de servicii trebuie să lucreze pentru identificarea și eliminarea factorilor de eșec: pierderea clienților și nevoia de a-i înlocui cu alții.

**Tabelul 5.5. Drumul către fidelitate**

<b>1. Construirea bazei de fidelitate</b>	- segmentarea corespunzătoare a pieței; - alegerea cu grijă a celor mai valoroși clienți; - livrarea unui serviciu de calitate.
<b>2. Crearea legăturilor de fidelitate</b>	- construirea unor relații de înalt nivel (social, structural, comercial); - recompensarea fidelității (financiar, non-financiar, recunoaștere și apreciere); - aprofundarea relației datorită vânzărilor încrucișate și grupărilor de produse.
<b>3. Reducerea factorilor de eșec</b>	- urmărirea clienților cu probleme; - considerarea principalilor factori de eșec; - creșterea costurilor de schimbare a serviciului.



### **Fidelitatea recompensată**

În anumite cazuri, clienții sunt fideli mai multor mărci în același timp. Acest concept este uneori numit „fidelitatea poligamă sau multifidelitatea” (ceea ce nu trebuie confundat cu conceptul de căutare a varietății ce rezultă din schimbarea mărcii fără o anume fidelitate între ele). În asemenea cazuri, scopul marketingului constă în consolidarea preferinței clientului pentru o marcă în defavoarea alteia.

*Încurajările sub formă de recompense* bazate pe frecvența cumpărării, valoarea achiziției sau ambele combinate, sunt nivele de legături de bază cu clientul. Legăturile bazate pe recompensă pot fi de natură financiară sau nu. Legăturile cu valoare financiară pot fi: reduceri la achiziție, programe de recompensă și fidelitate sau programe de rambursare pe care anumiți furnizori de carduri de credit le propun în funcție de nivelul cheltuielilor clientului.

*Recompensele non-financiare* cuprind, în ceea ce le privește, beneficiile sau valoarea care nu pot fi transcrise direct în termeni monetari. Exemplele de acest fel de recompense includ o formă de prioritate acordată clienților fideli în ceea ce privește așteptarea și accesul la un serviciu special. Anumite companii aeriene permit un număr mai mare de bagaje, o prioritate la îmbarcare și un acces la saloane private în aeroporturi clienților lor frecvenți, chiar dacă ei nu zboară decât la clasa economică. Într-un context *business-to-business*, serviciile adiționale joacă un rol esențial în crearea și consolidarea relațiilor între vânzători și cumpărători de bunuri industriale. Recompensele de fidelitate informale, uneori utilizate în micile întreprinderi pot lua forma unui mic cadou, periodic, pentru a mulțumi pentru o relație privilegiată.

Recompensele intangibile includ elemente distinctive de recunoaștere socială. Clienții acordă valoare unei atenții particulare acordată nevoilor lor, ei apreciază de asemenea garanția implicită oferită clienților ce aparțin segmentelor importante. Unul dintre obiectivele recompensei este de a motiva clienții să facă apel mai des la același prestator sau măcar să facă din acel furnizor prestatorul lor privilegiat. Trebuie însă notat că programele de fidelizare bazate pe recompense sunt ușor de imitat de alți furnizori și nu oferă decât rar un avantaj competitiv în timp.

### **Legăturile sociale**

Relațiile personale pe care un prestator le întreține cu clienții săi consolidează legături sociale. Ele pot de asemenea să fie reflecția unei mândrii sau unei satisfacții de a fi membrul unei întreprinderi. Chiar dacă legăturile sociale sunt mult mai dificile și lungi pentru a crea avantaje financiare, ele sunt din același motiv, mult mai dificil de imitat de către concurență pentru același client. O întreprindere care a creat legături sociale cu clienții săi are șanse de a le păstra de-a lungul unei perioade mai mari de timp.

### **Legături personalizate**

Aceste legături se stabilesc când furnizorul de serviciu ajunge să furnizeze un serviciu personalizat clienților săi fideli. Marketingul „one to one” este forma de personalizare cea mai dezvoltată și se stabilește când fiecare individ este tratat ca un segment unic. Multe lanțuri de hoteluri percep preferințe pentru clienții lor datorită unei baze de date a programelor lor de fidelizare, ceea ce le permite anticiparea nevoilor individuale ale clienților (băuturi preferate, tipul de pernă, ziarul de dimineață) înainte ca aceștia să ajungă la hotel. Când un client se obișnuiește cu un asemenea tratament, îi poate părea mai dificil să renunțe la el alegând alt prestator de serviciu care nu va fi capabil să își personalizeze serviciul (cel puțin nu imediat, pentru că va fi nevoie de timp pentru ca un nou prestator să cunoască nevoile unui client) .

### **Legăturile structurale**

Legăturile structurale sunt cel mai des stabilite în relațiile *business-to-business* și vizează stimularea fidelității cu ajutorul relațiilor structurale între prestatorul serviciului și client. Exemplele de acest tip de legături includ partajarea de informații, procedee și echipamente. Legăturile structurale pot de asemenea să fie create într-un mediu *business-to-consumer*. De exemplu, anumite companii aeriene propun alerte sms și e-mail ce informează clienții în legătură cu orele de plecare și sosire a zborurilor pentru ca aceștia să nu piardă timpul la aeroport în caz de întârziere. Anumite întreprinderi ce închiriază mașini oferă clienților posibilitatea creării de pagini personalizate pe site-urile lor web pentru a găsi detaliile ultimei călătorii, inclusiv tipul de autovehicul închiriat, acoperirea asigurării ș.a. Odată ce clienții cunosc maniera în care întreprinderea procedează, legăturile structurale creează o uniune între ei ce face mult mai dificil pentru concurență să atragă clienții.

### **BIBLIOGRAFIE**

Barbu Cătălin, *Marketingul serviciilor*, Editura Prinxpert, Craiova, 2010.

Ioncică Maria, Rodica Minciu și Gabriela Stănciulescu, *Economia serviciilor*, Editura Uranus, București, 2000.

Meghișan Gheorghe, Nistorescu Tudor, *Marketing – teorie și practică*, Ed. Sitech, Craiova, 2008.

Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, Prentice Hall, 2004.

Olteanu, Valerică, *Marketingul serviciilor*, Editura Ecomar, București, 2006.

**PACHETUL 4**  
**MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR LOGISTICE**

# CAPITOLUL 6

## LOGISTICA MĂRFURILOR

### 6.1. CONCEPTUL DE LOGISTICĂ A MĂRFURILOR

Activitate de bază a unei organizații economico-sociale, distribuția mărfurilor a fost promovată relativ recent la statutul de funcție majoră a întreprinderii. În ultimele decenii conceptul de logistică a mărfurilor a circumscris activitatea de distribuție confundându-se cu aceasta.

Logistica mărfurilor este un concept generic ce desemnează o serie de termeni – apăruiți în literatura de specialitate ca urmare a abordării teoretice și practice a fluxului de materii prime, materiale produselor neterminate și a semifabricatelor - cum ar fi: managementul logistic, logistica, managementul materialelor, managementul aprovizionării, managementul desfacerii, distribuția fizică. Unii specialiști din domeniu consideră că o anumită parte din acești termeni sunt interșanjabili. Alții consideră că termenii nu pot fi confundați, ei desemnând activități specifice diferite legate de intrarea, stocarea și ieșirea produselor și a informației în cadrul întreprinderii.

Întreprinderile care consideră că singurul scop al oricărei firme este servirea clientului înțeleg semnificația strategică a creării unui sistem logistic care să asigure conformitatea globală cu cerințele clientului. Ele știu că, pentru a reuși în conjunctura prezentă, trebuie să adopte o abordare disciplinată și sistematică a pieței, să stabilească prioritățile, să aloce resursele la un nivel optim și să realizeze compromisuri care presupun o atenție sporită. La ora actuală, departamente logistice sunt prezente în organigramele marilor firme din Europa și SUA alături de departamentele de producție, marketing și finanțe-contabilitate. Însă, în ciuda creșterii aparente a importanței logisticii în structura organizatorică, mulți directori executivi din întreprinderile din țara noastră percep încă rolul simplist al logisticii, considerând că această activitate constă numai în livrarea produsului corespunzător la locul potrivit, la timpul potrivit și cu cel mai mic cost posibil. În realitate, **logistica mărfurilor** reprezintă procesul de gestionare strategică a achiziționării, deplasării și depozitării materiilor prime, materialelor, semifabricatelor și a produselor finite în interiorul firmei (alături de fluxurile informaționale corespunzătoare acestor procese) și al canalelor de marketing, cu scopul satisfacerii comenzilor cu cele mai mici costuri pentru firmă.

#### 6.1.1. Evoluția în dinamică a logisticii mărfurilor

Conceptul de logistică a mărfurilor nu a substituit termenul de distribuție fizică dintr-o dată. El este rezultatul unor evoluții care au avut loc, atât în plan teoretic, cât și în plan praxiologic. Cristalizarea conceptului de logistică s-a realizat în mod etapizat debutând de la mijlocul anilor '40 și începutul anilor '50.

O clasificare de referință a etapelor pe care le-a înregistrat logistica în cei aproape 60 de ani de existență a acestui concept este furnizată de Donald J. Bowersox<sup>1</sup>:

**a. Coordonarea operațiunilor.** Inițial, preocuparea principală a fost coordonarea operațiunilor de distribuție fizică, respectiv a transportului, depozitării, stocării și prelucrării comenzilor. Obiectivul era asigurarea la timp, în condițiile unor costuri cât mai mici, a serviciilor pentru clienți.

---

<sup>1</sup> Bowersox J- Donald coord., *Leading-Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's*, Michigan, Oak Book, 1989.

**b. Regruparea personalului.** Această a doua etapă a fost influențată de decizia companiilor de a spori eficiența managementului activităților de distribuție fizică și de gestionare a materialelor. În acest sens, a existat tendința organizațiilor de a regrupa resursele umane implicate în desfășurarea acestor activități.

**c. Logistica integrată.** În anii '80, s-a profilat un nou concept - acela de logică integrată - respectiv de sistem logistic integrat. Termenii descriu deplasarea mărfurilor într-un lanț de verigi consecutive, de adăugare a valorii, care au ca scop ajungerea produselor la momentul și la locul potrivit, în cantitatea și în forma adecvată.

**d. Logistica strategică.** Un pas semnificativ în evoluția logisticii este apariția conceptului de logistică strategică de la începutul anilor '90. Această etapă vizează utilizarea competenței logistice și a alianțelor logistice din întregul canal de marketing pentru obținerea și menținerea avantajului competitiv. Logistica strategică se bazează pe alianțe interorganizaționale, care permit îmbinarea resurselor și a capacităților întreprinderilor cu serviciile oferite de alți operatori logistici. Ca o consecință a acestui fapt, timpul acordat de către managerii logistici activităților specifice din interiorul întreprinderii scade în detrimentul timpului utilizat pentru activitățile îndreptate către furnizori și clienți, activități cărora li se acordă o importanță din ce în ce mai mare.

Spre sfârșitul secolului al XX-lea a apărut conceptul de logistică inversă. În încercarea de a proiecta un sistem total de distribuție specialiștii în logistică au abordat, procesul de distribuție, pornind de la consumator către producător.

În prezent, din cauza schimbărilor rapide în tehnologie care determină schimbări frecvente asupra produselor, precum și din cauza legilor noi care sunt promulgate în întreaga lume ce impun retragerea produselor defecte și reciclarea deșeurilor solide, specialiștii în logistică ar trebui să înceapă să se gândească la economia și eficiența construirii unui sistem satisfăcător de distribuție inversă - de la consumator către producător. Se estimează că valoarea produselor retrase și a deșeurilor solide care trebuie transportate este de ordinul miliardelor de dolari. Specialiștii în logistică trebuie să aibă o viziune strategică asupra recuperării produsului și asupra elaborării unui plan de acțiune pentru rezolvarea acestei probleme.

### 6.1.2. Premisele apariției logisticii mărfurilor

Apariția conceptului de logistică a mărfurilor a reprezentat rezultatul unor premise, tendințe, factori motori, care i-au determinat pe specialiștii din domeniu să reevalueze rolul distribuției fizice. Aceste premise pot fi sistematizate astfel:

#### **a. Creșterea cheltuielilor de transport.**

Performanțele activității de distribuție au fost puternic afectate de sporirea costurilor transportului, ca urmare a strategiilor tradiționale ale companiilor bazate pe maximizarea profitului, dar și datorită crizelor petrolului din anii '70 și evoluției ascendente a prețului petrolului până la ora actuală. S-a simțit nevoia unei eficientizări a transportului pentru a face față costurilor logistice tot mai mari.

#### **b. Reducerea posibilităților de minimizare a costurilor în domeniul producției.**

Noile tehnologii de fabricație au determinat o creștere accentuată a eficienței producției, ducând la reducerea costurilor la niveluri care cu greu mai pot fi îmbunătățite. Rezervele de sporire a profitului prin îmbunătățirea procesului de fabricație au devenit tot mai limitate. Producția nu mai putea oferi economii suplimentare la cheltuielile angajate. Era necesară reorientarea către zone cărora li se acordase mai puțină atenție. O astfel de zonă a constituit-o distribuția fizică, ce mai putea oferi încă rezerve însemnate pentru reducerea costurilor, în vederea realizării economiilor de scară.

**c. Creșterea și diversificarea exponențială a producției de mărfuri.** Explozia bunurilor de consum și industriale a marcat ultimele două decenii ale secolului trecut. Cauzele au fost numeroase:

- sporul demografic care a determinat o creștere semnificativă a cererii;
- globalizarea producției și serviciilor care a condus la mărirea numărului de ofertanți de pe piețele naționale;
- exigențele sporite ale consumatorilor și solicitarea de produse care să corespundă cât mai mult nevoilor proprii ale acestora;
- exigențele sporite ale comercianților în privința sortimentelor oferite consumatorilor, astfel încât acestea să corespundă cerințelor consumatorilor;
- scurtarea ciclului de viață al produselor datorită uzurii morale care afectează produsele actuale într-o măsură mai mare decât în trecut, ca urmare a ritmului sporit al cercetării și dezvoltării;
- apariția marketingului modern care are ca scop satisfacerea nevoilor clienților în condițiile maximizării profitului;
- perfecționarea continuă a tehnologiilor de fabricație și descoperirea unor noi;
- apariția pe piața mondială a unor noi jucători ca urmare a prăbușirii comunismului în estul Europei;
- utilizarea unor noi materii prime și a unor materiale care sporesc performanțele produselor.

**d. Apariția unor noi tehnici de control al stocurilor.** Investițiile în stocuri influențează obiectivele întreprinderii în ceea ce privește profitabilitatea, activele curente și nivelul vânzărilor și al servirii clienților. Datorită acestui fapt, specialiștii au elaborat treptat noi metode de gestiune a stocurilor, care să permită minimizarea costurilor de depozitare a stocurilor în strânsă corelație cu reducerea cheltuielilor cu lansarea comenzilor.

**e. Gestionarea eficientă a informațiilor.** Amplificarea activităților de distribuție fizică a dus la sporirea volumului de informație cu care se confruntă sistemul logistic al firmei. Astfel de informații au în vedere: localizarea unităților de producție, depozitelor și centrelor de distribuție; date privind clienții și comenzile primite de la aceștia; baza de date cu firmele de transport sau casele de expediție ce pot fi utilizate pentru aprovizionare și pentru distribuție, tarifele practicate și calitatea serviciilor oferite; date privind furnizorii, tarifele practicate și facilitățile la livrare; informații despre stocurile existente în depozite.

- analiza unui volum mare de informații într-un timp mult mai scurt;
- analiza pe baze științifice a ofertelor înaintate de către furnizori, precum și fundamentarea mai coerentă a ofertelor către clienți;
- o posibilitatea utilizării internetului și a unor baze de date private pentru identificarea furnizorilor care oferă serviciile așteptate;
- utilizarea unor programe pentru optimizarea stocurilor la niveluri cât mai mici folosind metode ca JIT (just-in-time); răspuns rapid (quick-reponse), reprovizionare continuă (continuous replenishment), reprovizionare automată (automatic replenishment)

**f. Preocupările de protejare a mediului ambiant.** În societatea modernă a apărut o nouă dilemă în ceea ce privește mediul ambiant - cum să manipulezi cantitățile imense de deșuri industriale generate de sistemele de consum industrial și care este cel mai eficient mod de transport și de manipulare. Totodată, înmulțirea reglementărilor care obligă firmele să recupereze produsele cu defecte a dus la apariția unor sisteme de distribuție inversă care manipulează fluxurile de produse reciclate sau defecte. Reglementările de la nivel național și internațional, precum și marketingul social, aflat în plină dezvoltare, vor determina o aplicare din ce în ce mai intensă a logisticii inverse în practica economică.

### 6.1.3. Gestionarea lanțului logistic (de aprovizionare-livrare)

Lanțul logistic este alcătuit din totalitatea componentelor care asigură activitățile de aprovizionare a materiilor prime și materialelor, transport, depozitare, distribuție fizică a produselor finite (alături de fluxurile informaționale corespunzătoare acestor procese). Logistica este creatoare de valoare adăugată și poate juca un rol important în creșterea profiturilor firmei prin

reducerea costurilor. În consecință, este absolut necesară desfășurarea pe baze integrate a operațiunilor corespunzătoare ariilor funcționale logistice, îmbunătățirea nivelului de eficiență și eficacitate logistică al firmei presupune abordarea corelată a tuturor ariilor funcționale, în vederea îndeplinirii obiectivelor unității strategice de afaceri.

La nivelul unei întreprinderi producătoare, sistemul logistic include următoarele componente majore<sup>2</sup>:

**a. Aprovizionarea.** Activitățile de cumpărare (achiziționare) a materiilor prime, materialelor, semifabricatelor și a produselor finite necesare procesului de producție sunt operațiuni de natură logistică. Componentă a sistemului logistic, aprovizionarea se referă la relațiile care se stabilesc între firmă și furnizorii ei, respectiv nivelurile situate în amonte, în cadrul lanțului de aprovizionare-livrare. Aprovizionarea presupune, în afară de activitatea de cumpărare activități de transport, gestiune a stocurilor, depozitare, manipulare, gestiune a informației.

**b. Activitățile de susținere a producției.** Responsabilitatea logisticianului nu include desfășurarea efectivă a întregului proces de producție. Activitățile de susținere se referă numai la fluxurile materiale și informaționale din cadrul întreprinderii, între diferitele stadii ale procesului de producție. Contribuția logisticii în domeniul producției constă în asigurarea materialelor, componentelor, produselor în curs de prelucrare, în cantitățile necesare desfășurării activităților de fabricație, în concordanță cu programul de producție.

**c. Distribuția fizică.** La interfața dintre furnizor și clienți, operațiunile de distribuție fizică asigură disponibilitatea produselor pentru clienți. Obiectivele de marketing ale angrosiștilor și detaलिștiilor sau așteptările consumatorului/utilizatorului final sunt îndeplinite prin oferirea de utilități de formă, cantitate, timp și loc. Distribuția fizică include activități de transport, depozitare, gestiune a stocurilor, prelucrare a comenzilor clienților, ambalare, management al informației etc.

Eficiența logisticii presupune corelarea aprovizionării, activităților de susținere a producției și distribuției fizice, activități desfășurate deopotrivă în interiorul întreprinderii cât și la interfața cu secvențele din amonte și din aval, în cadrul canalelor de marketing (fig.6.1.). Integrarea celor trei arii este posibilă prin intermediul fluxului informațional, care asigură datele pe care se sprijină întreg sistemul logistic. Schimbul de informații în interiorul organizației dintre firme facilitează planificarea și controlul operațiunilor zilnice.

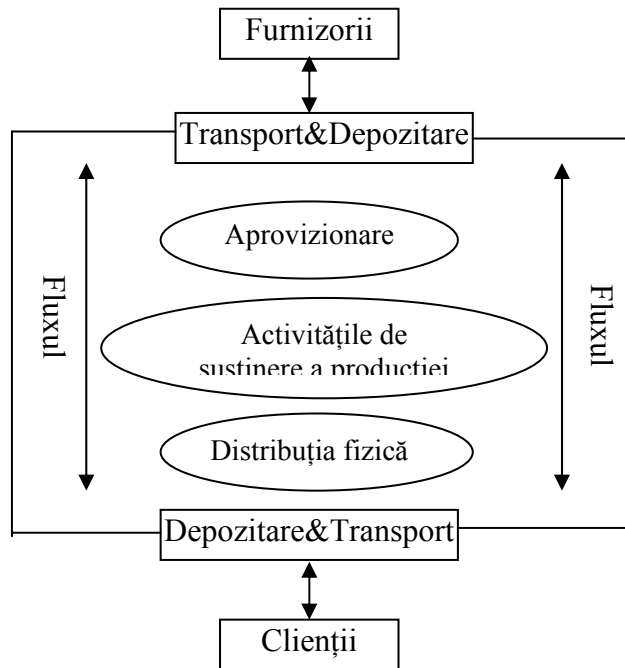
Figura 6.1 prezintă etapele parcurse de un produs de la procurarea de materii prime și până la achiziționarea lui de către consumator. Managerii logisticieni trebuie să identifice activitățile care creează valoarea adăugată și care permit astfel o diferențiere a produselor realizate de firma lor față de cele ale concurenței<sup>3</sup>.

Firmele de succes tind să se diferențieze în special prin elemente care prezintă importanță pentru clienții lor. Adesea, elemente abstracte cum ar fi reputația pe care și-o creează firma prin sprijinul acordat produsului, prin calitate sau servicii, sunt singurele avantaje percepute de către clienți. Evident există multe ocazii favorabile pentru logisticieni de a pune accentul pe acele diferențe prețuite de către clienți, care să le permită obținerea unui avantaj competitiv.

---

<sup>2</sup> Bălan Carmen, *Logistica*, Editura Uranus, București, 2001.

<sup>3</sup> Gattorna L. John, coord., *The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management*, Ed. Gower Publishing Company, 1990.



**Fig. 6.1. Sistemul logistic al unei întreprinderi producătoare**

Dat fiind faptul că distribuitorii pot fi factori puternici de diferențiere și influență, firmele trebuie să învețe cum să-și facă din rețeaua de distribuitori un aliat de încredere. Distribuitorii care simt că se află într-o relație de parteneriat cu furnizorii lor pot influența clienții să cumpere un anumit produs. În concluzie, distribuitorii au puterea de a realiza diferențierea produsului.

	Departamentul, organizația	Operațiunea	Prețul
↓ Valoarea adăugată	Marketing	Aprovizionarea	Preț de producție
	Producția	Investiții, prelucrare, asigurarea materialelor necesare	
	Marketing	Testarea pieței, publicitate, promovare, planificare, control	
	Transport	Deplasarea în vrac	
	Intermediari, angroșiști, depozite	Divizarea loturilor, comercializare, încasarea banilor	Prețul de comercializare standard
	Intermediari, detaiști, magazine proprii	Depozitare, comercializare	Prețul de vânzare cu amănuntul

**Fig. nr.6.2. Adăugarea valorii în lanțul logistic**

La fiecare nivel al logisticii trebuie avute în vedere următoarele probleme:

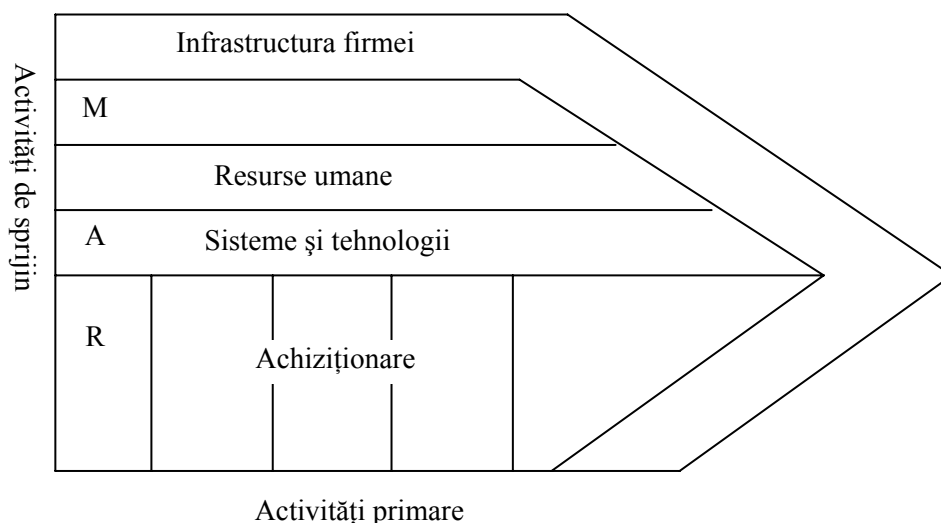
1. Cine ia deciziile de reprovizionare?
2. Ce gamă de produse este transportată/manipulată?



3. Primirea comenzilor, programarea livrărilor și manipularea livrărilor.
4. Produsele depozitate.
5. Acoperirea pieței potențiale.
6. Divizarea loturilor.
7. Primirea și procesarea comenzilor.
8. Selecționarea, împachetarea și încărcarea produselor.
9. Livrare (programare, frecvență, rute).
10. Administrarea comenzilor.
11. Gestionarea prețurilor.
12. Promovarea, publicitatea vânzarea.
13. Relații cu clienții.
14. Informații de piață.
15. Ce reduceri pot fi aplicate?
16. Cât de important este produsul nostru pentru clienți? Cât de importanți sunt clienții pentru noi?

Operațiunile logistice sunt corelate cu lanțul valorii în întreprindere<sup>4</sup> care constituie un instrument de identificare a unor noi modalități de creare a unei valori tot mai mari pentru client.

În figura 6.3 este prezentată teoria lui Porter, în viziunea căruia lanțul valorii cuprinde două categorii de activități: cele primare și cele de sprijin (de susținere). Se observă că logistica deține două din cele cinci activități primare care adaugă valoare produsului (serviciului). Porter este primul specialist care a recunoscut importanța acestui proces și a făcut legătura între el și avantajul competitiv.



**Fig.6.3. Lanțul valorii**

Activitățile primare sunt cele implicate de mișcarea fizică a materiilor prime, a materialelor și produselor finite de producția de bunuri și servicii, de marketing și vânzări, precum și de servicii. În activitățile primare sunt incluse:

✓ *Logistica internă* - se referă la activitățile asociate primirii, depozitării și sortării intrărilor necesare realizării produsului, cum ar fi manipularea materialelor, depozitarea, managementul stocurilor, planificarea transporturilor și returnarea mărfurilor la furnizori.

✓ *Producția* - reprezintă activități asociate cu transformarea intrărilor în produse finite, cum ar fi prelucrarea, împachetarea, ambalarea, întreținerea echipamentului, testarea, tipărirea indicațiilor pe ambalaj etc.

<sup>4</sup> Porter E.Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New-York, 1985.

✓ *Logistica externă* - cuprinde activitățile asociate cu colectarea, depozitarea și distribuția fizică a produsului către cumpărători, cum ar fi distribuția produselor finite, organizarea depozitelor, manipularea materialelor, livrarea prin intermediul vehiculelor, gestionarea comenzilor și activitatea de planificare a livrărilor.

✓ *Marketingul și vânzările* - include activitățile asociate cu oferirea produsului și modalitățile de convingere a cumpărătorului să achiziționeze produsul, cuprinzând publicitatea, promovarea, pregătirea personalului pentru vânzare, cotarea produselor, alegerea canalelor de distribuție, relațiile în cadrul canalelor și stabilirea prețului.

✓ *Serviciile* - cuprind activități asociate cu furnizarea de servicii pentru menținerea și sporirea valorii produsului, cum ar fi instalarea, repararea, pregătirea, oferirea de piese de schimb, ajustări ale produsului.

După cum reiese de mai sus logistica internă și cea externă sunt activități primare în lanțul valorii. În acest lanț sunt incluse și activitățile de sprijin care susțin activitățile primare. Conform clasificării lui Porter activitățile de sprijin sunt:

✓ *Achiziționarea* - reprezintă cumpărarea materiilor prime, furniturilor, altor materiale consumabile și altor active.

✓ *Sisteme și tehnologii* - se referă la know-how, proceduri și rețele tehnologice necesare în orice activitate.

✓ *Resursele umane* - includ selecția, promovarea, evaluarea, motivarea personalului, dezvoltarea managementului, relațiile de muncă.

✓ *Infrastructura firmei* - constă în managementul general, planificare, finanțe, contabilitate etc. Sarcina oricărei întreprinderi este aceea de a analiza costurile care rezultă din fiecare activitate a lanțului valorii, în vederea minimizării acestora pentru a crește profitabilitatea firmei. Logistica este o activitate a firmei care are un potențial însemnat de reducere a costurilor, ea reprezentând două din activitățile primare ce adaugă valoare la produsele firmei.

Aplicabilitatea conceptului de logistică nu se rezumă la întreprinderile producătoare, fiind posibilă folosirea lui și în domeniul întreprinderilor comerciale angro și detailiste. Există, însă, și unele deosebiri în sensul că întreprinderile comerciale includ doar două din cele trei componente întâlnite la sistemele logistice din întreprinderile industriale, și anume aprovizionarea și distribuția fizică. Prin operațiuni specifice comerțului aceste întreprinderi adaugă și ele valoare produsului ele lungind circuitul pe care produsul îl străbate de la producător până la consumatorul final.

#### 6.1.4. Principiile logisticii de succes

Fiecare organizare logistică este unică în felul ei. Totuși, departamentele logistice de succes țin cont de o serie de principii esențiale, valabile indiferent de sectorul de activitate, tipul firmei și poziționarea geografică. Acolo unde operațiunile de logistică respectă aceste principii, îmbunătățirile cantitative vor apărea în domenii ca:

- rezultatul firmei, creșterea acțiunilor;
- crearea avuției firmei;
- veniturile din vânzări;
- valoarea adăugată.

Principiile unei logistici de succes sunt următoarele<sup>5</sup>:

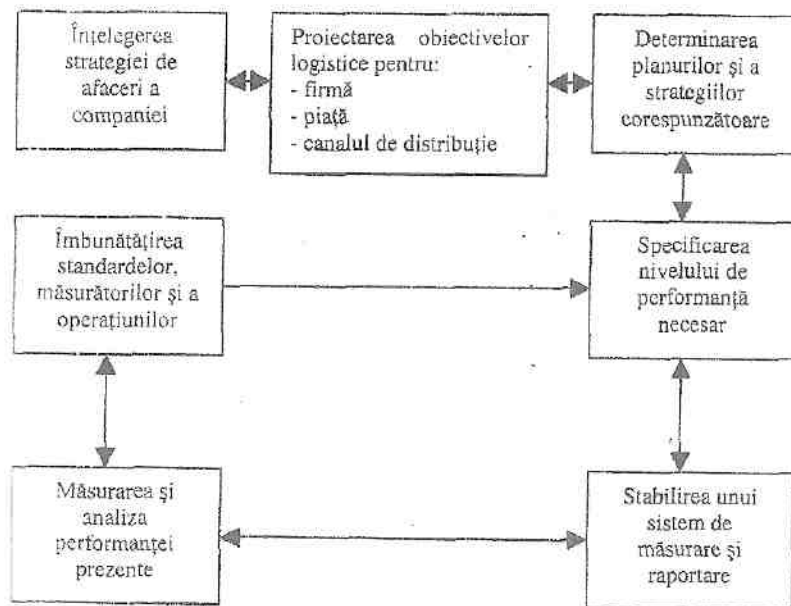
**1. Asigurarea unei legături între logistică și strategia întreprinderii.** Toate aspectele operațiunilor de logistică trebuie legate direct de planul strategic al firmei. Aceasta este prima și ce a mai importantă regulă pentru a atinge potențialul de creștere a profitului pe care-l oferă logistica. Funcția logistică trebuie să sprijine strategia firmei în vederea obținerii avantajului

---

<sup>5</sup> Gattorna L. John, coord., *The Gower Handbook of logistics and distribution Management*, Ed. Publishing Company, 1990.

competitiv, fie prin supremația în domeniul costurilor, fie prin diferențierea serviciilor, fie prin ambele modalități.

Legătura dintre logistică și strategia firmei urmează un proces identic cu cei ilustrat în figura 6.4.



**Fig.6.4 Conexiunea dintre logistică și strategie**

**2. Organizarea concentrată a logisticii.** Acest principiu susține o organizare globală a logisticii, prin care să fie controlate toate funcțiile acesteia de către un singur departament din cadrul firmei. Gestionarea materialelor, transportul, depozitarea, distribuția, logistica internă - orice funcție importantă - trebuie unificată printr-o combinație adecvată de conducere centralizată și descentralizată (mixtă).

Asigurarea unor servicii logistice adecvate necesită o coordonare atentă a operațiilor privind strategia firmei.

## 6.2. Transportul în logistica mărfurilor

Metodele analitice utilizate pentru studierea transportului de marfă, adesea, presupuneau că expeditorul dorea să minimizeze costurile de transport, care din perspectivele transportatorului erau definite ca plăți de transport. Distribuția fizică și gândirea logistică pune accentul pe conceptul de cost total, care cuprinde împreună toate costurile asociate cu transportul, depozitarea, constituirea stocurilor, ambalarea, comanda și livrarea etc. În acest nou context de gândire este posibilă o reducere a costurilor totale chiar prin creșterea cheltuielilor cu transportul.

### 6.2.1. Rolul și importanța transportului

În epoca modernă, transporturile pot fi definite ca un sistem dinamic și rațional, constând din mijloace tehnice specifice, utilaje, căi de comunicație, deservite de un personal specializat și destinate deplasării în spațiu și în timp a mărfurilor și persoanelor.

Transportul nu este un scop în sine, ci un mijloc de realizare a unei multitudini de scopuri practice. Validarea oricărei mișcări în spațiu a bunurilor depinde exclusiv de scopul urmărit, de efectele economico-sociale ce urmează a fi obținute. Fără transport, producția de mărfuri ar fi fost condamnată să se limiteze strict la resursele existente pe plan local, iar

exploatarea acestora ar fi fost determinată exclusiv de cerințele satisfacerii nevoii sociale pe plan local.

Rolul transportului<sup>6</sup> reiese din următoarele aspecte:

- 1) Fără transport posibilitățile de a face comerț ar fi fost strict limitate pe piața locală. Pe măsura dezvoltării și perfecționării mijloacelor de transport, piața a putut fi extinsă în cadrul național și internațional, sporind capacitatea de absorbție a acesteia.
- 2) Transportul a făcut și face posibil un echilibru mai bun între cererea și oferta pentru diverse mărfuri pe plan național și internațional. Excedentul de produse din anumite zone poate acoperi acum mai bine cererea de produse deficitare în alte zone.
- 3) Posibilitatea deplasării mărfurilor din zonele unde se află în abundență în zonele cu deficit de credit, tinde să egalizeze prețurile acestora. Dacă oferta pentru un produs sau altul va fi mai mare decât cererea de pe o anumită piață, va exista o tendință de scădere a prețurilor, cu posibile pierderi pentru vânzări; invers, dacă cererea crește și oferta scade, va exista o tendință de creștere a prețurilor. Echilibrul dintre cerere și ofertă creat prin intermediul transporturilor și al mecanismelor de piață va exercita, însă, o acțiune stabilizatoare a prețurilor pe diverse prețuri.
- 4) Pe măsură ce zonele care oferă produse similare se largesc, concurența dintre vânzători crește, iar posibilitatea unor aranjamente de prețuri între aceștia are șanse mai mici sau este chiar exclusă.
- 5) Transportul asigură în bună măsură și mobilitatea capacităților de prelucrare intermediară și finală.
- 6) Specializarea în activitatea de producție și comercializare este facilitată și încurajată.
- 7) Schimbul de mărfuri pe plan intern și internațional face necesară deplasarea oamenilor în interes de afaceri, transportul de documente comerciale și schimbul valutar, organizarea de târguri și expoziții, participarea la activitatea diverselor organizații economice internaționale. Toate acestea sunt posibile astăzi în mare măsură datorită dezvoltării transporturilor.

### 6.2.2. Cererea de transport

Privit în mod abstract, transportul și piața acestuia funcționează după regulile cererii și ofertei. Relația permanentă dintre cerere și ofertă are rezultate diferite de la un loc la altul și de la o regiune la alta.

Cererea de transport este, în mod esențial, o cerință de deplasare a unei cantități de marfă sau persoane la o anumită distanță. Din această cauză cererea de transport se măsoară în unități de greutate și distanță sau călători și distanță. Pentru încărcătură unitatea de măsură este tona kilometru, iar pentru pasageri este călători kilometru. Cele două unități de măsură nu pot exprima suficient caracterul eterogen al cererii. Ele fiind rezultatul produselor între tone și kilometrii sau călători și kilometri nu pot să exprime proporția de participare a celor doi factori. De exemplu, 300 tone kilometri pot rezulta din produsul între trei tone deplasate pe o distanță de o sută de kilometri (3x100km) sau trei sute de tone deplasate pe distanța de un kilometru (300x1km) sau orice altă variantă care are ca rezultat 300 de tone kilometri. Mai mult, nu știm aspectele logistice: ce fel de marfă s-a deplasat, în ce direcție, cu ce vehicul, cum este livrarea etc.

Cererea de transport poate să se prezinte la niveluri diferite de agregare. Cererea agregată exprimă suma cererilor individuale. De exemplu, cererea adresată unui grup de transportatori locali, sau cererea pentru transportatorii ce formează un mod de transport, sau cererea pentru toți transportatorii care formează domeniul transportului din economie.

Elasticitatea cererii se referă la sensibilitatea beneficiarilor serviciilor de transport la schimbări. Dacă consumatorii sunt sensibili la preț (cerere elastică), o reducere de preț va crește cantitatea de servicii cerută și venitul total minim primit. Dacă consumatorii sunt

---

<sup>6</sup> Alexa Constantin, *Transporturi și expediții internaționale de mărfuri*, Ed. ALL, București, 1995.

insensibili la preț (cerere inelastică), atunci o reducere de preț va avea ca rezultat o creștere mică a cantității de servicii cerute și va scădea venitul total primit.

Cererea este sensibilă la conținutul serviciului de transport, la existența modurilor alternative, dar și la veniturile clienților.

O relație generală care se folosește în a evidenția factorii de influență pentru cererea unui bun, valabilă și în cazul serviciului de transport ( $t$ ), indică că aceasta este influențată de prețul serviciului de transport ( $P_s$ ), prețurile celorlalți furnizori de servicii de transport ( $P_1, P_2, \dots, P_n$ ) și nivelul venitului clienților serviciului ( $V$ ), deci:

$$C_t = f(P_s, P_1, P_2, \dots, P_n, V)$$

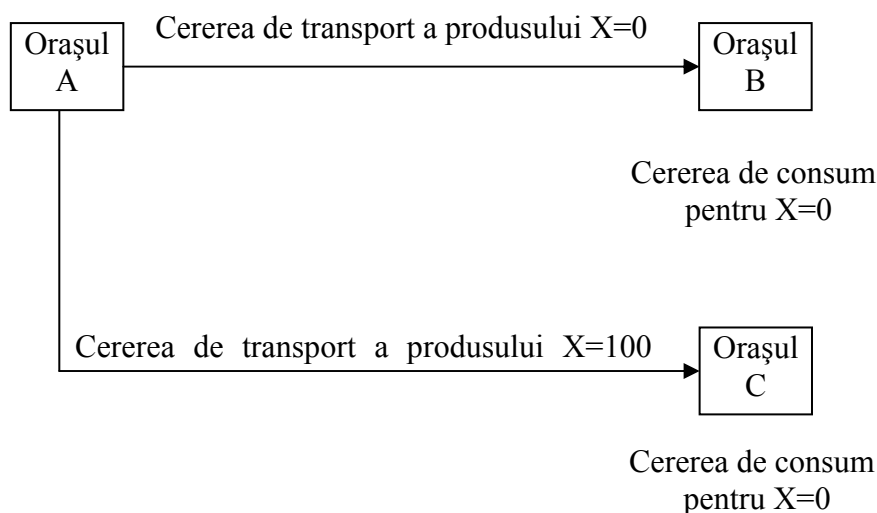
Termenii individuali din relație nu sunt simple variabile și mai degrabă reprezintă componente complexe de factori care interacționează.

### 6.2.3. Cererea pentru transportul de mărfuri

Specializarea muncii și producția de masă fac ca anumite regiuni să aibă o supraofertă de producție, în timp ce alte zone geografice să se confrunte cu deficit de ofertă. Acest dezechilibru al ofertei va duce la apariția și creșterea cererii de transport a aceluși produs. Constatăm că cererea unui produs la un loc dat este dependentă de existența cererii de consum a produsului la acel loc. Încărcătura care conține un anumit produs nu se va deplasa într-un anumit loc, dacă nu există o nevoie de consum a aceluși bun, la acel loc. Astfel, cererea pentru deplasarea încărcăturii este derivată din cererea de consum a aceluși bun.

În figura nr.6.5 este ilustrată natura derivată a cererii pentru deplasarea de încărcături.

Dacă produsul X nu are nici un consum în orașul B, nu va exista rațiunea economică de a deplasa produsul în acel loc. Orașul C are un consum al produsului X=1000 buc., astfel se poate constitui o cerere de transport de la orașul A, unde există o supra-ofertă, la orașul C unde este o subofertă.



**Fig.nr.6.5. Cererea derivată pentru deplasarea încărcăturii**

Din cauza caracterului derivat cererea de transport nu poate fi afectată de activitatea transportului. Acest lucru este adevărat la nivelul cel mai agregat al cererii de transport, când cererea de consum agregată pentru un produs este determinată de cerințele economiei și nu de activitatea transportului. Odată stabilit nivelul agregat al cererii pentru un bun de consum material și repartizarea lui în spațiu, în raport cu locurile de obținere a bunului se determină cererea agregată de transport. În cadrul acestui nivel agregat al cererii, pentru tot domeniul transportului, modurile de transport, grupurile de transportatori și transportatorii individuali,

prin activitatea lor, pot influența modul cum cererea (sau piața de transport) este împărțită între ei (însă în ansamblul ei cererea rămâne neafectată de activitatea de transport).

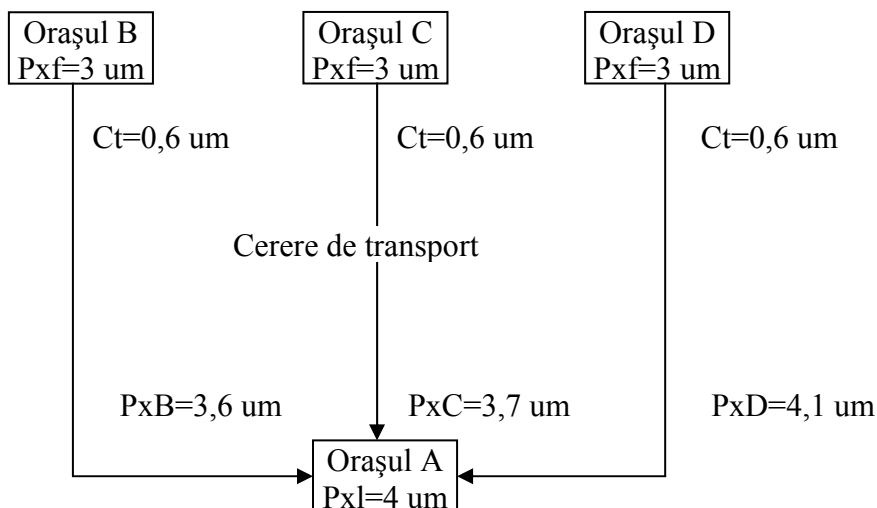
La nivel dezagregat transportatorii (modali, grupuri sau individuali) pot capta în interesul lor, cererea de transport prin intermediul cheltuielilor de transport și nivelul serviciului, cu alte cuvinte prin valoarea serviciului. Valoarea serviciului ia în considerare impactul cheltuielilor cu transportul și al nivelului serviciului de transport (conținutul și caracteristicile) asupra cererii de consum pentru un produs la un anumit loc.

Impactul cheltuielilor cu transportul sau plăților pentru transport asupra cererii de consum pentru un produs, la un anumit loc, este evidențiat prin cheltuielile (plățile) de livrare a produsului sau plățile (cheltuielile cu produsul la destinație (landed cost)). Ele sunt formate din prețul produsului la sursă (locul de fabricație) plus cheltuielile cu transportul până la destinație.

Dacă pe o piață același produs provine din mai multe surse atunci va exista o cerere de consum pentru produsul care are plăți (cheltuieli) de livrare cele mai mici și va apărea o cerere de transport a produsului la sursa care generează cele mai mici plăți de livrare. (fig.nr.7.5).

În figura nr. 6.6 se poate vedea că pe piața orașului A produsul X se prezintă cu prețuri diferite: producătorii locali cu un preț de 4 um, producătorii din orașul B cu un preț de 3,6 um, producătorii din orașul C cu un preț de 3,7 um, producătorii din orașul D cu un preț de 4,1 um. Cererea de consum se va orienta către produsul cu cel mai mic preț de pe piață, cel din sursa B și astfel va apărea cererea (derivată) de transport din orașul B către A.

În plus se poate remarca faptul că din confruntarea producătorilor locali cu cei din afară, aceștia din urmă trebuie să adauge cheltuielile de transport, nu mai mari decât diferența dintre prețul local al produsului și prețul produsului la bursă. De exemplu, dacă ar fi existat în afara producătorilor locali numai producătorul din orașul D, acesta ca să vândă pe piața orașului A trebuie să aibă cheltuieli cu transportul mai mici sau cel mult egale cu 0,5 um, adică să aibă plăți de livrare de maxim  $P_{xD}=4$  um.



**Fig.nr.6.6 Cererea de transport și plățile de livrare a produsului la destinație**

În care:

$P_{xf}$  - prețul de fabrică al produsului;

$P_{xB,C,D}$  - plățile de livrare a produselor X din sursa B,C,D pentru orașul A

$P_{xl}$  - prețul produsului X pentru producătorii locali, din orașul A

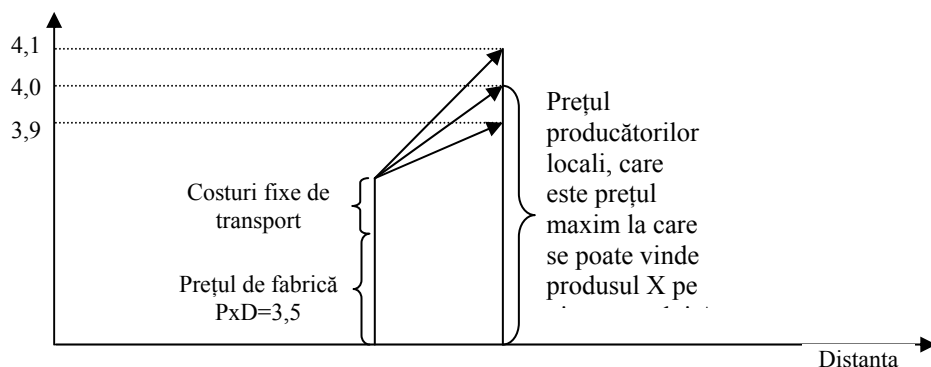
$C_t$  - cheltuieli de transport până în orașul A.

Acest lucru este bine evidențiat în figura nr. 6.7. Se vede că pentru a vinde pe piața orașului A, producătorii din sursa D trebuie, fie să reducă prețul de fabrică, prin reducerea costurilor de fabricație, fie să obțină prețuri de transport pe kilometru mai mici, pentru ca

cheltuielile variabile pentru transport care se adaugă costurilor fixe să conducă la o sumă totală mai mică de 0,6 um.

Pentru a concura pe piața orașului A producătorul din D trebuie să obțină un preț final pe produs egal sau mai mic ca prețul maxim la care se cumpără pe acea piață care în cazul nostru este stabilit de producătorii locali.

Prețul de fabrică al produsului plus cheltuielile cu transportul la destinație determină întinderea pieței pentru o firmă. La un anumit preț de fabrică, cu cât produsul se îndepărtează de sursa sa plățile de transport cresc continuu. Limitele zonei de piață sunt la acea distanță de sursa produsului la care cheltuielile de livrare devin prohibitive și nu mai există nici o cerere de consum pentru sursa respectivă. Cheltuielile de livrare a produsului la destinație pot determina și întindere a piețelor a doi producători ai aceluiași produs.



**Fig.nr. 6.7. Cheltuielile de livrare pentru două situații de transport**

#### 6.2.4. Caracteristicile serviciului de transport

Expeditorii de marfă au cerințe variate de la furnizorii de transport, și ele atrag cererea către transportatorii care răspund exigențelor clienților. Caracteristicile serviciului de transport sunt următoarele:

- timpul de tranzit;
- încrederea sau regularizarea livrării;
- accesibilitatea;
- siguranța.

**Timpul de tranzit** afectează mărimea stocurilor de materiale și de produse finite și cheltuielile cu formarea stocurilor. Cu cât este mai mare timpul de tranzit, cu atât mai mare este nivelul stocului și al cheltuielilor de transport, iar mărfurile așteaptă durata de tranzit, cu atât mai mare este nivelul stocului și al cheltuielilor de transport, iar mărfurile așteaptă durata de tranzit. Deoarece, din diverse cauze externe, transportul poate întârzia sau mărfurile se pot pierde sau distruge, beneficiarii pot fi în lipsă de resurse materiale. Riscul lipsei de materiale crește durata timpului de tranzit. Clienții transportului sunt interesați de reducerea duratei de deplasare a mărfurilor și în acest sens aleg vehiculele care au viteze mari de deplasare sau rute avantajoase. Pentru unele categorii de mărfuri, cum sunt cele legate de modă sau mărfuri de valoare mare, utilizarea avionului este una din soluțiile care reduc timpul de tranzit.

**Încrederea sau regularitatea livrărilor** se referă la respectarea timpului de tranzit. Realizarea unui timp de tranzit nesigur, variabil cere destinatarului de marfă să își mărească nivelul stocului ca să se apere de riscul lipsei de materiale. Prestarea unor servicii regulate crește încrederea clienților în transportator și atrage către acesta cererea de transport.

În cazul unor servicii nesigure, neregulate, clienții renunță la acel transportator pentru a se orienta spre alții.

**Accesibilitatea** este capacitatea furnizorului de transport de a deplasa direct încărcătura între origine și destinație. Incapacitatea transportatorului de a realiza un transport direct duce la costuri suplimentare de transport și durate suplimentare de tranzit. Sunt moduri

de transport care, de regulă, au o accesibilitate redusă: conductele, transportul naval, transportul aerian. Modul de transport cu cea mai mare accesibilitate este cel rutier, motiv pentru care, în mare măsură, acesta își coordonează deplasările cu deplasările făcute de celelalte tipuri de vehicule.

### **6.2.5. Selecția modalității de transport – activitate integrată sistemului logistic**

Selectarea modalității de transport este o activitate esențială a logisticii mărfurilor, ce trebuie fundamentată corect, datorită impactului său asupra eficienței generale a întreprinderii. Din cauza numărului mare de variante de opțiune, decizia de selectare a modalității de transport are un mare grad de complexitate.

Pentru a putea adopta această decizie este necesară identificarea următoarelor probleme:

- influența transportului asupra lanțului de aprovizionare și asupra celui de distribuție a produselor;
- factorii care importanță pentru selectarea modalității de transport;
- metodele de selecție;
- mesajele primite ulterior alegerii, ce oferă o imagine asupra eficienței operației de selectare a modalității de transport.

#### **6.2.5.1. Factorii care influențează selecția transportului**

Factorii care influențează selecția transportului<sup>7</sup>, influențați de nivelurile potențiale de servire a clienților și de costurile transportului (fig.nr.6.8), sunt următorii:

1. factorii operaționali;
2. caracteristicile modalităților de transport.

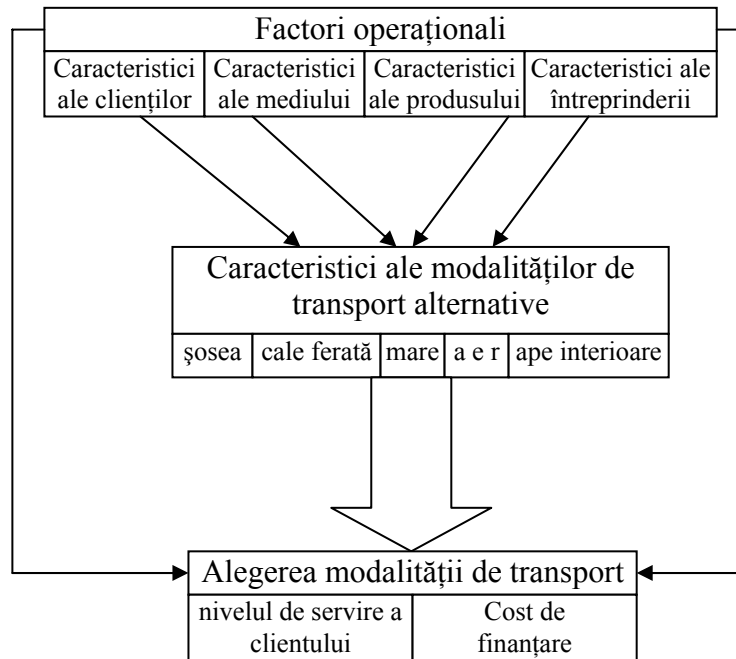
**1. Factorii operaționali** depind de o serie de condiții economice sociale, culturale, juridice etc., cum ar fi:

- La nivel internațional:
  - condițiile economice ale țării respective (inflație, valoarea monedei naționale);
  - sistemul de impozitare și stimulente pentru export;
  - bariere comerciale;
  - controale în licențe de import;
  - sistemul cultural;
  - gradul de dezvoltare a sistemului de comunicații;
  - disponibilitatea serviciilor bancare internaționale;
- La nivel național:
  - sistemul birocratic;
  - infrastructura operațională;
  - sistemul juridic;
  - nivelul tehnologiei;
  - costul, disponibilitatea și productivitatea forței de muncă;
  - costurile relative, disponibilitatea și calitatea cerințelor de servicii auxiliare;
  - disponibilitatea capitalului local;
  - situația creditului;
  - ratele dobânzilor;
  - caracteristicile mijloacelor de transport alternative.

---

<sup>7</sup> Gattorna L. John, coord., *The Gower Handbook of logistics and distribution Management, IV*, Ed. Gower Publishing Company, 1990.





**Fig.nr.6.8. Factorii care determină selectarea modalității de transport**

Factorii operaționali pot fi clasificați în patru grupe:

- caracteristicile clientului;
- caracteristicile produsului;
- caracteristicile mediului;
- caracteristicile întreprinderii.

a. Principalele caracteristici ale clientului sunt:

- poziția geografică (distanța față de depozitul de unde se face livrarea);
- trăsăturile punctului de livrare;
- restricții de timp (ziua și ora care trebuie respectată);
- mărimea comenzii (și circulația anuală);
- cunoașterea produsului (pentru a evita deteriorarea);
- echipamentul mecanic de manipulare folosit;
- nivelul de servire solicitat;
- clauzele vânzării (FOB, CIF, DDP);
- cerințele de service post vânzare.

b. Principalele caracteristici ale produsului sunt:

- greutatea;
- mărimea și forma;
- gradul de fragilitate;
- uzura morală și deteriorarea;
- pericolul (de exemplu pentru produsele toxice);
- valoarea.

c. Factorii ce trebuie monitorizați în cazul caracteristicilor de mediu sunt:

- ceilalți participanți la trafic;
- infrastructura;
- tehnologia;
- climatul;

- prevederi legislative;
- condiții de drum.

d. Principalele caracteristici ale întreprinderii, care trebuie luate în seamă la selectarea modalității de transport, sunt:

- strategia nivelului de servire;
- ariile de vânzare;
- amplasamentul depozitelor;
- amplasarea unităților producătoare;
- politicile financiare;
- performanța concurenței.

## 2. Caracteristicile modalităților de transport

Este important să determinăm caracteristicile operaționale ale fiecărui mijloc de transport care poate fi contractat, pentru a stabili dacă sunt compatibile cu factorii operaționali. Principalele caracteristici comune ale modalităților de transport sunt:

- sarcina utilă – capacitatea fizică și sarcina maximă ca procent din greutatea totală;
- densitatea – densitatea încărcăturii (greutatea per unitate cubică);
- cheltuielile de regie – costuri fixe ca procent din costul total (ca indicator al riscului creșterilor de preț și necesarului de servicii auxiliare);
- cheltuieli variabile directe – costurile cu personalul și consumurile directe;
- productivitatea – calculată în tonă/km-oră de muncă directă.

### 6.2.5.2. *Selectarea propriu-zisă a modalității de transport*

Obiectivul care stă la baza alegerii modalității de transport trebuie să fie minimizarea costului operațiunii de transport, în condițiile maximizării profitului.

Procedura de selectare a modalității de transport poate varia de la simpla decizie empirică asupra utilizării unui mijloc de transport sau de imitare a concurenței, până la folosirea unor metode științifice de optimizare a deciziilor.

Există patru metode posibile pentru alegerea modalității de transport:

**1. Modalități empirice.** Factorii decizionali identifică un număr mic de alternative de transport considerate disponibile și factorii care influențează opțiunea de transport, pe baza cărora realizează intuitiv alegerea. Această metodă presupune o serie de dezavantaje:

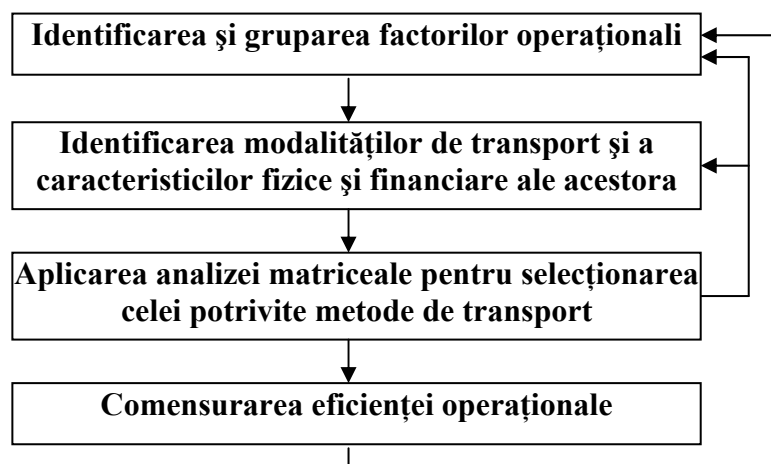
- nu ia în considerare o listă completă a mijloacelor de transport;
- decizia fiind luată în funcție de detaliile operaționale, nu ia în seamă costurile;
- caracterul intuitiv al alegerii.

**2. Metoda costurilor.** Această metodă se bazează pe încercarea de minimizare a costurilor totale pentru modalitățile de transport alese;

**3. Modelele de distribuție** Aceasta identifică și explică interrelațiile dintre componentele sistemului de distribuție la diferite niveluri ale cererii zilnice/săptămânale/lunare. Este utilizată în cazul în care cererea sau componentele sistemului se schimbă;

**4. Selecția sistematică.** Prin selecția sistematică se efectuează alegerea modalității de transport în mod etapizat (fig.nr.6.9). Astfel, se disting patru etape:

- Identificarea și gruparea factorilor operaționali
- Identificarea modalităților de transport și a caracteristicilor fizice și financiare ale acestora
- Aplicarea analizei matriceale pentru selecționarea celei mai potrivite metode de transport
- Comensurarea eficienței operaționale.



**Fig.nr.6.9. Model de selectare a transportului**

Există o serie de modele privind analiza matriceală. Ea se poate realiza și prin optimizarea deciziilor în condiții de incertitudine, și anume prin metodele utilității globale (elaborată de Morgenstein și von Neuman), electre sau Onicescu.

Pentru a putea selecta modalitatea de transport optimă prin analiza matriceală sau optimizarea deciziilor trebuie definit, mai întâi, cadrul deciziei care vizează trei aspecte:

- numărul și mărimea depozitelor – inclusiv cerințele de transport ale materiilor prime și al produselor finite de la fabrici la clienți;
- alegerea modalității de transport – ce fel de mijloc sau mijloace de transport pot fi utilizate pentru a transporta produsul într-o anumită arie geografică;
- alegerea tipului de vehicul – tipul de mijloc de transport dintr-un anumit mod de transport selectat.

**Numărul și mărimea depozitelor** pot fi influența selecția modalității de transport printr-o serie de aspecte cum ar fi:

- livrări către depozite;
- deplasări între depozite;
- livrări către baza de transport a unei terțe părți;
- livrări către clienți.

**Alegerea modalității de transport** se poate face prin selectarea mai multor factori de influență (cei mai importanți fiind mărimea comenzii, distanța de transport de la depozit și accesibilitatea modurilor de transport la depozit) prin aplicarea modelelor de analiză matriceală sau optimizare a deciziilor pentru toate modurile de transport (singure sau grupate) potențiale. Principalele opțiuni în alegerea modului de transport sunt prezentate în tabelul nr.6.1

**Alegerea tipului de vehicul** potrivit începe cu alegerea celor mai importanți factori (dintre aceștia volumul, greutatea, condițiile speciale) și continuă apoi cu aplicarea modelelor de analiză matriceală sau optimizare a deciziilor pentru toate tipurile de vehicule încadrate în acel mod de transport ales în etapa anterioară.

**Tabelul nr.6.1. Opțiuni de transport național și internațional**

Opțiuni de transport național				
Rutier	Parc propriu de vehicule	Autovehicule închiriate	Servicii de transport închiriate	Servicii combinate
Feroviar	Vagon sau tren privat	Transport normal	Servicii de grupare	
Ape interioare	Propriile baraje	Baraje închiriate	Servicii de transport închiriate	Servicii de grupare
Opțiuni de transport internațional				
Rutier	Servicii TIR închiriate	Servicii de grupare		
Feroviar	Vagon sau tren privat	Transport normal	Servicii de grupare	
Aerian	Avion propriu	Charter	Servicii de grupare	
Maritim	Transport cu vaporul	Servicii de grupare		

Comensurarea eficienței operaționale reprezintă ultima etapă în selectarea modalității de transport, îndeplinind funcția de feed-back în acest proces. Măsurarea eficienței operaționale se poate face prin următorii indicatori:

- cost/tonă sau cost/m<sup>3</sup>;
- cost/livrare sau cost/transport;
- timpul de transport al comenzii în zile.

Alegerea modalității de transport este o decizie logistică cu un mare grad de complexitate, care implică mulți factori și oferă o multitudine de opțiuni. Alegerea finală va depinde de aptitudinile conducerii de a identifica și compara opțiunile semnificative existente. Pentru aceasta va fi nevoie de o abordare complexă și sistematică a problemei.

### **6.3. SERVIREA CLIENȚILOR - ELEMENT ESENȚIAL AL LOGISTICII MĂRFURILOR**

Servirea clienților este un important mijloc de creare a avantajului competitiv al firmei, de diferențiere a acesteia față de concurență, precum și pentru localizarea clienților. În calitate de ultimă verigă a lanțului logistic, servirea clienților are un impact direct asupra vânzărilor și, deci, asupra profiturilor firmei.

Determinarea și analiza componentelor servirii clienților, precum și comensurarea nivelului de îndeplinire a servirii clienților este o activitate esențială pentru realizarea cu succes a dezideratelor logistice ale firmei, și prin aceasta a obiectivelor generale privind reducerea costurilor și maximizarea profitului

#### **6.3.1 Conceptul de servire a clienților**

Servirea clienților se referă la oferirea produsului către clienți. Cu alte cuvinte, produsul sau serviciul se valorizează numai dacă ajunge în posesia clientului.

În literatura de specialitate se întâlnesc o varietate de definiții ale conceptului de servire a clienților, concept complex care în opinia tuturor specialiștilor este influențat de factori ca:

- frecvența livrării;
- siguranța livrării;

- disponibilitatea produselor în stoc;
- durata ciclului de îndeplinire a comenzii.

Conform acestor definiții servirea clienților reprezintă:

- inducerea în percepția clientului a ideii că firma ta este una cu care se pot face afaceri cu ușurință<sup>8</sup>;
- lanțul activităților de vânzare și desfacere, care începe cu primirea comenzilor și se încheie cu livrarea produselor la clienți, în unele cazuri continuând cu servicii postvânzare<sup>9</sup>;
- procesul de oferire a unor beneficii, semnificative în privința valorii adăugate, pentru lanțul de aprovizionare livrare, într-un mod eficient sub aspectul costurilor<sup>10</sup>;
- o sursă esențială de creare a avantajului competitiv și prin aceasta de diferențiere față de concurență.

Modul în care clientul este servit influențează comportamentul clientului față de firma respectivă, germinând nivelul vânzărilor viitoare ale firmei. Se spune că un client satisfăcut va recomanda firma numai altor trei persoane, în timp ce un client nemulțumit își va exprima această stare de spirit către alte 20 de persoane.

### 6.3.2. Componentele servirii clienților

Cunoașterea elementelor care influențează comportamentul de cumpărare, și în cazul servirii clienților, a elementelor care sunt considerate de cumpărători a fi cele mai importante va permite obținerea unor câștiguri suplimentare. Folosirea tehnicilor de testare a pieței pentru identificarea nevoilor clienților în privința serviciilor poate contribui la îndeplinirea obiectivelor asumate de către firmă.

#### 6.3.2.1. Elementele cheie ale servirii clienților

Componentele servirii clienților pot fi clarificate în trei grupe distincte:

- elemente anterioare tranzacției (pre-tranzacționale);
- elemente specifice tranzacției propriu-zis (tranzacționale);
- elemente care apar după derularea tranzacției (post-tranzacționale).

**a. Elementele pre-tranzacționale** se referă la strategiile și politicile firmei adoptate în vederea aplicării politicilor de servire eficientă a clientului. Cele mai importante elemente care facilitează dezvoltarea unui cadru relațional adecvat între client și furnizorul său sunt:

- vizitele întreprinse de agenții de vânzare, aceștia acționând în calitate de ambascadori ai firmei furnizoare pe lângă clienți;
- nivelul accesibilității asigurate clientului în a întreprinde afaceri cu firma furnizoare (ușurința comandării);
- coordonare între producție, distribuție și marketing;
- claritatea instrucțiunilor de utilizare de pe ambalajele produselor;
- calitatea ambalajului interior pentru manipularea și expunerea în magazin;
- flexibilitatea sistemului logistic al furnizorului, pentru a face față nevoilor speciale sau neașteptate ale clienților, înțelegând prin aceasta o reconsiderare periodică a gamei de sortimente;
- asigurarea cadrului structural pentru asigurarea succesului activității de servire a clientului;
- calitatea reprezentanțelor de vânzări.

<sup>8</sup> Randall Hanna, *Customer Services Strategies*, Annual Proceedings of the National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1983.

<sup>9</sup> Blanding Warren, *11 Hidden Costs of Customer Service Management*, Marketing Publications, Washington DC, 1974.

<sup>10</sup> LaMonde Bernard, Cooper Martha, Noordewier Thomas, *Customer Service : A Management Perspective*, The Council of Logistics Management, Oak Brook, III, 1988.

**b. Elementele tranzacționale** sunt acele variabile direct implicate în realizarea efectivă a funcțiunilor de distribuție fizică (logistică). În opinia clienților cele mai importante elemente tranzacționale sunt:

- frecvența și siguranța livrării;
- durata ciclului comenzii (intervalul dintre transmiterea comenzii și livrarea mărfurilor la client);
- ușurința de a face comanda;
- disponibilitatea produselor în stoc, precum și continuitatea furnizării;
- confirmarea primirii comenzii;
- condiții de creditare oferite;
- furnizarea de informații referitoare la stadiul onorării comenzii;
- condiții privind mărfurile (calitatea mărfurilor în momentul în care sunt recepționate de către client);
- corectitudinea facturării și ușurința cu care poate fi procesată de client.

**c. Elementele post-tranzacționale** vin în sprijinul utilizării ulterioare a produselor de către client. Ele prelungesc relația dintre vânzător și client pe perioada executării garanției produsului. Planificarea lor este realizată în faza pre-tranzacțională, iar punctul lor de plecare îl constituie recepția mărfii de către cumpărător. Aceste componente, care mai poartă și denumirea de elemente de sprijin (susținere), sunt următoarele:

- transportul și instalarea la domiciliul clientului;
- oferirea unei perioade de garanție, în care eventualele reparații și înlocuire de piese de schimb se efectuează gratuit;
- înlocuirea temporară a produselor pe perioada reparațiilor;
- procedura de rezolvare a reclamațiilor clienților și de înlocuire a produselor necorespunzătoare;
- posibilitatea utilizării ambalajelor returnabile;
- retragerea produselor defecte de pe piață.

Pe lângă aceste componente tot mai mulți clienți țin seama și de o serie de aspecte calitative ale servirii clienților:

- adaptabilitatea – capacitatea de a găsi soluții adecvate, în cazul funcționării necorespunzătoare a sistemului logistic;
- suplețea - capacitatea firmei de a îndeplini cerințele speciale sau neașteptate ale clienților, ce poate fi asigurată numai de un sistem logistic flexibil;
- consecvența - capacitatea firmei de a respecta o anumită durată de livrare, într-o perioadă mai mare de timp (5-10 cicluri de livrare a produsului);
- disponibilitatea - capacitatea firmei de a furniza clientului informații despre propriile operațiuni logistice și stadiul onorării comenzii;
- seriozitatea - capacitatea firmei de a-și respecta livrările planificate, în funcție de disponibilitatea în stoc a produselor.

Anumite elemente ale servirii clienților vor fi percepute ca având o importanță mai mare decât altele. Numărul și felul elementelor ce trebuie să fie folosite în strategia de servire a clienților este necesar să fie raportate la nevoile reale ale clienților.

Elementele care se disting în mod frecvent între cerințele tuturor clienților sunt:

- disponibilitatea în stoc a mărfurilor;
- siguranța livrării;
- durata ciclului de procesare a comenzii;
- calitatea echipei de vânzare.

## **BIBLIOGRAFIE**

Alexa C, Ciurel V, Transporturi si asigurari, Editura Metropol, 1994.

Balan Carmen, Logistica, Editura ASE, Bucuresti 2001.

Blanding Warren, Hidden Costs of Customer Service Management, Marketing Publications, 1974.

Budica I, Logistica marfurilor, Editura Universitaria, Craiova, 2010.

Dayan, Armand, Manual de Distribution, Les Editions d'Organization, Paris, 1986.

Filip G, Dreptul Transporturilor, Editura Sansa SRL, 1993.

## CAPITOLUL 7

### TEHNICI DE NEGOCIERE ÎN AFACERI

#### 7.1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND NEGOCIEREA

##### 7.1.1. Conceptul de negociere. Noțiuni de bază

Marea diversitate a direcțiilor și domeniilor în care poate fi folosită negocierea determină o serie de probleme în a defini acestui fenomen. Există deosebiri între păreriile specialiștilor care abordează aceste activități funcție de domeniul în care își desfășoară activitatea.

**Cea mai cuprinzătoare definiție a negocierii** este dată de Niță Aurel:<sup>1</sup>

a) un ansamblu de tehnici utilizate de către cel puțin doi parteneri pentru a ajunge la un consens;

b) un dialog între doi sau mai mulți parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în dezbateră;

c) suma discuțiilor purtate între doi sau mai mulți parteneri în legătură cu un scop economic comun, cum ar fi: tranzacțiile comerciale, cooperarea economică, acordarea reciprocă de facilități fiscale sau comerciale, aderarea la diferite instituții sau organizații;

d) o formă de colaborare între două sau mai multe părți, în scopul ajungerii la o înțelegere care poate fi consemnată într-un tratat, acord etc.

e) un proces competitiv desfășurat pe baza dialogului participanților la negociere, în scopul realizării unei înțelegeri conform intereselor comune ale părților.

În cadrul unei negocieri pot fi delimitate o serie de **elemente definitorii**:

1) *Părțile angajate în negociere* pot fi negociatori individuali sau echipe de negociere. În funcție de numărul părților, negocierea poate fi:

- bilaterală,
- multilaterală.

2) *Interdependența părților angajate în negociere* vizează relațiile existente între părțile angajate în negociere.

Interdependențele dintre indivizi pot fi determinate de:

- natura socială a ființei umane,
- satisfacerea nevoilor proprii,
- realizarea unor scopuri specifice,
- atractivitatea activității comune pe care o desfășoară cu ceilalți.

În cazul negocierii, interdependența provine din participarea părților în cadrul unui proiect comun sau în rezolvarea unei probleme comune. Proiectul comun reprezintă o acțiune a părților pentru realizarea căreia sunt necesare eforturile lor conjugate. Problema comună există atunci când apare o diferență între starea prezentă și cea dorită de părți, precum și anumite obstacole care trebuie depășite.

3) *Divergențele părților angajate în negociere* apar în procesul de manifestare a interdependențelor. Participarea părților la proiectul comun nu înseamnă că interesele lor coincid în totalitate. Din contra, există interese diferite semnificative între negociatori.

4) *Conlucrarea voluntară a părților*. Negocierea nu poate exista decât dacă există posibilitatea realizării unui schimb de valori. Principiul fundamental al negocierii este ilustrat prin expresia latină "do ut des" (dau dacă dai) sau "facio ut facies" (fac dacă faci). Această exprimă ideea că negocierea înseamnă un schimb de valori.

5) *Acordul reciproc avantajos*. Părțile conlucrează cu scopul de a găsi o soluție comună pentru proiectul sau problema comună în vederea stabilirii unui acord reciproc avantajos.

##### 7.1.2. Factorii fundamentali ai negocierii și tipurile de negociere

Plecând de la definițiile anterioare pot fi stabiliți **factorii fundamentali ai negocierii**:

---

<sup>1</sup> Niță Aurel, *Tehnici de negociere*, Editura SNSPA, București, 2000.



a) *Obiectul negocierii* reprezintă problema supusă dezbaterii, față de care părțile manifestă interese divergente și care urmează să fie soluționată printr-un acord. Cu alte cuvinte, este ceea ce se negociază, rațiunea pentru care negociatorii se întâlnesc și discută.

Obiectul negocierii poate fi:

- cuantificabil (negociatorul va stabili obiectivele și marjele de negociere în termeni strict măsurabili),
- necuantificabil (obiectivele vor fi exprimate în termeni calitativi).

b) *Cadrul negocierii*. Pentru a înțelege mai bine obiectul negocierii, acesta trebuie studiat având în vedere legăturile cu restul mediului ambiant.

Cadrul negocierii poate fi descompus în mai multe componente care pot influența procesul negocierii în diferite moduri:

- mediul extern general al negocierii (factori sociali, culturali, tehnologici, economici, politici; legislativi),
- mediul concurențial (forțele pieței ce acționează în domenii colaterale),
- mediul intern în care are loc negocierea (starea economică și financiară, politicile și strategiile partenerilor de negociere, antecedentele relației dintre aceștia)
- circumstanțele negocierii: locul, durata, momentul, influența timpului asupra celor doi parteneri, agenda întâlnirii, acțiuni cooperante sau conflictuale întreprinse anterior negocierii.

c) *Interesele* reprezintă preocupările, nevoile, dorințele sau motivațiile părților, care le determină să se comporte într-un anumit mod și să se situeze pe anumite poziții în cursul negocierii.

d) *Puterea de negociere* rezultă din raportul dintre punctele forte și puncte slabe ale negociatorului.

Factorii cu o influență importantă asupra puterii de negociere sunt următorii:

- raportul cerere – ofertă;
- mărimea partenerilor de negociere;
- puterea economică a părților;
- gradul de cunoaștere a pieței;
- viteza și capacitatea de reacție a părților;
- existența aliaților strategici și de conjunctură;
- experiența și personalitatea negociatorului;
- capabilitatea de a risca.

e) *Strategia de negociere* reprezintă ansamblul deciziilor direcționate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor țintă, într-un spațiu vectorial multidimensional (tehnic, economic, instituțional, ecologic, social, politic, cultural etc.).

### **B. Tipurile de negociere**

Analiza tipului de negociere este, întotdeauna, importantă. Cunosându-se tipul de negociere se poate prevedea comportamentul pe care îl va adopta partenerul și pregăti propriul comportament. Se pot distinge trei tipuri fundamentale de negociere:

a) *Negocierea distributivă* permite doar două alternative victoria sau înfrângerea. Corespunde unui joc cu sumă nulă și ia forma unei tranzacții în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută partenerului vine în dauna concedentului și reciproc.

b) *Negocierea integrativă* (victorie/victorie) este cea în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor. Corespunde unui joc cu sumă nenulă, echilibrul (de tip Nash) fiind realizat în cadrul unor poziții favorabile pentru ambele părți.

c) *Negocierea rațională* este aceea în care părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesii, consimțite de pe poziții de negociere subiective, ci încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre ele. Algoritmul de

negociere presupune în acest caz următoarele etape:

- definirea problemelor,
- diagnosticarea cauzelor,
- căutarea soluțiilor.

### **7.1.3. Caracteristicile procesului de negociere în afaceri**

Înțelegă ca proces de comunicare interumană, negocierea în afaceri comportă o serie de aspecte și **caracteristici** care o particularizează:

- a) este un proces organizat,
- b) este un proces competitiv,
- c) este un proces orientat către o finalitate precisă,
- d) este un proces de interacțiune,
- e) este un proces concesiv,
- f) are un caracter dilematic,
- g) are un caracter logic.

### **7.1.4. Fazele negocierii**

Analiza procesului negocierii evidențiază existența unei structuri complexe, cu eventuale întreruperi și perioade de definire a punctelor de vedere ale partenerilor la negociere.

Gavin Kennedy a identificat patru **faze principale** în lucrarea *The perfect negotiation*, și anume:

1) *Pregătirea* permite identificarea obiectului de negociere și a intereselor părților în legătură cu scopul negocierii.

2) *Dezbaterea* constă în discuțiile ce au loc în legătură cu obiectul de negociere și care vor conduce la identificarea interesului comun.

3) *Propunerea* se regăsește în cadrul plajelor de negociere și este acceptată numai dacă se află în zona interesului comun. Atât condiția cât și oferta trebuie să fie vag formulate pentru a se menține în continuare spațiul de manevră.

4) *Tranzacția* exprimă clauzele din contractul final.

## **7.2. PROFILUL NEGOCIATORULUI**

### **7.2.1. Caracterizare generală**

Calitățile generale care se cer negociatorilor sunt următoarele:

- o foarte bună pregătire profesională în domeniul în care se realizează negocierea;
- capacitatea de a surprinde aspectele practice ale problemelor;
- spirit de cooperare, mobilitate în abordarea problemelor;
- spiritul competitiv;
- ținută demnă și distincție;
- capacitate de a asculta activ;
- erudiție, cultură generală;
- să se integreze în activitatea echipei și să promoveze spiritul lucrului în echipă;
- spontaneitate;
- să fie lipsit de ranchiună și resentimente;
- să fie un bun de comunicator;
- să aibă o ușurință în exprimare;
- să fie intuitiv;
- să aibă răbdare și putere de muncă;
- să dețină farmec personal (carismă);
- să fie persuasiv;
- să fie înzestrat cu tact.

### **7.2.2. Stiluri de negociere**

Stilul de negociere reprezintă comportamentul, acțiunile observabile și cuantificabile, aspectele neobservabile direct, dar care stau la baza comportamentelor, conduita complexă ce presupune exprimarea în termeni comportamentali a unor atitudini și trăiri interioare.

Doru Curteanu definește următoarele stiluri de negociere, având în vedere **gradul de impunere al intereselor proprii și disponibilitatea pentru cooperare**:

1. *Stilul ocolitor*. Acest stil este caracterizat prin capacitatea redusă de a-și impune interesele și prin cooperarea redusă cu oponentul. Deși evitarea poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, în realitate nu schimbă situația, așa că eficiența sa este limitată.

2. *Stilul îndatoritor*. Aspectul distinctiv al acestui stil este cooperarea cu cealaltă parte în scopul îndeplinirii dorințelor acesteia și nesustenerea interesului propriu. Poate fi o reacție eficace atunci când problema este mai importantă pentru cealaltă parte sau când se dorește construirea unei relații de bunăvoință.

3. *Stilul competitiv*. Acest stil se caracterizează prin tendința de a maximiza impunerea interesului propriu și de a minimiza răspunsul cooperant. Procedând astfel, acest tip de negociator are tendința de a încadra conflictul în termeni stricți de câștig sau pierdere. Prioritatea absolută este acordată obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii.

4. *Stilul concesiv*. Acest stil combină doze intermediare de impunere a interesului propriu și de cooperare. Acest tip de negociator speră să obțină un rezultat satisfăcător mai mult decât să-și maximizeze câștigurile, sperând că același lucru se întâmplă și pentru oponent.

5. *Stilul colaborativ*. În cadrul acestui stil, atât impunerea interesului propriu, cât și cooperarea sunt maximizate în speranța obținerii unui acord integrativ, care să satisfacă interesele ambelor părți. Accentul se pune pe o soluție de tip câștig-câștig, în care nu se pleacă de la prezumția că cineva trebuie să piardă ceva.

În cartea sa „Negocierea perfectă”, Gavin Kennedy sugerează clasificarea stilului unui negociator după un **cod al culorilor**:<sup>2</sup>

- a) roșu,
- b) albastru,
- c) violet.

a) *Negociatorii roșii* sunt cei agresivi și dominatori. Sunt gata oricând să ceară ceva, fără să ofere altceva la schimb. Cred că totul li se cuvine. Atacă agresiv și dominator, porniți să intimideze, să stăpânească și să exploateze. Pentru negociatorul *roșu*, „mai bine” semnifică „mai mult pentru el și mai puțin pentru partener”. *Negociatorii roșii* au un comportament prefăcut, folosind trucuri murdare. Amenință, constrâng și trișează. Pe termen scurt, ei obțin ceea ce vor, însă pe termen lung relațiile lor nu rezistă. De cele mai multe ori reușesc să realizeze în mod favorabil tranzacția, dar pierd relația.

b) *Negociatorii albaştri* sunt blânzi, concesivi și supuși, gata să ofere fără să ceară, să dea, fără să primească la schimb. Dispuși să cedeze, să lase de la ei, numai să fie pace, să nu piardă relația. Ei sacrifică propriile dorințe și interese. Ofertele și concesiile lor unilaterale provoacă exploatare. În viziunea negociatorului *albastru*, „mai bine pentru amândoi” înseamnă „mai mult pentru partener și mai puțin pentru sine”.

Unul și același negociator poate fi atât *roșu*, cât și *albastru* cu parteneri diferiți, situații sau momente diferite.

Este *roșu* atunci când are intenții dominante și comportamente agresive. Este *albastru* atunci când are intenții de cedare și comportamente concesive. Uneori, deși pleacă de la intenții *albastre*, se întâmplă pur și simplu să nu reziste tentației de a fi *roșu*, de a vâna ocaziile, de a lua ceva fără să dea altceva la schimb.

Deoarece negociatorii roșii și albaştrii nu funcționează conform principiul schimbului, „facio ut facias” și „do ut des”, ambii sunt mai curând perdanți.

c) *Negociatorul violet* este o combinație pragmatică între negociatorul roșu și cel albastru. El negociază pe principiul schimbului. Nu oferă fără să ceară, dar nici nu cere fără să ofere la schimb. *Negociatorul violet* este cooperant și are grijă de propriile interese, dar și de

---

<sup>2</sup> Kennedy Gavin, *Negocierea perfectă*, Editura Național, București, 1998.

ale partenerului. Când sunt în joc interesele sale, devine *roșu*. Se bate dominator pentru ele. Când sunt în joc interese extrem de importante pentru partener, devine *albastru*, înțelege și cedează.

Acest cod al culorilor ajută la înțelegerea partenerului, acțiune foarte importantă ce trebuie realizată în debutul negocierilor pentru a facilita obținerea unui rezultat favorabil în urma negocierii.

### **7.3. PREGĂTIREA ȘI ORGANIZAREA PROCESULUI DE NEGOCIERE**

#### **7.3.1. Diagnosticarea poziției pre-negociere**

Diagnosticarea poziției pre-negociere reprezintă activitatea de cercetare și analiză a următoarelor **aspecte**:

- a) obiectul și elementele de negociere;
- b) contextul negocierii;
- c) interesele părților;
- d) raportul de putere;
- e) caracteristicile negociatorilor.

#### **7.3.2. Pregătirea strategică a negocierii**

Alegerea și planificarea strategiei de negociere este o componentă importantă a fazei de pregătire. Absența unui plan strategic poate duce la eșecul negocierii. Totodată, o poziție rigidă care nu permite depășirea limitelor planului strategic reprezintă de cele mai multe ori motivul eșecului în procesul negocierii.

Între momentele importante ale acestei faze nu trebuie uitate:

##### **a) Stabilirea obiectivelor**

Pregătirea pentru negocieri presupune identificare foarte exactă a un domeniu de obiective:

- un obiectiv de prima linie – cel mai bun rezultat realizabil;
- un obiectiv de ultimă linie – cel mai puțin bun rezultat, dar totuși realizabil;
- un obiectiv țintă – ceea ce se așteaptă a se realiza efectiv.

##### **b) Evaluarea părții adverse**

Pentru a anticipa negocierea, este nevoie să se emită ipoteze asupra reacțiilor probabile ale părții adverse. Apoi, ipotezele trebuie testate.

**Cele mai utilizate metode de anticipare a poziției partenerului sunt:**

- *simularea negocierilor,*
- *liste sau fișe cu argumente,*
- *liste cu obiecții și contraargumente.*

##### **c) Elaborarea strategiei de negociere**

Strategia negocierii 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 formează pe baza unor alegeri ale negociatorului. Acestea se referă la:

1. comportamente,
2. la utilizarea timpului,
3. la abordarea obiectului,
4. la acordul rezultat în urma negocierii.

**1. Opțiunile strategice referitoare la comportamentul negociatorului sunt:**

- orientarea predominant conflictuală,
- orientarea predominant cooperantă,
- orientarea ofensivă,
- orientarea defensivă.

**2. Orientări strategice referitoare la utilizarea timpului**

- scurtarea negocierii
- întârzierea negocierii

**3. Orientările strategice referitoare la obiectul negocierii** sunt:

- asocierea,
- disocierea,
- deschiderea câmpului negocierii,
- închiderea câmpului negocierii.

**4. Opțiunile strategice referitoare la acord**

- opțiune pentru un acord total,
- opțiune pentru un acord parțial.

**7.3.3. Acțiuni premergătoare procesului de negociere**

Înainte de începerea negocierii, trebuie avute în vedere serie de **acțiuni premergătoare negocierilor**:

- A) clarificarea aspectelor tehnico-organizatorice,
- B) crearea documentelor-suport pentru negociere.

A) clarificarea aspectelor tehnico-organizatorice

A) Pentru întâlnirea propriu-zisă trebuie asigurate condiții optime, prin rezolvarea unor **aspecte tehnico-organizaționale**, cum ar fi:

- alegerea locului,
- amenajarea spațiului pentru desfășurarea tratativelor,
- stabilirea ordinii de zi

B) **Documentele-suport pentru negociere** reprezintă setul de documente care au rolul de a sprijini negocierile propriu-zise.

Principalele documente-suport elaborate în faza de pregătire a negocierilor se referă la:

- planul de negociere;
- dosarele de negociere pe domenii de competență: tehnic, comercial, de conjunctură de piață, concurență, bonitatea partenerului, sursele de finanțare ;
- agenda de lucru;
- calendarul negocierilor;
- bugetul negocierilor;
- proiectul de contract.

## **7.4. ADMINISTRAREA PROCESULUI DE NEGOCIERE - FAZELE PROCESULUI DE NEGOCIERE**

**7.4.1. Debutul negocierii**

Începerea negocierii acoperă primele momente ale întâlnirii partenerilor, de "spargere a gheții". În cadrul acestei faze sunt urmărite două obiective:

- I. crearea climatului adecvat,
- II. clarificarea aspectelor procedurale.

**I. Crearea climatului adecvat** constă în acele **acțiuni care deschid procesul de negociere**:

- se fac prezentări,
- se schimbă fraze de politețe,
- se modelează climatul negocierilor,
- se schimbă onoruri și daruri simbolice,
- se poartă discuții despre: familie, cunoștințe comune, vreme, sport, politică, etc.

Negocierea se va desfășura într-un climat favorabil dacă sunt întreprinse în debutul ei o serie de acțiuni de protocol (un prânz de afaceri, realizarea unei ambianțe plăcute, mici cadouri cu intenția de a face partenerul mai receptiv și mai disponibil).

II. Momentele următoare ale fazei de început a negocierii aduc dialogul în zona **rezolvării problemelor procedurale**. În principal, accentul cade pe stabilirea ordinii de zi, dar pot fi rezolvate și alte aspecte, cum ar fi:

- durata totală a dezbaterilor,
- durata rezervată fiecărui punct al agendei,

- ordinea luării cuvântului,
- modalitățile de rezolvare a neînțelegerilor de ordin procedural ulterioare etc.

#### **7.4.2. Explorarea și ajustarea pozițiilor**

Explorarea și ajustarea pozițiilor este etapa în care părțile își furnizează reciproc informații cu privire la obiectul negocierilor și la problemele aflate în discuție. Se clarifică pozițiile declarate de negociere și se clădește baza argumentației ulterioare.

Ștefan Prutianu definește **patru tipuri de poziții pe care le poate aborda un negociator de-a lungul procesului de negociere:**

- Pozițiile de deschidere,
- Pozițiile de ruptură,
- Pozițiile obiectiv,
- Poziția de consens.

**Înainte de a se declara poziția de deschidere trebuie clarificate următoarele aspecte:**

- cine declară primul?
- cât se declară?
- care este răspunsul la primele declarații?
- în care moment se declară?
- cum sunt formulate propunerile ?

#### **7.4.3. Realizarea schimbului de valori**

Rolul acestei faze este acela de a consolida pozițiile de negociere deja declarate, prin intermediul următoarelor acțiuni:

- argumentației,
- obiecțiilor,
- persuasiunii.

**Rezultatul fazei schimbului de valori îl reprezintă:**

- propunerile,
- concesiile,
- compromisurile.

#### **7.4.4. Finalizarea negocierii**

Oferta finală poate fi făcută în mai multe moduri, cele mai frecvent utilizate fiind:

1. *Ultima concesiie* este o tehnică de încheiere a negocierii care constă în prezentarea unui avantaj de ultim moment. Aceasta presupune ca negociatorul să aibă în rezervă mici concesiie pregătite pentru această eventualitate. Condiția eficacității tehnicii este ca ultima concesiie să fie de valoare mică, în caz contrar, poate provoca noi așteptări din partea partenerului, care va crede că celălalt are încă rezerve și mai poate oferi alte avantaje.

2. *Rezumarea* este o tehnică de încheiere care presupune ca negociatorul să facă un sumar al subiectelor abordate, al concesiilor făcute și al avantajelor fiecărei părți. Arătând ce s-a realizat, ca efect al efortului comun, se cere partenerului să-și exprime acordul pentru parafarea înțelegerii. Pentru a reuși, rezumatul trebuie să fie scurt și convingător.

3. *Împărțirea diferenței* presupune minimalizarea diferențelor între punctele de vedere și prezentarea unei propuneri de eliminare a acestor diferențe în spiritul avantajului reciproc. Condiția de bază pentru succesul acestei tehnici este ca diferențele înseși să reflecte corect interesele și obiectivele părților.

4. *Alternativa* este o tehnică care îi oferă partenerului posibilitatea de a alege dintre două variante.

5. *Ultimatumul* este o tehnică de negociere prin care negociatorul face un rezumat al celor realizate până în acel moment și îi cere partenerului să-și dea acordul pentru încheierea contractului până la un anumit moment precis. Există riscul ca ultimatumul să trezească ostilitate și partenerul să-l refuze.

## 7.5. STRATEGII, TACTICI ȘI TEHNICI DE NEGOCIERE

În cadrul procesului negocierii pot fi folosite strategii de negociere, tactici de negociere și tehnici de negociere ce pot fi definite astfel:

1. **Strategia** reprezintă ansamblul de decizii care urmează să fie luate în vederea îndeplinirii obiectivelor urmărite și care țin seama de un mare număr de factori interni și externi cu un grad înalt de variabilitate și complexitate.
2. **Tactica** reprezintă acea parte a strategiei menită să stabilească mijloacele și formele de acțiune ce urmează să fie folosite în vederea realizării obiectivelor urmărite.
3. **Tehnica** reprezintă totalitatea procedurilor ce urmează să fie folosite în desfășurarea discuțiilor între parteneri cu scopul de a se ajunge la încheierea contractului.

### 7.5.1. Strategii de negociere

Strategia de negociere este un plan coerent de alegere și articulare a unor tactici și tehnici, care asigură cele mai mari șanse de realizare a obiectivelor.

Strategia constă, practic, în modul de combinare și de dirijare a ansamblului de decizii prin care se urmărește atingerea obiectivelor. În consecință, componentele unei strategii de negociere sunt:

- o obiectivele urmărite;
- o căile (modalitățile) ce se au în vedere pentru atingerea obiectivelor;
- o mijloacele (resursele) utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Construirea unei strategii de negociere presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

1. *Fixarea priorităților și a obiectivelor.* În paralel cu formularea obiectivelor, se desfășoară o amplă campanie de culegere de informații privind: mediul de afaceri, piața, concurența, partenerii, situația proprie.

Pe baza informațiilor obținute, obiectivele sunt formulate concret și precis.

2. *Stabilirea viziunii de ansamblu a negocierii* în cadrul căreia are loc:

- o fixarea modului de lucru al echipei de negociere;
- o stabilirea principalelor date ale negocierii;
- o enumerarea alternativelor posibile;
- o trecerea în revistă a eventualelor riscuri, restricții sau constrângeri.

3. *Alegerea mijloacelor concrete de acțiune și a cadrului negocierii* în cadrul căreia are loc:

- o stabilirea echipei,
- o stabilirea șefului echipei de negociatori,
- o stabilirea planului de negociere,
- o stabilirea scenariului negocierii,
- o alegerea locului,
- o alegerea momentului negocierii,
- o stabilirea procedurii,
- o alegerea modalităților de argumentare și de contraargumentare,
- o stabilirea limitelor mandatului.

Pe lângă toate acestea, sunt înșiruite cât mai multe tactici, tehnici, trucuri sau stratageme care pot sprijini atingerea obiectivelor intermediare.

4. *Evaluarea șanselor de succes ale acțiunilor tactice și alegerea celor mai eficiente dintre ele* este faza care se impune aproape de la sine. În această etapă se estimează capacitatea acțiunilor tactice de a genera efecte pozitive. Acțiunile tactice sunt ierarhizate în ordinea eficacității lor. Sunt eliminate cele mai slabe și păstrate cele mai tari.

5. *Simularea sau testarea strategiei de negociere* poate fi o altă etapă necesară înainte de trecerea efectivă la acțiune. Simularea și testarea se pot face: cu ajutorul unui prieten sau coleg, cu implicarea unor echipe din propria organizație, cu ajutorul unui calculator prin simulare pe suport scris.

Pot fi trecute în revistă cele mai mici detalii ale parcursului proiectat al negocierilor, pentru a detecta erorile și a le corecta. Dacă rezistă testelor și îndoielilor, strategia poate fi

considerată definitivă și devine gata de pus în aplicare.

6. *Identificarea soluțiilor de repliere* - etapă ce se desfășoară pe parcursul negocierii, în funcție de situațiile în care se află negociatorii.

### **Tipuri fundamentale de strategii**

În raport cu potențialul de luptă și puterea părților negociatoare, se poate face o distincție categorică între strategiile directe și strategiile indirecte (laterale), iar în raport cu instrumentarul psihologic utilizat, s-a făcut distincție între strategiile competitive și strategiile cooperative.

#### **1. Strategii directe**

Strategiile directe sunt folosite atunci când raportul de forțe este net favorabil, iar puterea de negociere impune voința celui mai tare, printr-o acțiune scurtă și decisivă.

Scopul acestor strategii este acela de a acumula forțele și atuurile principale în cadrul negocierii celui mai important obiectiv, pentru a copleși partea adversă.

#### **2. Strategii indirecte**

Atunci când raportul de forțe și împrejurările nu sunt favorabile, sunt recomandabile soluțiile de uzură și loviturile laterale. Adversarul fiind mai puternic, vor fi folosite mijloace psihologice și loviturile laterale pentru a limita libertatea de acțiune a adversarului. A o folosi o lovitură laterală presupune a lovi adversarul în punctele sale cele mai slabe, în cadrul unor obiective secundare ale negocierii. După epuizarea și măcinarea adversarului în conflicte sau divergențe minore, vor fi atacate și pozițiile-cheie, de mare importanță. Adversarul trebuie indus mereu în eroare, astfel încât să realizeze cât mai târziu acest lucru.

#### **3. Strategiile conflictuale (competitive)**

Strategiile conflictuale sau competitive sunt acelea în care se caută să se obțină avantaje, fără a face concesii în schimbul lor. Abordările competitive se bazează mai mult pe filosofia câștig-pierdere. Fiecare parte încearcă să-și maximizeze câștigul dând foarte puțină atenție nevoilor și interesului celeilalte părți. Mai întotdeauna, se bazează pe o disproporție de putere de negociere între părți. Relațiile de afaceri stabilite prin astfel de strategii pot fi profitabile, dar nu și de lungă durată.

#### **4. Strategiile cooperante**

Sunt acelea care urmăresc un echilibru între avantaje și concesii, care evită conflictul deschis și refuză folosirea de mijloace agresive de presiune. Strategiile și tacticile de cooperare se bazează pe filosofia câștig-câștig (sau toată lumea câștigă). Utilizatorul acestor abordări este, în mod normal, preocupat de ajungerea la o înțelegere care să poată satisface nevoile ambelor părți, sau ca cel puțin să nu afecteze grav interesele celeilalte părți.

La începutul discuțiilor, sunt identificate interesele comune, pentru a face posibile cât mai multe oportunități de a cădea de acord cu partenerul și a-i da satisfacție.

#### **7.5.2. Tipuri de tactici de negociere**

Tactica privește acțiunea concretă și imediată, ea fiind subordonată unor obiective imediate, parțiale și intermediare.

Tacticile au un caracter contextual, alegerea și eficacitatea acestora depinzând de circumstanțe, dar, pe de altă parte, decurg și din orientarea strategică a negocierii. Aceste tactici sunt:

##### **1) Tactici cooperante**

Specificul tacticilor cooperante este dat de necesitatea existenței unui climat de înțelegere și colaborare dintre parteneri. Din acest motiv, chiar dacă servesc și scopul avansării spre acord în problemele de conținut, nu este pierdută din vedere nici o clipă calitatea relației. Câteva dintre *acțiunile specifice tacticilor cooperante* sunt:

- *crearea unui climat optim de negociere*. Scott definește climatul optim de negociere prin următoarele trăsături caracteristice: cordial, alert, de colaborare, propice afacerilor.
- *asigurarea condițiilor propice negocierii*. În vederea desfășurării unei negocieri cooperante sunt necesare condiții de lucru favorabile și nediscriminatorii referitoare



- la: locul negocierilor, amenajarea spațiului, momentul și durata întâlnirii.
- *stabilirea regulilor jocului.* Negociatorii cooperanți sunt preocupați de clarificarea și fixarea unor reguli procedurale care să faciliteze demersul comun de obținere a unui acord.
  - *reciprocitatea.* Reciprocitatea este un principiu de lucru într-o negociere cooperantă vizând realizarea unui schimb permanent de informații, propuneri și concesi.
  - *toleranța.* Răbdarea și toleranța sunt mai puternice decât renunțarea și amenințarea. Tactica toleranței se bazează pe capacitatea de a nu reacționa în replică la provocările adversarului și de a face concesi spectaculoase în momente-cheie.
  - *comunicarea constructivă.* Comunicarea constructivă se întemeiază pe respectul pentru persoană, punctele de vedere și sentimentele celuilalt. De asemenea, negociatorul utilizează în mod adecvat întrebările și tehnicile de ascultare activă.
  - *tactica politeții și complimentării.* Această tactică pornește de la premisa că unui om politic și amabil este mai greu să-i refuzi o dorință. La aceasta se adaugă faptul că nu există oameni cu adevărat insensibili la laude. Complimentele pot fi acceptate cu eleganță, păstrând o oarecare neutralitate.
  - *propunerile creative.* Climatul de înțelegere și cooperare încurajează negociatorii să genereze soluții noi, inovative, la problemele cu care se confruntă.
  - *oferirea promisiunilor credibile.* Promisiunile reprezintă una dintre forțele care determină mișcarea negociatorilor de a accepta soluții mai puțin favorabile, dar acceptabile. Două condiții este însă necesar să fie îndeplinite: gradul de credibilitate a promisiunii, promisiunile trebuie să fie ținute.
  - *punerea între paranteze.* În cursul unei negocieri este posibil să apară o problemă insolubilă, care ar putea pune în primejdie înțelegerea finală. Pentru a fi salvat acordul, părțile pot renunța să o rezolve, încetând dezbaterile asupra ei.
  - *realizarea unor acțiuni în comun.* Tactica desfășurării unor acțiuni în comun este utilizată de negociatori în scopul câștigării încrederii și simpatiei partenerilor. Aceștia pot fi câștigați dacă partenerii au posibilitatea să se cunoască mai bine și personal, într-un cadru informal.
  - *întreruperile.* Tensiunea negocierii îi determină pe participanți să resimtă nevoia unor pauze de scurtă durată (de regulă, de 5-10 minute), pentru a se odihni și a-și reface forțele, Motivele întreruperilor pot fi și altele: analiza celor discutate, reconsiderarea pozițiilor, reorganizarea echipei, consultări cu alți colaboratori sau cu superiorii ori pentru a slăbi presiunea la care sunt supuși pentru a lua o decizie.
  - *dezvăluirea completă.* Negociatorul dezvăluie toate informațiile de care dispune. Această probă de sinceritate reprezintă o tactică foarte puternică de stabilire a unei relații de încredere și cooperare. Ea este eficace numai cu condiția ca partenerul să fie la fel de cooperant și deschis. Riscul major este ca celălalt să folosească informațiile în avantajul său și să nu răspundă printr-un comportament similar.
  - *tactica "Dar dacă...?".* Se bazează pe punerea unor întrebări de tip ipotetic. Se poate utiliza tactica doar în faza de început a negocierii, de examinare a pozițiilor și de propuneri. Această tactică permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul și nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.
  - *tactica "60%".* Această tactică reprezintă un mod de a semnală partenerului că nu poate fi îndeplinită cererea lui (nivelul prețului, termenul de lucrare). În cazul negocierii cooperante, părțile vor încerca să găsească alte soluții care să corespundă intereselor fiecăreia.
  - *negocierea pe subgrupuri.* Anumite probleme se pot dovedi foarte complexe și, pentru a se ieși din impas, partenerii decid să la supună examinării unei echipe de specialiști de la fiecare parte. În acest fel se pot obține soluții solide și se va întări cooperarea.

## 2) Tactici conflictuale (competitive)

Tacticele conflictuale sunt axate pe exercitarea de presiuni asupra partenerilor, pentru a-i

determina să se deplaseze în direcția dorită.

- *amenințarea*. Amenințările reprezintă cea de-a doua forță de influențare a partenerului, opusă promisiunilor. Acestea sunt utilizate pentru a-l determina pe celălalt să facă ceva sau să-l descurajeze să întreprindă ceva. Cea mai frecventă formă de amenințare se referă la retragerea de la negocieri. Formularea expresă a amenințării poate spori credibilitatea, dar devine mai restrictivă pentru cel care o lansează, deoarece acesta nu mai poate da înapoi. În schimb, formularea voalată este mai puțin credibilă, dar oferă mai multă libertate dacă să fie pusă în aplicare și în ce modalitate. Răspunsul în cazul unor amenințări pot fi contraamenințările, căutarea unor aliați sau chiar întreprinderea unor acțiuni care să devanseze și să neutralizeze amenințarea.
- *cacealmaua*. Cacealmaua urmărește să provoace schimbarea anticipărilor adversarului, încercarea de a-i determina să-și modifice modul de evaluare a situației. Proferarea unei amenințări sau a unei promisiuni fără acoperire reprezintă o formă de cacealma. Aceasta necesită o mare abilitate din partea celui care îl operează și este foarte riscantă: poate fi ignorată ceea ce îi va afecta credibilitatea sa. Negociatorul se va proteja de cacealma, manifestând scepticism și cerând adversarului să justifice amenințările sau promisiunile făcute.
- *negocierea sterilă*. Atunci când se urmărește negocierea unui acord favorabil cu un partener important și se dorește o oarecare creștere a puterii de negociere în raport cu el, se poate apela la tehnici de negociere sterilă cu concurenții săi.
- *situațiile stresante*. Adversarul este pus în situații de natură să-i slăbească rezistența fizică și psihică. Între manevrele de stresare a adversarului se înscriu: aranjarea spațiului de negociere astfel ca să-l dezavantajeze; condiții de cazare inadecvate; petrecerea obositoare a timpului între negocieri. Pus în fața unor asemenea manevre, negociatorul aflat în deplasare trebuie să protesteze și să solicite îndepărtarea surselor de stres. Asemenea tactici pot fi contracarate, în primul rând, prin recunoașterea lor și în al doilea rând prin punerea lor în discuție în mod deschis, pentru a elimina posibilitatea unei repetări
- *tactica „băiat bun/băiat rău”*. 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. "Băiatul rău" este negociatorul care adoptă o atitudine rigidă, pretinde ca cererile formulate să fie îndeplinite întocmai. Ulterior intră în discuție cel de-al doilea, "băiatul bun", care se dovedește mai conciliant. Pentru a contracara această tactică, negociatorul prins la mijloc va respinge ambele abordări, solicitând atât "băiatului rău", cât și "băiatului bun" justificări și argumente în sprijinul cererilor pe care le formulează.
- *tactica „totul sau nimic”*. Această tactică este agresivă, limitând partenerului posibilitatea de mișcare. Acesta este pus în fața alternativei de a accepta necondiționat oferta sau de a renunța la afacere. Pentru a contracara această tactică, negociatorul are două posibilități:
  - să o ignore, continuând să vorbească,
  - să o pună în discuție, marșând pe pierderile care rezultă din neîncheierea contractului.
- *tactica zvonului*. Plasarea discretă de zvonuri care ajung la urechile adversarului îi slăbește poziția în raport cu tine. Zvonurile bune vor pregăti terenul, vor crește puterea de negociere și dorința partenerului de a negocia.
- *angajamentul unilateral irevocabil*. Negociatorul își asumă în mod expres (și în mod public) anumite limite pe care se autoobligă să nu le depășească, făcând cunoscut acest lucru partenerilor săi. Contracararea se realizează prin întreruperea comunicării cu cealaltă parte, interpretând angajamentul lor în așa fel încât să nu mai pară atât de puternic.

- *tactica mituirii*. Este o tactică de negociere la mica înțelegere, care se bazează pe slăbirea rezistenței psihologice a adversarului pus în situația să accepte atenții și daruri mai mici sau mai mari. Mituitorii tind să creadă că oricine poate fi mituit și orice poate fi cumpărat. Măsurile de siguranță preventive pot fi: o politică activă de rotație a negociatorilor; o politică ce va putea expune pe oricine încalcă sau încearcă să încalce legea, pentru a fi tras la răspundere; o înaltă ținută morală care să nu permită mituirea; investigații oficiale interne continue; gratuități bine definite etc. Există o diferență majoră între protocol, atenție și cadou, pe de o parte și mită, pe de altă parte. Există însă și asemănări majore. Rolul protocolului și cadoului oferit clientului sau partenerului de negocieri este acela de a amorsa o atitudine psihologică și un comportament favorabil celui care oferă. În afaceri, funcția cadoului și protocolului este una pragmatică, nu una filantropică.
- *refuzul de a negocia*. Refuzul de a negocia poate fi folosit ca o tactică pentru a slăbi pretențiile sau cererile pe care le va formula partea adversă.
- *tactica alternării negociatorilor*. Pe parcursul procesului de negociere sunt introduși, pe rând, ingineri, merceologi, juriști, contabili etc., care afișează o poziție intransigentă față de oferta partenerului și față de propriul șef. În acest fel, ei creează o presiune psihologică asupra partenerului care preferă să lucreze doar cu șeful echipei și să accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia. O altă versiune a tacticii constă în schimbarea efectivă a negociatorului.
- *oferta șoc*. Este o tactică agresivă care depășește, prin nivelul ei ridicat, așteptările celuilalt. Efectul va fi de a zdruncina pentru moment încrederea partenerilor, care își vor pune întrebarea dacă nu ar trebui să-și revadă așteptările proprii. Această ofertă trebuie să fie totuși credibilă, deoarece o revenire ar submina încrederea în seriozitatea partenerului. Pe de altă parte, nivelul fiind prea îndepărtat de așteptările celorlalți, aceștia ar putea renunța de la bun început la discuții.
- *tactica faptului împlinit*. Faptul împlinit este o acțiune surpriză menită să-1 plaseze pe cel care a inițiat-o într-o poziție favorabilă. Este practică atunci când există mare putere de negociere, în situații în care puterea de negociere există, dar este discutabilă. Constă în aplicarea unor lovituri directe și rapide, forțând finalizarea imediată a negocierilor, mai înainte ca adversarul să se dezmeticească. Tactica poate fi folosită și de negociatorii cu putere slabă de negociere, caz în care, deși comportă o importantă doză de risc, este eficace pentru testarea reacției și așteptărilor partenerului de negocieri. Revenirea la situația inițială este posibilă, dar necesită eforturi sau cheltuieli mari și de aceea se renunță la ideea aceasta, iar tactica faptului împlinit este acceptată. Măsura cea mai eficientă într-o asemenea situație este aceea de a introduce penalizări atât de mari, încât agresorul să se teamă să folosească această tactică sau să fie forțat să se retragă, dacă totuși o face. Se poate recurge, de asemenea, la : acțiuni agresive; obiceiul de a nu plăti niciodată în avans fără a fi luate măsuri de securitate; proteste la nivel înalt; încercarea de a atrage atenția opiniei publice.
- *pretențiile în creștere*. O tactică care face negocierea foarte dificilă este de a formula noi pretenții după fiecare schimb de concesi. Răspunsul la o asemenea tactică ar putea fi solicitarea unei pauze pentru gândirea posibilității de retragere de la tratative.
- *tactici de asociere*. Atunci când cererile sau ofertele se combină unele cu altele, puterea de negociere crește și se pot obține prețuri mai bune sau multe alte concesi. Se pot asocia firmele, vânzătorii, cumpărătorii, dar se pot asocia și grupa, unele cu altele, produsele sau comenziile, pentru a putea exercita presiuni mai mari asupra partenerilor de afaceri. O a doua versiune a asocierilor este de natură psihologică și semiotică. În acest sens, tacticile de asociere se bazează pe hiperbolizarea calităților unui produs sau unui serviciu, prin asocierea acestora cu o imagine de marcă bună,

cu o experiență pozitivă sau cu o persoană importantă.

- *tactici de disociere*. Atuurile adversarului scad în importanță și puterea sa de negociere poate să scadă semnificativ dacă se procedează la disocierea și la dezbinarea eforturilor și alianțelor sale.

Pe lângă tacticile axate pe exercitarea de presiuni asupra partenerilor în rândul tacticilor conflictuale se înscriu *tactici de utilizare a timpului în mod favorabil*. Unele vizează uzura și destabilizarea partenerului prin: întreruperi frecvente ale negocierii sub diferite prețuri; desfășurarea unor ședințe 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.

Aceste tactici sunt:

- *mimarea ignoranței*. Această tactică obligă partenerul să consume timp pentru explicații simple și pentru reluarea unor asemenea explicații.
- *eschivarea*. Această tactică presupune amânarea discutării unor probleme.
- *repetarea unor obiecții în mod abuziv*. Prin această tactică se trage de timp și, în același timp, este stresat adversarul.
- *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 clipe inconfortabile.
- *ultimatumul*. Prin această tactică 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. Negociatorul trebuie să contracareze orice tentativă de a i se impune, o limită de timp pentru adoptarea unei decizii sau pentru orice altă acțiune pe care s-o întreprindă.

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.

### 7.5.3. Tehnici de negociere

Tehnicile de negociere reprezintă procedee, metode utilizate de negociatori în abordarea procesului de negociere. Spre deosebire de strategie care dă o anumită viziune generală asupra situației sau de tactică ce definește mijloacele și formele de acțiune, tehnicile se referă la proceduri de lucru în desfășurarea interacțiunii.

**Tehnicile utilizate în procesul negocierii pot fi clasificate astfel:**

- tehnici de tratare a obiectului negocierii,
- tehnici de tratare a elementelor de negociere,
- tehnici de prezentare și discutare a ofertelor,
- tehnici axate pe presiuni și manipulări psihologice.

1) În categoria **tehnicilor de tratare a obiectului negocierii** sunt incluse:

*Tehnica „Feliiei de salam”* denumită și tehnica „pașilor mici” se bazează pe ideea simplă că este mai ușor să obții salamul feliuță cu feliuță, decât totul deodată. Când negociatorul cere prea mult și prea repede, adversarul poate fi speriat. În el se naște tendința firească de a se împotrivi. Va avea tendința să răspundă printr-un refuz decât să cedeze. Consideră că îi este tot mai dificil să continue confruntarea, fără a face concesii prea mari, sub stare de presiune. În schimb, când se cere puțin, se solicită avantaje minore, dar repetate, deși se pierde mult timp se obțin concesii urmărite.

*Tehnica de aproximare a previziunii*. Este printre cele mai întâlnite, fiind folosită de vânzători și cumpărători. Negociatorii presupun că obiectul central al negocierii a fost clarificat și pun întrebări care se referă la costurile anexe (transport, tip de plată, ambalare).

2) În categoria **tehnicilor de tratare a elementelor de negociere** sunt incluse:

*Tehnica de împăcare a ambelor părți*. Negociatorii sunt dispuși să lase fiecare câte puțin de la el pentru a se ajunge la un rezultat comun, care să-i satisfacă în egală măsură. Când ei nu pot ajunge de bunăvoie la un rezultat, când relația lor începe să se deterioreze,

chiar dacă negociatorii aflați în impas încă ar mai dori să ajungă la o soluție și nici unul dintre ei nu poate găsi calea înțelegerii, se apelează la un mediator care va recomanda o soluție de rezolvare a problemei. Soluția propusă poate fi acceptată sau nu.

*Tehnica folosirii unei terțe părți.* Spre deosebire de mediator, terței părți trebuie să i se respecte autoritatea. Terța persoană este arbitru. Acesta este folosit în tranzacții și primește un comision pentru munca prestată.

Arbitrul își exercită dreptul de a judeca și a pronunța verdictul. Negociatorii nu mai pot influența rezultatul final dacă diferendul dintre ei ajunge la arbitraj.

3) În categoria **tehnicilor de prezentare și discutare a ofertelor** sunt incluse:

*Tehnica de folosire a condițiilor.* Oferta unui negociator este acceptată cu excepția unui detaliu care nu mai poate schimba hotărârea luată, dar o poate influența.

*Tehnica de folosire a condițiilor standard* reprezintă un pretext pentru a umple un contract cu clauze, condiții defavorabile, dar obligatorii. Condițiile standard au menirea de a reduce din răspunderile celor care le cer. Condițiile standard sunt negociabile, chiar dacă ele par obligatorii, inviolabile, dar numai dacă se face efortul de a le contesta.

*Tehnica de folosire a circumstanțelor.* Negocierile demonstrează că circumstanțele sunt unice și că legile nu se pot aplica în toate cazurile. Realizarea unui acord depinde de plauzibilitatea, autenticitatea diferitelor circumstanțe. Fiind ceva relativ, circumstanțele lasă loc apariției recompenselor sau penalizărilor.

4) În categoria **tehnicilor axate pe presiuni și manipulări psihologice** sunt incluse:

*Tehnica luării de ostateci.* În tranzacțiile comerciale nu se folosesc indivizi ca ostatici, ci bunuri proprietate personală sau, mai ales, reputația unei anumite persoane. Pentru eliberarea „ostaticului” se plătește o recompensă. Măsurile luate trebuie să fie de așa natură încât să descurajeze astfel de acțiuni.

*Tehnica ofertei false* este considerată o tactică imorală, neloială. De regulă, oferta falsă este făcută pentru a înlătura concurența, astfel încât cumpărătorului să-i rămână terenul deschis. Pentru a minimaliza impactul dat de oferta falsă se pot întreprinde câteva acțiuni:

- plata unei sume mai mari în avans;
- stabilirea scadențelor și a clauzelor de siguranță;
- aflarea unor informații despre partener;
- atenție mărită la ofertele prea generoase;
- oferta primită să fie semnată de mai multe persoane (martori).

*Tehnica mistificării.* Această tehnică presupune lansarea unor neadevăruri însoțite de adevăruri pentru a le face credibile. Un bun negociator trebuie să se alerteze în cazul primirii unor semnale privind minciuna deliberată. Reguli privind mistificarea:

- nu se trece cu vederea încălcarea legii, minciuna evidentă;
- se va sensibiliza echipa de negociatori pentru evitarea exagerărilor;
- persoanele trebuie să aibă o ținută etică nealterată;
- nu se va merge pe neîncredere;
- se va recurge la penalizări reciproce, foarte severe, astfel încât să se respecte regulile jocului.

*Tehnica șantajului.* Reprezintă influențarea comportamentului unei persoane prin amenințarea că vor fi dezvăluite unele lucruri neplăcute, ori ceva sau cineva de valoare va avea de suferit.

*Tehnica folosirii conflictului de interese și de drepturi.* Când părțile au păreri diferite privind relația dintre ele ori condițiile în care fac afaceri, apare un conflict de interese. Când părțile contestă aplicarea unei proceduri agreate, cum ar fi într-un caz disciplinar, ele intră într-un conflict de drepturi.

Interesele și drepturile sunt cuvinte obișnuite în negocierea colectivă pentru a deosebi modul în care se aplanează conflictul, fie în cadrul termenilor procedurii existente, incluzând interpretarea clauzelor, fie prin noi negocieri pentru crearea unui nou acord.

*Tehnica erorilor deliberate.* Este folosită pentru a dezorienta și în ultimă instanță,

pentru a înșela. Negociatorii „greșesc” deseori în mod deliberat:

- adună sau înmulțesc greșit,
- schimbă înțelesul unor expresii,
- lasă deoparte unele cuvinte cu înțeles esențial.

Drept urmare a unor asemenea „erori”, pot apărea cel puțin două situații:

- eroarea strecurată în mod deliberat de partenerul de negociere este depistată în cursul negocierii sau cel mai târziu odată cu încheierea contractului, astfel încât tentativa partenerului este înăbușită de la început.
- eroarea nu este observată sau este descoperită foarte târziu, după semnarea contractului, când nu se mai poate face nimic, prevederile contractului trebuind să fie respectate ca atare.

De aceea, este necesar ca orice acord rezultat în urma negocierii să fie verificat.

## **7.6. NEGOCIEREA COMERCIALĂ**

### **7.6.1. Specificitatea negocierii comerciale**

În cadrul economiei de piață, aprovizionarea cu materiale și vânzarea produselor se realizează, de regulă, numai prin înțelegeri bi și multilaterale între furnizori și beneficiari. Prin aceste înțelegeri se conturează toate elementele care înlesnesc vânzarea - cumpărarea de materiale și produse, executarea de lucrări sau prestarea de servicii.

Negocierea comercială are anumite **caracteristici specifice** în raport cu procesul negocierii în general:<sup>3</sup>

#### *a) Dominația produsului și a atributelor sale*

Obiectul negocierii, este încheierea unei tranzacții, de regulă de vânzare-cumpărare a unui produs sau serviciu, prin care se realizează, schimbul din economie. Produsul ori serviciul se definește prin trăsături particulare care se referă atât la modul în care este conceput și prezentat. Atât cumpărătorul, cât și vânzătorul trebuie să cunoască bine toate aceste atribute.

Se poate face o distincție între negocierea de vânzare și negocierea de cumpărare, de fapt, între situația diferită a vânzătorului care negociază și a cumpărătorului care negociază. Vânzătorul are un avantaj în ceea ce privește cunoașterea produsului, deoarece, de regulă, se specializează pe un număr limitat de mărfuri, de vânzarea cărora se ocupă. Cumpărătorul este obligat să acopere o gamă largă de produse și nu le poate cunoaște în detaliu pe toate la fel de bine ca partenerul său.

#### *b) Încadrarea negocierii într-un lanț valoric general*

Fiecare tranzacție asigură circulația valorilor în economie. O primă implicație practică a acestui aspect este că părțile trebuie să asigure condițiile ca fiecare verigă să poată să-și desfășoare afacerile într-un mod profitabil. O organizație se găsește atât în ipostaza de cumpărător, cât și cea de vânzător. Lanțul valorii unește producătorii primari de consumatorii finali. O a doua implicație este că părțile sunt interesate atât de succesul tranzacției specifice, cât și de durata și calitatea relației dintre ele. De aceea, organizațiile vor căuta să asigure profituri consistente pentru toate părțile pentru ca relațiile viitoare să se păstreze amiabile.

#### *c) Existența unei comunități între negociatori*

Negociatorii comerciali aparțin aceleiași comunități, caracterizate prin principii, valori și limbaj similar.

#### *d) Negocierea comercială are o orientare mixtă - distributivă și integrativă*

Ea reprezintă un demers al părților de încheiere a unei afaceri în condițiile existenței unei diferențe între pozițiile lor referitoare la anumite elemente, cum ar fi:

- prețul,
- cantitatea,
- calitatea,
- condițiile de plată,

---

<sup>3</sup> Vasile Dragoș, *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București, 2001.

- o condițiile de livrare etc.

Pozițiile de negociere joacă un rol central, tratativele urmărind găsirea modalităților de acoperire a diferențelor; cel mai adesea acestea se realizează prin deplasarea succesivă a fiecăruia de pe pozițiile inițiale pe alte poziții mai apropiate de cele ale partenerului. Acest aspect relevă orientarea distributivă a negocierii, de repartizare a unei valori între agenții economici aflați în procesul negocierii. În același timp, negocierea comercială are și o componentă integrativă, prin faptul că părțile introduc noi valori în joc, ceea ce conduce la un efect sinergetic.

*e) Negocierea comercială este supusă, pe de o parte, presiunii concurenței, iar pe de altă parte, nevoii agenților economici de a întreține relații armonioase cu partenerii lor*

Dintre cele două forțe menționate, concurența este cea dominantă, determinând fiecare actor să încerce să obțină maximum de valori în cadrul tranzacțiilor pe care le desfășoară. Prin aceasta și prin rolul central al pozițiilor pe care se situează și între care evoluează părțile, negocierea comercială este o negociere tipic pozițională.

*f) Utilizarea tehnicilor de vânzare în negocierea comercială*

Vânzarea și negocierea au aceeași finalitate - încheierea tranzacțiilor, ca urmare tehnicile de vânzare vor constitui o parte esențială a bagajului negociatorului. Ca și în cazul vânzării, negociatorii trebuie să cunoască motivația și modul în care cumpărătorul adoptă deciziile, să identifice nevoile sale și să facă uz de arta de a-l convinge că produsul sau serviciul oferit este cel care îi satisface cel mai bine aceste nevoi. La rândul său, cumpărătorul apelează la tehnici similare, fiind preocupat, de asemenea, de a înțelege nevoile partenerului și de a-i convinge că soluțiile propuse sunt deopotrivă în interesul lui.

#### **7.6.2. Colectarea și analiza informațiilor**

Cea mai importantă acțiune premergătoare pregătirii negocierii comerciale o reprezintă colectarea și analiza unor informații comerciale necesare pentru dimensionarea corectă a obiectivelor și elaborarea unei strategii adecvate.

Pregătirea negocierii se bazează pe o amplă activitate de ***culegere și analiză a informațiilor vizând aspecte legate de:***

- a) produs,
- b) mediul ambiant,
- c) cadrul particular la afacerea,
- d) antecedentele relației.

a) *Produsul*. Negociatorul trebuie să cunoască bine atributele produsului sau serviciului care constituie obiectul negocierii:

- o sub aspect comercial (ex.: preț, calitate),
- o tehnic (ex.: specificație, tehnologie),
- o juridic (norme și uzanțe comerciale interne și internaționale).

d) *Mediul ambiant*. Firma negociatoare nu este o entitate izolată, ci depinde de ceea ce se întâmplă în jur. Negocierea comercială este supusă următoarelor categorii de factori de mediu:

- o conjuncturii interne sau internaționale,
- o constrângerilor pieței,
- o comportamentului partenerilor economici: clienți, furnizori, concurenți.

c) *Cadrul particular*. Înțelegerea structurii și tendințelor mediului extern, în primul rând a pieței, trebuie completată prin cunoașterea direcțiilor strategice ale firmei proprii și ale firmei partener. În acest sens vor fi analizate:

- o situația comercială proprie și a partenerului,
- o evoluția relațiilor reciproce și perspectivele lor,
- o relațiile cu alți parteneri economici,
- o cotele de piață,
- o politicile de marketing,
- o politicile de producție,

- politicile de investiții,
- situația financiară,
- bonitatea,
- relațiile partenerului cu terți.

d) *Antecedentele relației*. Dacă părțile la negociere s-au mai întâlnit, înseamnă că dețin o experiență comună a conlucrării, care constituie o premisă bună pentru anticiparea atitudinii adecvate în viitoarea negociere. În cazul în care asemenea contacte n-au mai existat între cele două organizații, cunoașterea modului în care partenerul abordează de regulă negocierile poate fi realizată pe baza informațiilor obținute de la parteneri comuni sau orice alte terțe persoane care pot da relații asupra acestor aspecte.

Pe baza informațiilor comerciale culese și analizelor efectuate se vor alcătui dosarele negocierii, cum ar fi:

- dosarul tehnic (specificații tehnologice și de produs),
- comercial (sinteza datelor despre piață, documentațiile de preț, oferte sau comenzi de la alți parteneri, clauzele contractuale),
- dosarul concurenților (analize comparative), al bonității și solvabilității partenerului etc.

### **7.6.3. Pregătirea negocierii comerciale**

Pregătirea negocierii comerciale presupune parcurgerea etapelor uzuale de analiză a cazului propriu și a cazului partenerului, de stabilire a obiectivelor și strategiei. Planificarea sistematică a negocierii are următoarele avantaje principale:<sup>4</sup>

- a) permite înțelegerea divergențelor dintre părți: negociatorul evită să fie prins nepregătit atunci când astfel de divergențe vor apărea în cursul discuțiilor cu partenerul;
- b) oferă posibilitatea coordonării contribuțiilor tuturor membrilor, în cazul în care tratativele sunt purtate de o echipă de negociere;
- c) facilitează analiza etapelor parcurse și eventualele modificări ale direcției de acțiune, mai ales dacă negocierile sunt lungi și complexe;
- d) sunt puse în evidență costurile și valorile concesiilor.

**Pregătirea strategică a negocierii comerciale vizează următoarele aspecte:**

- a) stabilirea obiectivelor
- b) pregătirea concesiilor
- c) pregătirea pozițiilor de negociere
- d) deciderea unei orientări strategice a negocierii

#### **a) Stabilirea obiectivelor**

Țintele de atins se proiectează în funcție de presiunile venite din două direcții: pe de o parte ele trebuie să se încadreze în strategia generală de marketing și de vânzări a firmei iar, pe de altă parte, trebuie să ia în considerare și să răspundă nevoilor și intereselor partenerului. Pe baza informațiilor despre partener, se pot formula ipoteze privitor la obiectivele acestuia.

#### **b) Pregătirea concesiilor**

Stabilirea obiectivelor proprii și a cerințelor și exigențelor posibile ale partenerului trebuie completată prin pregătirea mai în detaliu a concesiilor. Negociatorul va schița mai întâi concesiile pe care este dispus să le acorde și pe care le va pretinde, precum și argumentația care să asigure mișcarea partenerilor spre soluția comună.

O concesiune are un dublu efect:

- asupra celui care o face,
- asupra celui care o primește.

Din acest motiv, negociatorul identifica:

- valoarea concesiiei (pentru cel care o primește),
- cost concesiiei (pentru cel care o oferă).

<sup>4</sup> Vasile Dragoș, *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București, 2001.



În negocierea comercială, negociatorii își stabilesc cel mai adesea ca obiectiv un anumit nivel al profitului afacerii. Concesiile de cantitate sau de preț au un impact direct asupra realizării obiectivului: o reducere a prețului ar trebui compensată printr-o majorare a cantității și invers. Vânzătorii își pregătesc de regulă o scară a reducerilor de preț în funcție de cantitatea cumpărată dar, în practică, pot să dea dovadă de mai multă flexibilitate și creativitate față de calculele hârtiei. Astfel, în loc să solicite creșterea cantității, ca urmare a unei concesi de preț, negociatorul poate găsi o altă valoare cu care să se efectueze schimbul.

#### **c) Pregătirea pozițiilor de negociere**

În negocierea comercială, pregătirea pozițiilor de negociere este un punct important, ținând cont de importanța lor în ansamblul configurării procesului. Aceste poziții pot fi ca și în cazul procesului negocierii în general:

- pozițiile de deschidere,
- pozițiile de ruptură,
- pozițiile obiectiv,
- poziția de consens.

#### **d) Orientarea strategică a negocierii comerciale**

Condiția pentru ca acordul să se poată încheia este ca punctul de ruptură al vânzătorului să fie mai mic decât punctul de ruptură al cumpărătorului.

Strategiile principale ale negociatorilor sunt următoarele:

- descoperirea punctului de ruptură al adversarului și ascunderea propriului punct de ruptură. Pentru aceasta negociatorii își concentrează eforturile pentru a afla cât mai multe despre "cazul" partenerului: nevoile, motivațiile, alternativele sale și punctul său de ruptură. Cu cât va cunoaște mai multe lucruri cu atât va avea o șansă în plus să-și maximizeze surplusul său. Invers cu cât adversarul cunoaște mai puține lucruri despre punctul său de ruptură și despre alternativele proprii cu atât situația lui este mai fragilă.
- influențarea percepțiilor partenerului. Partenerul are o anumită percepție asupra realității. Fiecare negociator va încerca să influențeze percepțiile acestuia, încercând să-l convingă ca afacerea este foarte bună, la nivelul de preț propus la un moment dat.
- introducerea unor noi valori. Negocierea comercială combină însă lupta de poziții cu componenta integrativă; astfel negociatorul poate introduce în discuție alte subiecte, oferind partenerului valori importante pentru el și mai puțin importante pentru sine. O asemenea abordare nu este posibilă dacă cei doi negociatori nu poartă un dialog serios despre nevoile lor, din care fiecare să poată înțelege prioritățile reciproce.

### **7.6.4. Derularea negocierii comerciale**

Derularea negocierii comerciale presupune parcurgerea mai multor **etape**:

1. *Studierea pieței de bunuri și produse.* Acțiunea este realizată, pe de o parte, de către producători, furnizori în scopul informării potențialilor cumpărători asupra produselor destinate vânzării, iar pe de altă parte, de către consumatori în vederea identificării potențialilor furnizori ai resurselor materiale necesare.

În aceasta etapă se elaborează și se transmit oferte de produse și servicii, pliante, prospecte, cataloage comerciale ș.a., recurgându-se la publicitate prin toate căile și mijloacele specifice marketingului.

2. *Alegerea viitorilor clienți.* Această acțiune are loc după analiza resurselor oferite spre vânzare de către furnizori, a prețurilor, a celorlalte condiții de livrare.

3. *Alegerea furnizorului* în baza condițiilor precizate în oferte sau rezultate din alte investigații.

4. *Testarea credibilității furnizorilor* după caz și poziție, a clienților

5. *Negocierea condițiilor viitoare de vânzare-cumpărare* etapă complexă care implică o strategie bine definită și elaborată de către fiecare factor de pe poziția de furnizor sau cumpărător. De rezultatele negocierii va depinde într-o foarte mare măsură eficiența întregii

activități ulterioare a producătorilor și cumpărătorilor de materiale și produse, de echipamente tehnice.

6. *Derularea efectivă a activităților de livrare* în concordanță cu elementele stabilite prin negocierea finalizată (elemente care sunt precizate în contractele economice încheiate, în comenzile emise și acceptate, în caietele de sarcini, în alte documentații elaborate și acceptate de părți).

7. *Analiza derulării livrărilor de materiale și produse* în raport cu elementele prestabilite, evaluarea diferitelor stări de fapt și adoptarea măsurilor care se impun:

- impulsionearea partenerului pentru respectarea obligațiilor asumate,
- adaptarea contractelor, a clauzelor (actualizări ale prețurilor, modernizări ale produsului etc),
- rezolvarea litigiilor,
- rezilierea contractelor,
- renunțarea la cantitățile nelivrate la termen.

Rezultatele analizei și evaluării unei asemenea activități vor constitui baza de pornire esențială pentru managementul agenților economici, în adoptarea deciziilor privind conclucrarea cu parteneri reali și potențiali.

În cadrul acestui proces, negocierea comercială propriu-zisă este tipic pozițională. Ea debutează prin apariția unor diferențe între pozițiile părților, ca urmare a declarațiilor inițiale, care reprezintă punctele de intrare în procesul de negociere (diferență inițială). Pornind de aici, are loc acomodarea și apropierea treptată între parteneri, bazată pe definirea nevoilor fiecăruia și pe argumentarea pozițiilor. Pentru acoperirea diferențelor, negociatorii oferă și primesc concesi, urmărind ca acestea să fie de valoare echivalentă.

Negocierea comercială face, prin urmare, uz de tehnicile de vânzare, prin care partenerii încearcă să se convingă unul pe altul să acționeze într-un anumit mod. Faza exploratorie poate avea o întindere considerabilă în economia procesului de negociere, ca urmare a preocupării extinse pentru descoperirea nevoilor partenerului.

În plus apar probleme noi, datorită deplasării negociatorilor de pe pozițiile lor inițiale. Ei au obiective specifice, cum ar fi acela de a-și maximiza surplusul, definit ca diferență între punctul de acord și punctul de ruptură, și au preocupări specifice, cum ar fi aceea de a estima probabilitatea atingerii unui anumit nivel dorit al acordului final.

#### **7.6.5. Tehnici de vânzare utilizate în procesul de negociere comercială**

Pe lângă tehnicile generale, în cadrul negocierilor comerciale pot fi utilizate **tehnici specifice de încheiere a vânzării**.<sup>5</sup>

*Oferirea unei alternative* este o tehnică de încheiere a vânzării bazată pe oferirea unor noi posibilități de alegere care pot declanșa decizia finală. Secretul constă în aceea că alternativa de a nu cumpăra este, pur și simplu, exclusă.

*Oferirea unui serviciu sau a unei concesi finale* este o altă tehnică de încheiere a vânzării, în care cumpărătorului i se oferă o facilitate strict legată de cumpărarea produsului.

*Oferirea unui stimulent* este o tehnică bazată pe efectul manipulator și promoțional al unui stimulent, care provoacă mai întotdeauna un efect pozitiv asupra atitudinii clientului și a deciziei de cumpărare.

*Tehnica cumpărării imperative* se bazează pe invocarea imperativă a unei urgențe. „Cumpărați acum!” sau „Sunați acum” sunt doar simple tehnici retorice, dar asta nu le împiedică să dea rezultate bune. Uneori, formula imperativă este asociată cu precizări de genul: „Produsul este ultimul în stoc”.

*Acroșajul sentimental* este o tehnică de încheiere a vânzării care se bazează pe apelul secret la copilul care trăiește în fiecare cumpărător adult, zgândărind orgoliul și vanitatea umană.

*Tehnica mandatului limitat* se bazează pe ideea de mandat de negociere cu prerogative

---

<sup>5</sup> Prutianu Ștefan, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom Iași, 1998.

limitate. Conform mandatului, negocierile pot fi purtate deschis și fără riscuri, numai până la un anumit nivel de competență. În mandatul de negociere sunt precizate limitele minime și maxime în afara cărora negociatorul nu poate lua decizii.

*Tehnica „acomodării”* privește situațiile în care, în afara cadrului oficial al negocierilor, reprezentantul are rolul de a realiza o mai bună cunoaștere la nivel interpersonal și a crea un climat de încredere și simpatie reciprocă.

*Tehnica „merceologică”* privește ingineria comercială a produsului, adică recepția cantitativă și calitativă. Reprezentantul, specialist într-un domeniu anume, rezolvă problemele legate de calitate, standarde, garanții, piese de schimb, asistență tehnică și alte aspecte care țin de elucidarea tehnico-merceologică a obiectului negocierilor. Rolul reprezentanților trimiși în prima fază este tocmai acela de a clarifica aspecte tehnice. Ei negociază și recepționează partea de produs care ține de specialitatea și competența lor.

*Tehnica „eludării”* se aplică atunci când, din motive subiective sau obiective, se urmărește afacerea și angajarea negocierilor propriu-zise, dar se evită contactul oficial între părțile negociatoare, eventualii patroni sau manageri.

*Tehnica „implicării”* privește situația în care reprezentantul care negociază în numele unei părți negociatoare este direct implicat în rezultatul final al negocierilor.

*Tehnica „cedării autorității”* este aceea în care reprezentantul primește totală împuternicire de la una dintre părți pentru a-i reprezenta interesele de-a lungul întregului proces de negociere. Reprezentantul va participa la avantajele, dar și la riscurile posibile.

## **BIBLIOGRAFIE**

Bocean C. G., *Tehnici de negociere în afaceri*, Editura Universitaria, Craiova, 2008.

Curteanu D., *Tehnici de negociere*, note de curs, București, 2001.

Mecu Gh., *Tehnica negocierii în afaceri*, Editura Genicod, București, 2001.

Niță A., *Tehnici de negociere*, Editura SNSPA, București, 2000.

Pistol Gh., *Negocierea: teorie și practică*, Institutul Național de Cercetări Comerciale „Virgil Madgearu”, București, 1994.

Popescu D. (coordonator), *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Economică, București, 2001.

Prutianu Șt., *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom Iași, 1998.

Vasile D., *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București, 2001.

**PACHETUL 5**  
**ANALIZA MEDIULUI ÎNTREPRINDERII**

# CAPITOLUL 8

## ANALIZA MEDIULUI CONCURRENTIAL

### 8.1. EVALUAREA MEDIULUI EXTERN COMPETITIV

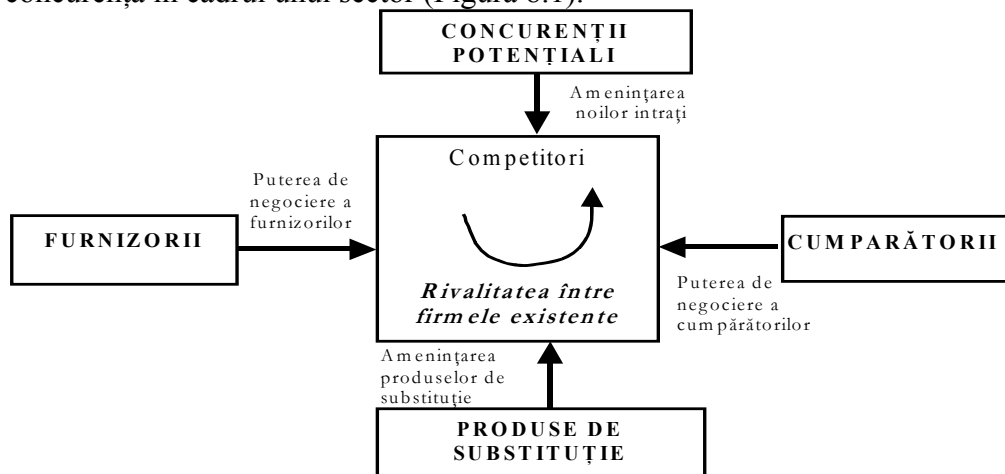
Mediul extern concurențial sau competitiv, cum mai este cunoscut de către specialiști, definește vecinătatea imediată a întreprinderii, fiind constituit din acele elemente, indivizi, grupuri sau alte întreprinderi ce o influențează direct și asupra cărora poate exercita o influență semnificativă.

Componenta principală a acestui mediu o reprezintă concurentul sau competitorul care poate fi definit ca fiind acea întreprindere ce luptă pentru același tip de resurse ca și întreprinderea dată. Resursa pentru care se luptă, în general, întreprinderile este reprezentată de banii clienților, iar pentru a-i câștiga întreprinderea trebuie să acapareze cât mai mult din piața existentă.

În condițiile în care întreprinderile care fac parte din același sector urmăresc obținerea unei cât mai mari părți din piețele existente în dauna celorlalte întreprinderi, între toate acestea are loc o puternică luptă de concurență, ele devenind întreprinderi rivale, iar relațiile dintre ele sunt relații de rivalitate sau de concurență.

Așadar, competiția se desfășoară în interiorul unui sector pe care M. Porter îl definește ca fiind un grup de întreprinderi ce realizează produse similare ce se pot substitui reciproc. Produsul ce definește un sector poate fi, de exemplu, automobilul, calculatorul, mobila, băuturile răcoritoare, etc. Orice întreprindere este strâns legată de anumite produse și piețe. Dar, în același timp, ea aparține de un sector de activitate în cadrul căruia dinamica industrială se manifestă în funcție de strategiile diferitelor întreprinderi componente. Pentru a fonda o strategie globală analiza produselor și a piețelor trebuie să fie, deci, completată de o analiză a sectorului de activitate.

Conform concepției lui M. Porter, alegerea unei strategii depinde, înainte de toate, de natura și intensitatea competiției care se manifestă în sectorul considerat (sectorul corespunde unui grup de întreprinderi care fabrică același tip de produse sau produse care se pot substitui). Un sector regrupează însă în egală măsură, mai multe segmente de activitate, care nu sunt expuse în același mod câmpului concurențial și care prezintă un ansamblu omogen și specific de factori cheie de succes. Rezultă că, entitatea sectorului poate îngloba diverse strategii potențiale rentabile și că analiza principalelor forțe competitive care privește atât ansamblul sectorului cât și interiorul acestuia la nivelul grupurilor strategice se dovedește a fi indispensabilă. Există cinci forțe care determină concurența în cadrul unui sector (Figura 8.1).



**Figura 8.1. Forțele care determină concurența într-un sector (adaptare după M. Porter)**  
Sursa: Porter M.-Strategie concurențială, Ed. Teora, București, 2001, p.17.

Puterea fiecărei forțe și combinarea lor reprezintă elementul care determină intensitatea concurenței și, în ultimă instanță, rentabilitatea sectorului (măsurată prin randamentul pe termen lung al capitalului investit).

#### **a) Intensitatea rivalității între concurenții existenți**

Gradul de rivalitate între concurenții existenți are un efect direct asupra rentabilității sectorului. O luptă intensă în sector (prin preț, publicitate, introducere de produse noi etc.), este cel mai adesea însoțită de o scădere a rentabilității în ansamblul sectorului.

Rivalitatea intensă între firmele existente este deseori rezultatul interacțiunii parțiale sau totale a următorilor factori principali:

- Concurenți numeroși și/sau de o forță sensibil egală; atunci când forțele prezentate par echilibrate, speranța de victorie este mai mare și apetitul poate crește;
- Ritmul scăzut de creștere a sectorului; în momentul în care creșterea sectorului este slabă, lupta pentru păstrarea părților proprii de piață devine mai îndârjită;
- Costurile fixe ridicate; costurile fixe ridicate incită firmele la utilizarea deplină a capacităților de producție, pentru a obține o reducere a costului pe produs.
- Slaba diferențiere a produselor sau lipsa costurilor de transfer; diferențierea produselor vizează de fapt crearea unei clientele fidele și în acest fel a unui paravan protector împotriva atacurilor concurenților. O incidență similară o au și costurile de transfer, lipsa acestora putând duce la o amplificare a concurenței în sector;
- Mize strategice importante; dacă sectorul în caz constituie o miză importantă pentru mai multe firme, intensitatea luptei concurențiale riscă să devină foarte puternică;
- Bariere mari la ieșirea din sector; aceste bariere fac ca firmele să se mențină în cadrul sectorului în ciuda rentabilității scăzute sau negative pe care o obțin, fapt ce intensifică concurența. "Când barierele de ieșire sunt importante, firmele care pierd bătălia competițională nu abandonează. Ele se agață cu încredințare, și, având în vedere slăbiciunea lor, trebuie să recurgă la tactici extreme".

Barierele de intrare nu sunt insurmontabile: brevetele dispar cu timpul, experiența poate fi înfrântă prin deținerea de personal calificat și de echipamente cu tehnologie mai avansată, ca și prin strategii de diversificare sau inovatoare.

În același timp, un intrat potențial nu se decide să vină în sector dacă se așteaptă la o reacție viguroasă din partea concurenților existenți, sau dacă veniturile procurate de intrare nu acoperă costurile pe care prevede a le suporta.

Față de presiunea concurențială întreprinderea trebuie să adopte o strategie care vizează două obiective:

a) creșterea presiunii concurențiale pe care o exercită (de exemplu, creșterea mărimii sale și a părții de piață printr-o strategie de creștere);

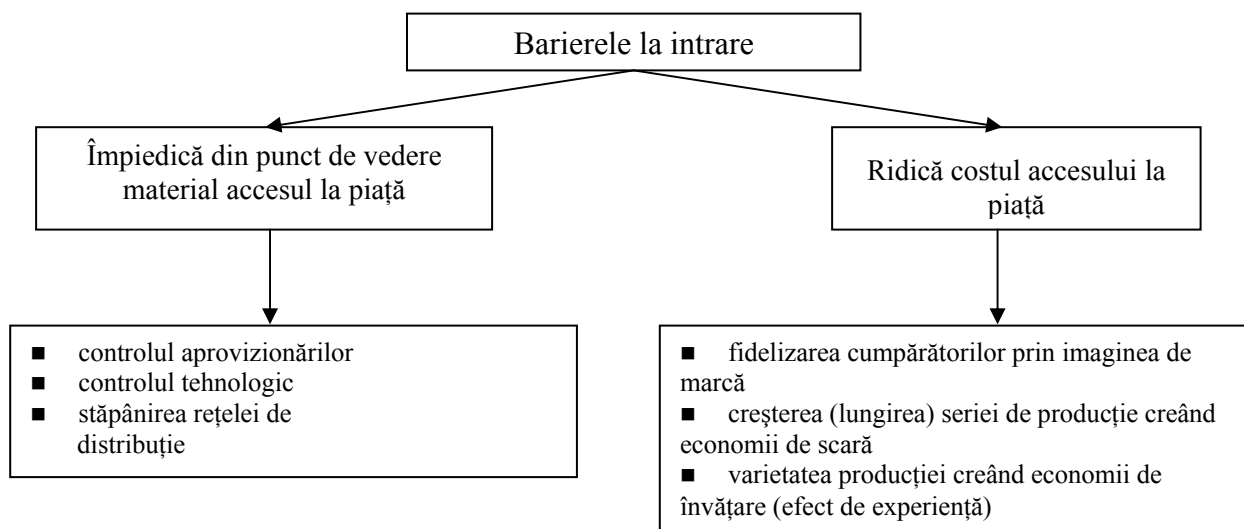
b) reducerea presiunii concurențiale pe care ea o suportă (de exemplu, prin distincția produselor sale de cele ale concurenților).

În concluzie, se poate spune că presiunea exercitată de concurență nu depinde numai de numărul și de mărimea concurenților ci și de caracteristicile produselor, ale piețelor și ale costurilor.

#### **b) Amenințarea noilor veniți**

Noii veniți constituie o amenințare deoarece ei caută să capteze o parte a pieței (de exemplu, prezența constructorilor de automobile japoneze pe piețe americane, apoi europene).

Strategia întreprinderii poate să răspundă la această amenințare ridicând *bariere la intrare* care au două funcții și anume: fie împiedică din punct de vedere material accesul la piață, fie ridică costul accesului la piață (Figura 8.2).



**Figura 8.2. Funcțiile barierelor la intrarea pe un sector**

Dintre barierele ce pot fi utilizate pentru a împiedica intrarea pe sector, Porter menționează:

**1. Diferențierea produselor.** Nevoia de a conferi unui produs sau unei firme un nume care să le facă identificabile de către consumator, forțează noii intrați la cheltuieli pe care nu și le pot permite. Câștigarea loialității consumatorilor necesită o reclamă asiduă, o promovare adecvată, organizarea perfectă a activității de service. Acest tip de barieră este resimțită în cazul produselor cosmetice și de îngrijire a copiilor, al medicamentelor vândute fără prescripții medicale, țigărilor sau băncilor de investiții.

**2. Capitalul necesar.** Numeroase domenii necesită investiții inițiale însemnate pentru cercetare-dezvoltare, reclamă, rețeaua de distribuție sau pentru asigurarea facilităților de producție și a capitalului circulant. În plus, riscurile legate de anumite domenii, ca de exemplu extracția petrolieră sau minieră, descurajează chiar și firmele ce ar poseda capitalul de intrare necesar.

**3. Dezavantajele de cost independente de mărimea producției.** Firmele care operează deja într-o industrie beneficiază de avantaje care s-ar traduce în cheltuieli importante pentru cei ce vor să intre. Aceste avantaje sunt legate de o poziționare geografică favorabilă; deținerea unor brevete de invenție; accesul la materiile prime; curba de învățare și/sau curba experienței. Industria chimică și industria medicamentelor sunt dominate de câteva mari firme prin intermediul brevetelor deținute. În comerț, vadul comercial apare ca determinant în obținerea unui avantaj competițional, astfel explicându-se chiriile exorbitante ale spațiilor din centrele marilor orașe.

**4. Accesul la canalele de distribuție.** În condițiile în care canalele de distribuție sunt folosite de firmele existente pe piață, întreprinderile nou intrate trebuie să convingă membrii acestor canale să-i accepte produsul, oferind reduceri de preț, stimulente promoționale etc, demersuri care-i vor micșora profitul. Cu cât este mai limitat un canal de distribuție și cu cât există mai mulți concurenți, cu atât mai mult se vor îngreuna eforturile de pătrundere. Dacă barierele la intrare sunt ridicate, firma nou intrată va fi obligată să-și creeze propria rețea de distribuție.

**5. Politicile guvernamentale.** Guvernul poate limita sau interzice intrarea pe o piață prin acordarea de licențe sau impunerea de standarde de calitate. În România, exemplul tipic îl constituie acordarea de licențe pentru posturile de radio sau televiziune. La aceste bariere se adaugă mișcările defensive pe care le pot face cei amenințați (reduceri de prețuri), utilizarea unor resurse suplimentare sau capacitatea de absorbție redusă a pieței.

**c) Amenințarea produselor substituibile**

Produsele de substituție constituie o dublă amenințare asupra întreprinderii; pe de o parte se manifestă ca o amenințare actuală prin limitarea posibilităților de vânzare, iar pe de altă parte ca amenințare potențială care poate conduce la eliminarea pieței.

Pericolul este mai mare în cazul produselor de substituie ce propun un raport calitate/preț, superior sau a celor fabricate de sectoare cu profituri ridicate.

Întreprinderea se poate apăra prin strategia sa în materie: de cost permițând o reducere a prețurilor; de calitate, constituind un element de diferențiere în raport cu produsele de substituție și de inovație, integrând avantajele produselor de substituție.

Ca exemplu poate fi dată forța substituibilității între diferitele tipuri de ambalaje (carton, plastic, sticlă, metal) care a condus la inovații continue pe linia ameliorării prețurilor, al reducerii greutateților, al mărimii rezistenței și al comodității în utilizare.

#### **d) Puterea de negociere a furnizorilor**

În amonte, puterea furnizorilor se manifestă prin mijloacele cu care impun prețul sau prin practicile lor comerciale. Este cunoscut cazul când un furnizor dispune de monopol de aprovizionare pentru o materie primă de concesiune de distribuție exclusivă pe o piață (de exemplu importator exclusiv) sau cazul când întreprinderea trebuie să se adapteze unui singur furnizor (fabricant) al cărui produs este protejat printr-un brevet.

Dependența față de furnizor poate fi datorată: cauzelor tehnice (de exemplu, un brevet); cauzelor de natură comercială (poziția unui furnizor față de frașizații săi); cauzelor de natură juridică (de exemplu, contracte pe termen lung care leagă clientul de furnizor, contracte care comportă penalități în caz de reziliere); cauzelor de natură financiară (de exemplu, puternica îndatorare a clientului față de furnizorii săi, datorie pe care nu o mai poate achita fără riscul unei crize de trezorerie).

În general, monopolurile de aprovizionare, de fabricație sau de distribuție de care dispun întreprinderile le plasează în poziție dominantă față de clienții lor.

#### **e) Puterea de negociere a clienților**

Puterea clienților, simetric cu puterea furnizorilor, apare atunci când ei sunt mai puțin numeroși sau de dimensiune mare și se exprimă prin exigențe în materie de preț, de calitate, de termen de livrare și de servicii, care toate exercită presiune asupra rentabilității și creșterii întreprinderii.

Intensitatea acțiunilor lor depinde de puterea deținută de diferitele grupuri de clienți în cadrul sectorului.

Un grup de clienți va fi puternic dacă se va găsi în una din situațiile:

- cumpără cantități importante în raport cu cifra de afaceri a vânzătorului;
- produsele cumpărate în sector dețin o pondere mare în costurile sau valoarea totală a aprovizionărilor cumpărătorului. În acest caz, cumpărătorul nu va ezita să se informeze pentru a obține cele mai mici prețuri;
- produsele sunt standardizate sau slab diferențiate. În acest caz, clienții siguri că vor găsi alți furnizori vor fi tentați să pună ofertanții "față în față", optând, în final, pentru oferta cea mai avantajoasă;
- costurile de transfer suportate de clienți la schimbarea furnizorilor sunt reduse;
- clienții sunt parțial integrați în amonte sau există o amenințare credibilă de integrare în amonte. În prima situație, fabricația parțială le oferă posibilitatea cunoașterii detaliate a costurilor, ceea ce constituie un mare atu în momentul negocierii. În situația a doua, clientul amenințând că va produce el însuși produsul respectiv încearcă obținerea, în negocieri, a unui preț mai mic;
- produsul sectorului nu influențează calitatea produselor clientului. În acest caz, clienții sunt foarte sensibili la variabila de preț, ei vor căuta obținerea unor prețuri scăzute;
- oferta este mai mare decât cererea. În aceste condiții clienții pot opta pentru produse de calitate mai bună sau cu un preț mai scăzut.



Strategia întreprinderii constă în a atenua aceste presiuni ale clienților sau ale furnizorilor în special prin: concentrare, care crește puterea de negociere (de exemplu, crearea cooperativelor de producători de vin: formarea de comercianți); diversificarea debușeelor și a aprovizionărilor întreprinderii, care îi reduc dependența și integrarea verticală prin care întreprinderea stăpânește aprovizionările sale (integrare în amonte) sau debușeele sale (integrare în aval). De exemplu, Pechineg controlează toate filierele de aluminiu pe parcursul perioadei de la exploatarea bauxitei (materia primă) până la ambalaj (produs finit).

## **8.2. AVANTAJUL COMPETITIV**

### **8.2.1. Conceptul de avantaj competitiv**

Așa cum afirmă M.Porter, avantajul competitiv stă la baza performanței întreprinderii. El este un atu pe care-l posedă întreprinderea la un moment dat și pe care concurenții nu-l au.

Avantajul competitiv își are originea în mai multe surse: realizarea de produse cu costuri mai mici decât concurența, fabricarea unui produs de cea mai înaltă calitate, asigurarea unui service suplimentar clienților, utilizarea unei mai bune zone geografice, crearea unui produs care răspunde mai bine cerințelor decât mărcile concurente, etc. Altfel spus pentru a-și asigura un avantaj competitiv o întreprindere trebuie să încerce să ofere ceea ce cumpărătorii vor considera ca fiind “valoare superioară”, adică, fie un produs de calitate medie dar la un preț mai scăzut, fie un produs de calitate superioară care are prețul mai mare. Marjele substanțiale îi permit să acumuleze noi resurse și să le îmbunătățească pe cele existente asigurând astfel baza competitivității sale viitoare. Prețurile mai scăzute decât cele ale concurenților fac posibilă, la servicii egale, câștigarea de părți de piață.

În cazul în care avantajul competitiv al întreprinderii are un caracter solid și durabil, caracteristici pe care nu le întâlnim la concurenți și nu există o posibilitate imediată de a le obține, se vorbește de un *avantaj distinctiv*. Acesta poate consta dintr-o protecție juridică (de exemplu o concesiune), dintr-un secret de fabricație, dintr-un know-how specific, dintr-o localizare geografică extrem de favorabilă, sau din forța unei imagini puternice a firmei.

Obținerea avantajului competitiv se bazează pe aplicarea de către întreprindere a unor *strategii competitive*. Strategia competitivă poate fi înțeleasă ca reprezentând măsurile și acțiunile pe care o firmă le întreprinde pentru a atrage cumpărători, pentru a face față presiunilor concurenței și pentru a-și îmbunătăți poziția pe piață. Cu alte cuvinte, strategia competitivă reprezintă ceea ce face o întreprindere în încercarea de a învinge concurența și a-și câștiga un avantaj competitiv.

### **8.2.2. Strategii generice de creare a avantajelor competitive**

Întreprinderi din întreaga lume au încercat toate variantele posibile pentru a-și surclasa concurența și a câștiga un avantaj pe piață. În acest sens, există tot atâtea strategii competitive câte întreprinderi încearcă să concureze pe piață. Totuși, în spatele tuturor nuanțelor, s-a conturat un model de abordare a strategiilor competitive, care are la bază concepția strategică a lui M.Porter. Acesta este binecunoscut pentru cele trei strategii generice ale întreprinderii:

- 1) Strategia de dominare prin costuri (încercarea de a fi producătorul cu cele mai mici costuri pe sector);
- 2) Strategia de diferențiere (încercarea de a diferenția oferta unui producător de produsele concurente);
- 3) Strategia de concentrare sau de nișă (concentrarea asupra unui segment îngust de piață pe care să domine prin costuri reduse sau prin diferențiere).

### 8.2.2.1. Avantajul dominării prin costuri

Costurile cele mai scăzute constituie elementul esențial al avantajului competitiv care permite obținerea de marje mai ridicate sau de prețuri mai reduse.

O analiză atentă asupra avantajului competitiv de cost arată că diferența de cost între întreprinderi rezultă dintr-o mai bună combinație productivă indusă prin cinci factori principali legați de dimensiunea și de resursele întreprinderii. Acești factori se constituie în tot atâtea *surse ale avantajului de cost* după cum urmează:

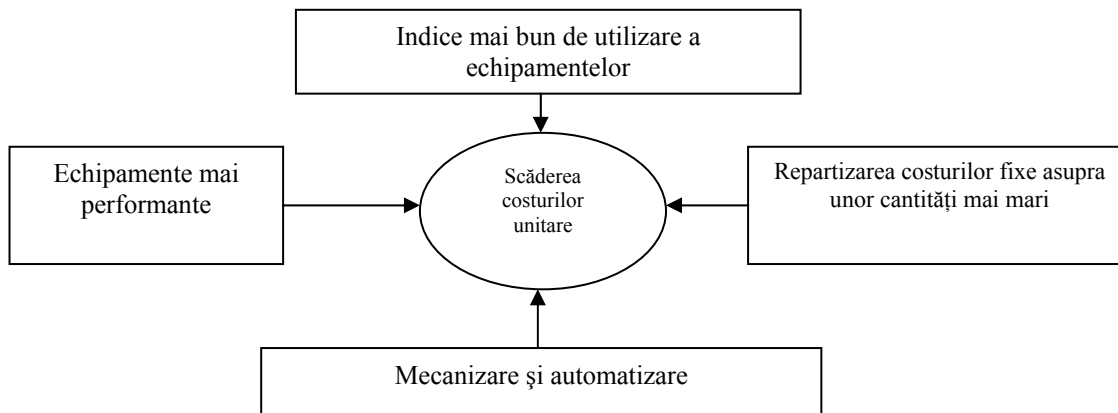
Surse legate de dimensiune:	Economiile de scară
	Efectul de experiență
	Masa critică
Surse legate de resurse:	Regenerarea resurselor în condiții sporite
	Sinergia

#### A. Economiile de scară

Scara producției (măsurată prin numărul de unități fabricate și vândute) corespunde mărimii întreprinderii. În cazul celor mai multe activități, costurile unitare se diminuează atunci când scara producției crește. Există, deci, o relație inversă între lungimea seriei și costul unitar de producție.

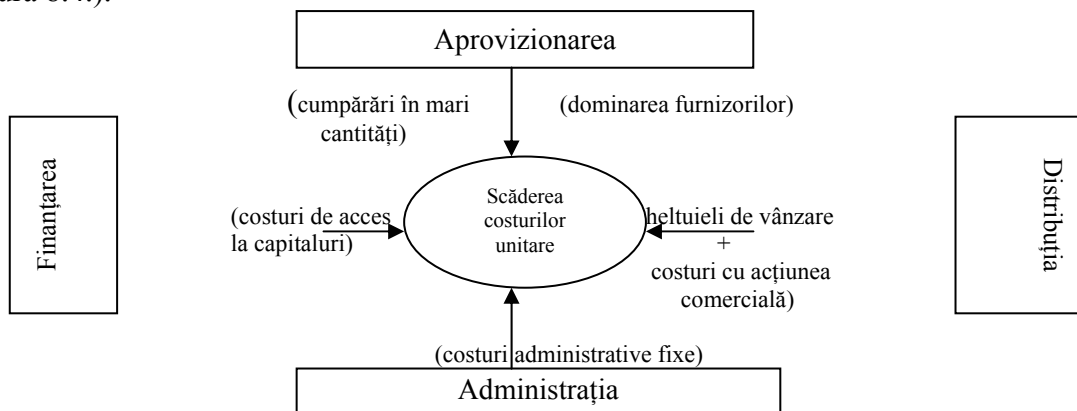
Economiile de scară rezultă atât din *rațiuni tehnice* cât și din *rațiuni economice*.

Din punct de vedere tehnic creșterea producției permite să se reducă costurile pe patru căi, așa cum reiese din figura 8.3.



**Figura 8.3. Economiile de scară din rațiuni tehnologice**

Din punct de vedere economic, costurile unitare pot fi reduse în patru domenii, în care ele nu cresc proporțional cu volumul activității: aprovizionarea, distribuția, administrația și finanțarea (Figura 8.4.).



**Figura 8.4. Economiile de scară din rațiuni economice**

## B. Efectul de experiență

Costul unitar nu este legat numai de lungimea seriei de producție. Alături de fenomenul economiei de scară există o altă cauză a scăderii costurilor unitare ale unui bun sau serviciu, cunoscută sub denumirea de efect de experiență.

Teoria efectului de experiență poate fi formulată astfel: "Costul unitar total al unui produs descrește cu un procent constant de fiecare dată când producția cumulată a aceluși produs se dublează". Costul fiind exprimat în unități monetare constante, la fiecare dublare a producției cumulate, reducerea costului este cuprinsă, în general între 15 și 20%.

Efectul de experiență apare în orice activitate, în orice ramură industrială, dar nu în mod automat, ci presupune eforturi din partea conducerii întreprinderii. A fost observat în industria de automobile, de semiconductori, în petrochimie, în producția de materiale sintetice, în transportul aeronautic, în cadrul societăților de asigurări ș.a.

Chiar dacă efectul de experiență este perceput intuitiv, analiza sa științifică se dovedește a fi dificilă. Există mai multe cauze care produc efectul de experiență. În primul rând, este vorba de *efectul de învățare* care se regăsește în faptul că numărul de ore de muncă pe unitatea de produs scade odată cu repetarea aceleiași sarcini de muncă. La fiecare dublare a producției cumulate s-a constatat o reducere de 10-15% a costului manoperei. Acest efect de învățare nu se aplică numai la personalul de producție, ci la ansamblul personalului firmei.

În al doilea rând, *specializarea sarcinilor* conduce la o sporire a volumului producției. Dacă două persoane execută același lucru, devine posibilă divizarea sarcinii în două părți. Fiecare din aceste persoane va executa propria sarcină de două ori mai frecvent pentru o producție totală neschimbată. Experiența sa în realizarea sarcinii respective va fi dublată.

În al treilea rând, apar *economiile de scară și efectul de mărime*. Costurile unitare care corespund unei activități date se micșorează pe măsură ce cresc capacitățile de producție și volumul de afaceri. Aceste economii de scară țin, pe de o parte, de o repartizare a cheltuielilor fixe (cercetare-dezvoltare, publicitate) asupra unei serii mai lungi de produse și, pe de altă parte, de o reducere a costului investițiilor pe unitatea de capacitate, atunci când capacitatea totală se mărește. De exemplu, în industria de automobile, costul de cercetare-dezvoltare pentru un model este un cost fix, care va reprezenta de zece ori mai mult ca pondere în costul unitar al modelului dacă, în loc de a produce un milion de automobile se vor produce doar o sută de mii.

Efectul de mărime, în afara economiilor de scară, permite întreprinderii să-și întărească puterea de negociere față de parteneri și mai ales față de furnizori. Ea va fi capabilă să obțină materii prime, materiale, furnituri etc., în condiții mai favorabile decât cele consimțite de concurenții mai modești.

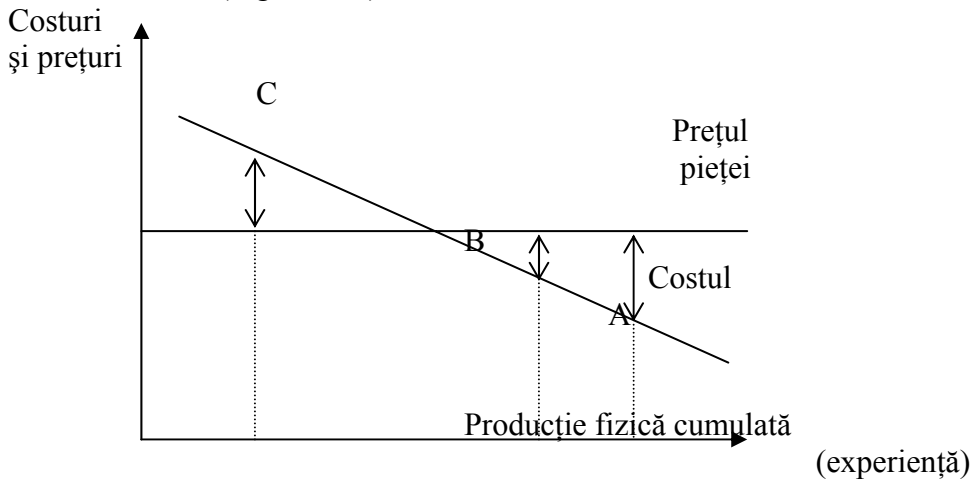
În sfârșit, o altă cauză a efectului de experiență o reprezintă *inovația tehnologică și substituirea capital/muncă*. Acumularea de experiență permite, pe de o parte, să se aducă modificări produsului, suprimând elementele inutile și fabricându-l din componente mai economice. Pe de altă parte, procesul de producție se ameliorează, mai ales printr-o înlocuire progresivă a mâinii de lucru cu mașini și utilaje (substituirea capital/muncă). De exemplu, fabricarea unui televizor color, la începutul anilor '70 presupunea asamblarea a mai mult de cinci mii piese elementare. Azi, în urma ameliorărilor aduse produsului și procesului său de fabricație, datorită experienței acumulate, nu mai sunt necesare decât cinci sute de piese.

Efectul de experiență are mai multe **implicații strategice** la care ne vom referi în continuare.

Atunci când, pentru o activitate dată, se constată un efect de experiență important, strategia întreprinderilor aflate în concurență va consta în dobândirea unei înalte experiențe, pentru a putea beneficia de costurile cele mai scăzute. Factorul cheie de succes rezidă, înainte de toate, în nivelul acestor costuri. Pentru a avea experiența cea mai ridicată, întreprinderile vor urmări să aibă cea

mai mare producție și deci cea mai mare parte de piață. Din aceste motive strategiile de costuri mai sunt denumite și strategii de volum, cei doi termeni fiind echivalenți.

Lupta care se dă între întreprinderi pentru a câștiga părți de piață antrenează, în general, o ajustare a prețului pieței la costurile celor mai competitori concurenți, adică a căror producție este cea mai ridicată (Figura 8.5.).



**Figura 8.5. Experiența și poziția concurențială**

Graficul reprezintă curba experienței propriie unui domeniu de activitate. Se constată că, pentru un preț al pieței dat, întreprinderea A are experiența cea mai mare, obținând marje net superioare față de întreprinderile B și C. În acest context, alternativele întreprinderilor B și C sunt creșterea producției și a segmentelor de piață sau retragerea de pe piață.

Concurenții dintr-un domeniu de activitate dat ce dețin un efect important al experienței trebuie să accepte două imperative: pe de o parte, ei se vor asigura că, pe măsură ce producția lor cumulată crește, costurile lor vor scădea în ritmul corespunzător curbei experienței activității. Dacă nu se întâmplă astfel, gestiunea lor este inefficientă, iar acumularea experienței se regăsește sporadic în costurile lor; pe de altă parte, întreprinderile trebuie să-și asigure un segment de piață dominant în domeniul lor de activitate astfel încât să aibă producția cumulată cea mai importantă, experiența cea mai mare și, deci, costurile cele mai mici.

În termeni strategici, conceptul efectului experienței determină întreprinderile să-și centreze efortul pe maximizarea producției și a vânzărilor, punând accentul pe controlul costurilor lor.

O analiză mai atentă a curbei de experiență ne permite să arătăm că efectul de experiență este influențat de situația domeniului de activitate în care activează întreprinderile aflate în concurență. Astfel, dacă creșterea domeniului de activitate este slabă sau nulă, va fi foarte dificil pentru întreprinderi să-și mărească părțile de piață. Orice câștig al unuia dintre concurenți se exprimă printr-o diminuare a producției pentru ceilalți, ceea ce îi poate determina pe aceștia să reacționeze vehement pentru a-și păstra partea de piață. În acest caz, pozițiile relative ale fiecărei întreprinderi, în termeni de efect de experiență și de costuri sunt stabile, iar structura concurențială a domeniului rămâne practic staționară. Rămânând la un nivel constant sau crescând într-un ritm lent, producția determină o tendință spre zero a indicelui de scădere a costurilor. Dacă, dimpotrivă, domeniul de activitate cunoaște o creștere puternică, costurile continuă să scadă rapid.

Întreprinderea a cărei producție crește mai repede decât activitatea în ansamblul său, își mărește partea de piață fără să afecteze nivelul de producție al concurenților și își vede costurile scăzând mai rapid. Ea își crează astfel un avantaj concurențial. De aceea, în perioadele de creștere a domeniului, întreprinderile trebuie să-și mărească partea de piață și să investească, pentru a se

plasa într-o situație favorabilă pe curba de experiență, atunci când creșterea se va încetini și când pozițiile concurențiale ale diferitelor întreprinderi vor tinde spre stabilitate.

Efectul de experiență apare și ca o barieră la intrare într-un domeniu de activitate. Întreprinderile care nu au fost prezente de la început într-un domeniu, și care nu au putut acumula experiență pe măsura dezvoltării domeniului respectiv, au un handicap în ce privește costul, cu atât mai mult cu cât panta curbei de experiență este mai pronunțată și cu cât producția cumulată a întreprinderilor dominante este mai mare. Acest handicap, care nu poate fi înlăturat decât prin ajungerea din urmă a concurenților bine plasați, joacă un rol de descurajare și face foarte dificilă intrarea noilor sosiți pe segmentul respectiv.

Așadar, vorbind în termeni strategici, conceptul de efect de experiență determină întreprinderile să aloce părți importante din resurse pentru obținerea unui volum de producție și de vânzare cât mai mare posibil, care să-i asigure un avantaj de cost asupra concurenților. Dar, pentru a atinge acest din urmă obiectiv, întreprinderea va trebui să practice, în mod frecvent, odată cu debutul activității sale în realizarea noului produs, un preț de vânzare care să anticipeze reducerea costului, chiar dacă pentru aceasta va trebui să treacă ceva timp. Procedând însă în acest mod, ea va obține o penetrare foarte rapidă a pieței, o acumulare de experiență foarte puternică și va îndepărta concurenții potențiali de la intrarea pe piață.

### **C. Masa critică**

Masa critică semnifică mărimea minimă necesară unei întreprinderi pentru ca aceasta să nu suporte un handicap concurențial insurmontabil pe piață. Ea depinde de caracteristicile sectorului de activitate luând în considerare trei praguri de dimensiuni și anume: pragul tehnic, pragul comercial și pragul financiar.

*Pragul tehnic* exprimă un ansamblu de constrângeri tehnice și o dimensiune care trebuie atinsă pentru a putea realiza o productivitate acceptabilă în vederea obținerii unui cost unitar de fabricație scăzut (de exemplu: construcția de automobile, industria agroalimentară).

*Pragul comercial* corespunde unei anumite părți de piață ce trebuie atinsă pentru a face față în mod eficace concurenței, prin costurile de distribuție unitare scăzute ca urmare a vânzărilor într-un volum mare.

*Pragul financiar* se caracterizează prin nivelul minim al resurselor financiare necesare pentru acoperirea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare și a cheltuielilor de investiții; astfel concentrarea în sectoarele în care tehnica evoluează rapid (de exemplu: electronica) și în cele care cer investiții grele (de exemplu: aeronautica, siderurgia) se explică prin necesitatea de a atinge și de a păstra mărimea critică.

### **D. Regenerarea resurselor**

În activitatea sa, întreprinderea utilizează diverse resurse (capital, materiale, personal, tehnici, procedee, informații), pe care le reînnoiește continuu (de exemplu, prin amortismentul unui echipament, prin reorientarea unui împrumut către o altă sursă de finanțare, prin noi angajați în locul celor vechi). Dar ea poate să le și sporească prin procesul de acumulare. Astfel, în materie financiară, partea de autofinanțare păstrată la dispoziția întreprinderii crește capitalurile disponibile și permite, în același timp, acumularea capitalului tehnic prin investiții. De asemenea, programele de pregătire a personalului sau de cercetare științifică îmbunătățesc zestrea de cunoștințe, priceperi, îndeletniciri ale întreprinderii. Funcționarea întreprinderii creează, de asemenea, resurse noi prin îmbunătățirea organizării, a metodelor de muncă în echipă.

În asemenea întreprinderi potențialul tehnic, uman și financiar crește și favorizează competitivitatea și strategiile de creștere, creând capacități suplimentare disponibile pentru dezvoltarea activităților noi.

### **E. Sinergia**

Sinergia exprimă faptul că două activități exercitate în comun permit obținerea unui rezultat superior celui dat de suma rezultatelor pe care le furnizează fiecare în parte, adică:

$$1 + 1 = S > 2$$

Cele două activități aflate în sinergie comportă o mare parte de costuri comune. Cu cât acestea sunt mai mari cu atât sinergia este mai puternică. De aceea, cele două activități sinergice necesită, într-o mare măsură, competențe comune.

Regruparea mijloacelor complementare este, în general, sursă de sinergie. Căutarea sinergiei, care crește capacitatea și competitivitatea, este punctul principal care atrage atenția în cazul numeroaselor strategii de apropiere sau de regroupare a întreprinderilor care dispun de resurse complementare sau care au domenii ce pot produce sinergie prin unirea lor.

Sinergia poate fi însă și nulă sau chiar negativă ("2+2=3") dacă gruparea elementelor duce la un efect egal sau inferior sumei aritmetice a efectelor individuale.

Domeniul activităților strategice puse în comun este diferit de la caz la caz ceea ce face să existe mai multe tipuri de sinergii, astfel:

- *sinergie de inovare*, prin punerea în comun a eforturilor unor echipe de cercetare (care lucrează separat, cu metode mai mult sau mai puțin diferențiate, dar pe teme apropiate);
- *sinergie de producție*, prin utilizarea de către două activități a investițiilor de manieră mai optimală;
- *sinergie comercială*, prin adăugarea de produse relativ noi dar asemănătoare, care să permită rentabilizarea ansamblului investițiilor comerciale;
- *sinergie financiară*, prin repartizarea mai optimală a riscurilor activităților a căror rezultate se contrabalansează.

#### **8.2.2.2. Avantajul competitiv prin diferențiere**

Întreprinderea poate obține un avantaj competitiv și prin aplicarea strategiei de diferențiere care constă, așa cum deja am văzut, în a pune la dispoziția consumatorului o ofertă al cărei caracter unic este recunoscut și valorificat de către acesta din urmă. Deci, prin strategia de diferențiere, întreprinderea caută să devină unică, la nivelul sectorului (ramurii) de activitate din punct de vedere al unor calități larg apreciate de cumpărători, fapt pentru care această strategie se mai numește și strategia de dominare prin calitate.

O întreprindere poate acționa în diferite moduri pentru a crea valoare apreciată de cumpărători și în felul acesta să devină o potențială bază de diferențiere. Ea va trebui să construiască atributele creatoare de valoare pentru produsele sale la un cost acceptabil.

Diferențierea poate cuprinde atribute care măresc performanța produsului sau care îl fac mai ușor de utilizat. Deci, o întreprindere poate încorpora trăsături care măresc satisfacția cumpărătorului în moduri sesizabile sau insesizabile la utilizare. Calitatea mașinilor japoneze constă mai ales în abilitatea producătorilor japonezi în fabricație și în controlul calității.

Aplicând strategia de diferențiere cumpărătorii devin fideli unei mărci sau model preferat și adesea sunt dispuși să plătească un pic (poate mult !) mai mult pentru acesta.

Dacă diferențierea permite unei întreprinderi să practice un preț mai ridicat și marje de profit ridicate, va beneficia de o poziție puternică pentru a împiedica furnizorii importanți să crească prețurile. Astfel, ca și strategia reducerii costurilor, diferențierea de succes crează linii defensive în lupta cu cele cinci forțe competitive.

Strategiile de diferențiere, de regulă, funcționează optim atunci când: există multe căi de diferențiere a produsului sau serviciului și numeroși cumpărători percep aceste diferențe ca fiind importante; nevoile cumpărătorilor sunt variate; puține firme rivale folosesc o metodă de diferențiere asemănătoare. Cele mai atractive tipuri de strategii de diferențiere sunt cele mai greu de copiat. În acest sens deținerea de abilități remarcabile devine un important avantaj. Când o

firmă are abilități și o calificare pe care concurența nu o poate ușor egala, poate desfășura cu succes o strategie de diferențiere.

Diferențierea va aduce cel mai probabil un avantaj competitiv de durată bazat pe: superioritate tehnologică; calitate; service în beneficiul clientului; mai multă putere de cumpărare. Aceste atribute de diferențiere tind să fie foarte greu de imitat de concurenți.

Efortul de a realiza diferențierea duce de obicei la creșterea costurilor. Cheia realizării unei diferențieri rentabile este, fie menținerea costurilor de diferențiere sub prețul maxim cerut de caracteristicile diferențierii pe piață (astfel ridicând marja profitului pe unitatea vândută) fie prin compensarea marjelor de profit scăzute cu ajutorul unui volum ridicat, care să conducă la creșterea profiturilor totale (un volum mare de vânzări poate compensa marjele scăzute de profit).

În încercarea de a adopta strategia de diferențiere, o firmă trebuie să aibă grijă să nu realizeze costuri unitare mult mai mari decât ale concurenței care să o oblige să practice prețuri mai mari decât sunt dispuși să plătească cumpărătorii. Este benefic, de asemenea, să se adopte trăsături distincte necostisitoare, dar care să urmărească satisfacția cumpărătorului. De exemplu, restaurantele de renume oferă mici atenții, cum ar fi o felie de lămâie în paharul cu apă, parcare de către personalul său a mașinilor clienților, drajeuri mentolate la sfârșitul cinei.

### **8.2.2.3. Avantajul competitiv prin concentrarea pe o nișă**

Concentrarea sau altfel spus focalizarea pe o nișă presupune identificarea unui segment îngust de piață unde cumpărătorii au preferințe și cerințe specifice. Nișa poate fi reprezentată de unicitate geografică, de cerințe specifice în utilizarea unui produs, sau de caracteristici ce atrag doar cumpărătorii segmentului de piață respectiv. Avantajul competitiv al strategiei de nișă este, fie realizarea unor costuri mai mici decât concurența în oferta segmentului de piață, fie abilitatea de a oferi cumpărătorilor nișei produse diferite de cele ale concurenței. O strategie de concentrare bazată pe costuri scăzute este dependentă de existența unui segment de cumpărători ale căror nevoi sunt mai puțin costisitoare în comparație cu restul pieței.

Strategia de nișă bazată pe diferențiere este dependentă de existența unui segment de cumpărători care necesită caracteristici unice ale produselor.

Urmărirea avantajului de cost prin concentrare este binevenită atunci când o firmă găsește modalități de reducere a costurilor prin limitarea numărului sau de clienți la un segment distinct.

Strategia de concentrare pe o nișă poate conduce la un avantaj competitiv atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții: segmentul este destul de mare pentru a fi profitabil; segmentul are un bun potențial de dezvoltare; segmentul nu este important pentru succesul concurenților mari; firma ce aplică strategia de concentrare are abilitatea și resursele pentru a servi efectiv segmentul; firma ce aplică strategia de concentrare se poate apăra împotriva concurenței prin atragerea simpatiei clienților și abilitatea sa de a servi cumpărătorii segmentului.

Abilitatea unui producător ce aplică strategia de nișă în servirea segmentului de piață vizat îi conferă atuurile pentru a se apăra împotriva celor cinci forțe competitive, iar concurenții ce sivesc mai multe segmente nu au aceeași capacitate competitivă.

Competența firmei care aplică strategia de nișă este de a mulțumi cumpărătorii respectivi. Aceasta ridică bariere de intrare îngreunând pătrunderea firmelor din afara nișei. Abilitatea firmei de nișă reprezintă de asemenea, o barieră pe care copiatorii și imitatorii cu greu o pot depăși. Puterea de negociere a clienților puternici este și ea îngrădită oare cum de neputința acestora de a face afaceri cu firme mai puțin capabile de a le satisface cerințele.

Strategia de nișă dă cele mai bune rezultate în următoarele situații: când este costisitor sau dificil pentru întreprinderile multisectoriale să satisfacă cerințele specializate ale nișei; când nici un alt concurent nu încearcă să se specializeze în segmentul vizat; când o firmă nu are destule resurse să urmărească un segment mai larg de piață; când ramura de activitate are multe segmente diferite și deci permite unui producător să găsească un segment atractiv potrivit abilităților sale.

### 8.3. ANALIZA SWOT

Analiza punctelor forte (Strengths), a punctelor slabe (Weaknesses), a oportunităților (Opportunities) și amenințărilor (Threats) întreprinderii stă la baza **modelului SWOT** (denumirea este dată de inițialele cuvintelor din limba engleză).

**Punctele forte** ale întreprinderii reprezintă caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte întreprinderi, sau cu standardele de excelență, ceea ce îi asigură un anumit avantaj. În alți termeni, punctele forte ale întreprinderii reprezintă activități pe care aceasta le realizează mai bine decât întreprinderile concurente, sau decât standardele de excelență. De asemenea reprezintă resurse pe care le posedă și care le depășesc pe cele ale altor întreprinderi.

**Competența distinctivă** a unei întreprinderi reprezintă o abilitate sau resursă deosebită sau exclusivă a acesteia care constituie atuuiri concurențiale ale ei. În gama competențelor distinctive ale unei întreprinderi se înscriu, de exemplu, capacitatea inovațională deosebită bazată pe existența unui sector de cercetare-dezvoltare foarte performant, posedarea unui canal de distribuție cu o infrastructură ultramodernă, existența unei echipe manageriale de înalt profesionalism, posedarea unei culturi de întreprindere elevate și consolidate etc.

**Punctele slabe** ale întreprinderii sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale întreprinderilor concurente sau standardelor de excelență.

În aceiași termeni ca mai sus, punctele slabe reprezintă activități pe care întreprinderea nu le realizează la nivelul celorlalte firme concurente sau al standardelor de excelență. De asemenea reprezintă resurse de care are nevoie dar pe care nu le posedă.

Identificarea punctelor tari și a punctelor slabe și compararea acestora cu standardele de excelență interne și cu nivelul atins în diferitele domenii de întreprinderile concurente trebuie să aibă un caracter dinamic, ținând seama de faptul că în condițiile în care în cadrul întreprinderii are loc o ridicare a nivelului unui anumit domeniu de activitate este posibil ca această îmbunătățire a nivelului să aibă loc și în întreprinderile concurente.

Prin compararea punctelor tari și a punctelor slabe cu standardele de excelență specifice sectorului sau cu nivelul activităților similare realizate de întreprinderile concurente poate rezulta faptul că întreprinderea nu dispune de nivelul competențelor cerute de aceste standarde definindu-se pe această bază așa-numitele *vulnerabilități-cheie*.

**Oportunitățile (Opportunities)** pot fi definite prin ocazii, situații favorabile și reprezintă o combinație a elementelor externe care produc avantaje semnificative întreprinderii, în condițiile unui anumit curs al acțiunii acesteia. Oportunitățile pot apărea în diferite domenii: economice, sociale, politice, tehnologice, etc. Un loc important îl dețin oportunitățile de piață care, atunci când întreprinderea urmărește valorificarea lor, se concretizează în adoptarea unor strategii de extindere a piețelor existente sau de pătrundere pe noi piețe caracterizate prin anumite nevoi primare, similare sau diferite în raport cu cele curente.

**Amenințările (Threats)** reprezintă situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsură semnificativă, capacitatea întreprinderii de a-și realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare. Amenințarea mediului poate apărea ca urmare a unei evoluții sau tendințe nefavorabile a acestuia, care în lipsa unei reacții de contracarare sau apărare din partea întreprinderii, va provoca o daună în activitatea acesteia, concretizată de exemplu, în deteriorarea situației financiare, reducerea vânzărilor, scăderea cotei de piață, etc. Ca și în cazul oportunităților, amenințări de diverse naturi și cauze pândesc permanent întreprinderea. Anticiparea sau sesizarea lor la timp permit întreprinderii să-și reconsidere planurile strategice astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul.

Abordarea presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Listarea factorilor interni principali.



2. Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1.
  3. Acordarea unor punctaje pe o scară "O" ca punct median. Punctajele cu "-" semnifică faptul că factorul intern considerat reprezintă o slăbiciunea organizației, iar cele cu "+" au semnificație contrară.
  4. Calcularea unui scor total, ca sumă a produselor dintre punctajele acordate și ponderile factorilor considerați. Cifra ce se obține reprezintă rezultanta coordonatelor pe axa SW, adică pe axa Ox.
  5. Listarea factorilor externi principali.
  6. Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1.
  7. Acordarea unor punctaje ce are "O" ca punct median. Punctajele cu "-" semnifică faptul că factorul respectiv este considerat o amenințare, iar cele cu "+" au semnificație contrară.
  8. Calcularea unui scor total într-un mod similar punctului 4. Cifra ce rezultă reprezintă coordonata pe axa OT, adică pe axa Oy.
- Cele două cifre rezultate la punctul 4 și punctul 8 poziționează organizația prin semnele lor, într-unul din cele 4 cadrane (figura 8.6.), sugerând un anumit tip de strategie. Mărimea segmentului de dreapta ce unește originea cu punctul găsit și înclinația acestuia dau o indicație asupra unei strategii particulare din tipologia cadranelor.

	<b>Puncte forte (S)</b>	<b>Puncte slabe (W)</b>	
<b>Oportunități (O)</b>	<b>1.Strategii SO</b> (se utilizează forțele pentru a profita de oportunități)	<b>2.Strategii WO</b> (se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile)	<b>Strategii active</b>
<b>Amenințări(T)</b>	<b>3.Strategii ST</b> (se utilizează forțele pentru a evita amenințările)	<b>4.Strategii WT</b> (se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările)	<b>Strategii pasive</b>
	<b>Strategii de stabilitate internă</b>	<b>Strategii de dezvoltare internă</b>	

**Figura 8.6. Matricea SWOT**

După cum se poate observa în figura 8.6. se individualizează patru cadrane cărora le corespund strategii specifice.

*În condițiile cadranelor 1* întreprinderea se va limita la acele oportunități ale mediului pentru a căror valorificare beneficiază de forțele necesare în potențialul său intern. Este o alternativă strategică activă, orientată spre folosirea unor oportunități ale mediului concurențial bazată pe o stabilitate internă: utilizarea în acest scop a punctelor forte de care dispune.

*În cadrul 2*, prin strategia adoptată în astfel de situații, întreprinderea se va concentra asupra oportunităților pentru a căror valorificare trebuie să-și îmbunătățească unele puncte slabe. Această alternativă strategică are un caracter activ și este bazată pe o dezvoltare în interiorul potențialului întreprinderii, concretizată în măsuri de perfecționare a diferitelor laturi de activitate pentru atenuarea sau eliminarea slăbiciunilor.

*În situația cadranelor 3* strategia adoptată de întreprindere se va concentra pe contracararea amenințărilor posibile ale mediului de competiție prin aplicarea unor măsuri orientate spre valorificarea forțelor de care dispune în potențialul său. Ca urmare, întreprinderea trebuie să-și fundamenteze o alternativă strategică pasivă, de ocolire a pericolelor cu care se confruntă în cadrul mediului, bazată pe o stabilitate a posibilităților sale interne.

În sfârșit strategia ce urmează a fi adoptată *în situația cadranelor 4* presupune concentrarea întreprinderii pe contracararea amenințărilor posibile ale mediului prin folosirea unor acțiuni de eliminare sau atenuare a punctelor slabe din potențialul său. Avem de-a face, astfel cu o alternativă

strategică pasivă, bazată pe o dezvoltare internă a activității întreprinderii în scopul îmbunătățirii diferitelor laturi ale acesteia.

Așa cum se poate observa, caracteristica principală a modelului SWOT constă în luarea în considerare pentru formularea strategiei a oportunităților și amenințărilor mediului, în condițiile folosirii punctelor forte și slabe identificate la nivelul potențialului întreprinderii.

#### 8.4. ALTERNATIVE STRATEGICE

În general, distingem patru mari orientări strategice de bază: specializarea, integrarea, diversificarea și internaționalizarea. Aceste orientări pot fi combinate; internaționalizarea constituie, de exemplu, o metodă excelentă de diversificare a piețelor.

##### a) Specializarea

Strategia de specializare nu înseamnă că întreprinderea se repliază asupra unui singur produs sau asupra unui singure piețe, ci înseamnă că ea urmărește să valorifice o experiență din domeniul său de activitate care să-i confere o poziție favorabilă.

Dezavantajele specializării sunt legate de posibilitatea de saturație a pieței, de o modificare tehnologică importantă sau de o schimbare a modei.

##### b) Integrarea

Această orientare strategică constă în extinderea activității firmei în plan vertical, fie spre amonte, fie spre aval. Avantajele strategiei de integrare se regăsesc sub formă de:

- ◆ **avantaje financiare:** însușirea marjelor de beneficii ale furnizorilor și/sau ale clienților ; reducerea costurilor privind controlul și coordonarea internă; reducerea costurilor ocazionate de stocurile intermediare.

- ◆ **avantaje tehnice și tehnologice:** reducerea numărului de operații tehnice; un control mai bine realizat al calității; achiziția de tehnologii din amonte și/sau aval.

- ◆ **alte avantaje strategice:** creșterea puterii de dominație asupra piețelor; eliminarea barierelor la intrarea în domeniul sau ramura respectivă de activitate; garanție asupra aprovizionărilor sau debușeurilor (piețele captive);

##### c) Diversificarea

Există trei variante ale strategiei de diversificare în funcție de relația produs-piață (Figura 8.7).

	Produs		
Piață		Actual	Nou
Actual		Specializare	Diversificarea produsului
Noua		Diversificarea pieței	Diversificarea totala

**Figura 8.7. Forme de diversificare în funcție de relația produs-piață**

**Diversificarea produsului** permite întreprinderii să-și mărească activitatea datorită vânzării de produse noi pe aceeași piață. O asemenea strategie poate fi realizată utilizând două tactici: lansarea unui produs nou sau schimbarea caracteristicilor produsului, operând asupra mărimii sau gabariturii produsului, a stării sale de agregare (detergent lichid sau sub formă de granule).

Strategia de diversificare a produsului prezintă avantaje atât în ce privește producția (economii prin utilizarea de instalații și prestarea de servicii în comun, prin standardizarea pieselor etc.) cât și în ce privește latura comercială (rețeaua de distribuție este unică, ceea ce conduce la realizarea avantajelor de sinergie).

Dezavantajele acestei strategii se referă la: imobilizări financiare în stocuri suplimentare, dificultăți de coordonare, riscul de a pune în stare de concurență propriile produse.

**Diversificarea pieței** nu se referă decât la produsele existente în profilul firmei, care sunt puse în vânzare pe piețe noi. Tacticile care rezultă din această strategie se referă la: extinderea pieței (regională, națională, internațională): utilizarea unui nou canal de distribuție (de exemplu vânzarea prin corespondență); atragerea unui alt segment de cliență etc.

Avantajele strategiei de diversificarea a pieței constau, pe de o parte, în faptul că întreprinderea este protejată contra factorilor aleatori care ar rezulta din satisfacerea unui număr redus de clienți și, pe de altă parte, în faptul că producția se dezvoltă și se fac simțite efectele "legii învățării" (costurile medii unitare se reduc). Strategia conține și următorul inconvenient: cheltuielile comerciale suplimentare antrenate de cucerirea de noi piețe de (exemplu, la export) sunt adesea ridicate, punând în pericol echilibrul financiar al întreprinderii.

**Diversificarea totală** presupune dezvoltarea simultană de produse noi și de piețe noi. Avantajul diversificării totale rezidă în posibilitatea compensării pierderilor suferite la unele produse sau piețe, prin câștigurile obținute în ramurile mai sigure care nu sunt expuse la riscuri prea mari, cu condiția ca portofoliul de activități al firmei să fie bine echilibrat. Printre inconvenientele specifice diversificării totale reținem: gestiune foarte complexă; câștiguri de sinergie reduse; investițiile foarte mari datorită produselor și piețelor foarte diferite.

#### **4) Internaționalizarea**

Distingem două stadii ale strategiei de internaționalizare: simplul export care nu constituie decât un caz particular, dar complex, al diversificării de piață și implantarea în străinătate a firmei. Rațiunile care determină întreprinderile "să se expatrieze" mai degrabă decât să rămână prudent pe poziții naționale (chiar dacă exportă) sunt diverse. Deosebim două categorii de avantaje pentru firmele care se stabilesc în străinătate: avantaje de piață și avantaje de cost. Avantajele de piață decurg din faptul că firma stabilită în străinătate nu mai trebuie să suporte reglementări vamale, fiscale etc la trecerea frontierelor. Avantajele de cost care determină pe producători să se stabilească în străinătate constau în eliminarea cheltuielilor de transport, folosirea unei mâini de lucru mai ieftine sau a materiilor primare indigene.

## **8.5. INSTRUMENTE UTILIZATE ÎN ANALIZA STRATEGICĂ**

### **8.5.1. Matricea Boston Consulting Group (B.C.G.)**

Acesta face parte din grupul modelelor de analiză strategică a portofoliului de activități ale întreprinderii.

Grupul de consultanță american B.C.G. a construit o grilă de analiză care permite studierea portofoliului de activități pornind de la doi indicatori: rata de creștere a domeniului de activitate analizat și partea de piață relativă a întreprinderii în acel domeniu de activitate.

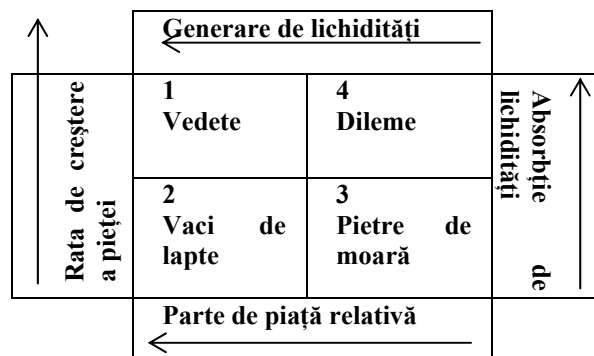
În ceea ce privește *rata de creștere* aceasta este considerată ca factor esențial al dinamicii domeniului de activitate. Într-adevăr, activitățile de creștere înregistrează mari reduceri de costuri și permit obținerea de avantaje concurențiale durabile. Invers, în cazul activităților stabile, atât costurile cât și părțile de piață ale întreprinderilor se mențin neschimbate. Problema care se ridică este aceea a ratei limită, care separă o creștere puternică de o creștere slabă. Această rată trebuie să poată servi ca element de referință în cazul tuturor domeniilor de activitate pentru care se cunosc ratele efective de dezvoltare.

A doua variabilă, respectiv *partea de piață relativă* a întreprinderii face referire la teoria efectului de experiență. Pentru măsurarea sa se folosește raportul:

$$\frac{\text{partea de piață a întreprinderii}}{\text{partea de piață a concurentului principal}}$$

După B.C.G., raportul de mai sus constituie indicatorul care exprimă, la un moment dat, poziția concurențială a întreprinderii. Determinarea sa impune, deci, cunoașterea ansamblului concurenței, reperarea celui mai puternic concurent și poziționarea firmei față de acesta. Dacă concurentul este liderul pieței, partea segmentului servit de firmă va fi mai mică decât 1. Dacă însă firma este plasată în poziție de lider, partea sa de piață va fi mai mare decât 1. În general, liderul ocupă loc în partea stângă a coloanei 1; ceilalți se situează în partea dreaptă. După BCG, firma trebuie să tindă spre poziția de lider. Diferitele analize efectuate de BCG arată că un concurent de două ori mai mare decât altul, pe un segment de piață determinat, în mod normal, are costuri cu circa 20% mai mici.

Matricea pune în evidență, prin cele patru cadrane, patru tipuri de domenii de activitate având caracteristici diferite (figura 8.8.)



**Figura 8.8. Tipuri de activități după B.C.G.**

Activitățile "*vedete*" (stele) se caracterizează printr-o creștere rapidă și printr-un mare consum de lichidități; fiind dominante pe piață acestea generează un volum mare de lichidități. Încasările nete (cash flow) ar trebui în mod normal să fie echilibrate.

Activitățile "*vaci cu lapte*" sunt cele care înregistrează o creștere slabă, aflându-se în faza de maturitate sau de declin și necesită puține investiții noi atât sub aspectul capacității de producție cât și al finanțării nevoii de fond de rulment. Acestea sunt activități deosebit de rentabile în măsura în care întreprinderea ocupă o poziție dominantă.

Activitățile "*pietre de moară*" se caracterizează printr-o slabă parte de piață, consum mic de capitaluri, negenerând flux stabil de lichidități. De altfel, chiar o ușoară creștere a lor necesită anumite lichidități în scopul menținerii activităților respective în stare de supraviețuire. Acestea sunt activități fără viitor, au o rentabilitate slabă, chiar nulă sau negativă, întreprinderea fiind prost situată pe curba de experiență în raport cu concurentul său principal. Deci, aceste activități prezintă importanță și reprezintă în timp, un pericol financiar pentru întreprindere.

Activitățile "*dileme*" sunt activități puțin rentabile, au o creștere ridicată, necesită investiții mari pentru a ține pasul cu evoluția pieței, mai ales dacă întreprinderea vrea să-și îmbunătățească poziția sa mediocră. Dilemele sunt activități care, în termeni financiari, prezintă deficite și pentru care întreprinderea trebuie să cucerească rapid o poziție concurențială, trecându-le în zona vedetelor, pentru a nu fi transformate în pietre de moară.

Cu referire la activitățile fiecărui cadran în parte pot fi făcute recomandări strategice corespunzătoare. Pentru *primul cadran* se recomandă menținerea poziției dominante a vedetelor, așteptând ca prin îmbătrânirea activității, aceste vedete să devină vaci de lapte. În cazul celui de *al doilea cadran* se recomandă rentabilizarea vacilor de lapte. Ajunsă în situația de oligopol stabil, pentru activitățile aflate în stare de maturitate, întreprinderea trebuie să practice o gestiune riguroasă, în scopul obținerii unor rezultate financiare cât mai bune cu puțință pe care să le reinvestească în activități promițătoare. Pentru *al treilea cadran* există următoarea recomandare

strategică alternativă: abandonarea activităților "pietre de moară" sau mențiunea lor în cazul în care nu necesită investiții. În sfârșit, pentru activitățile dilemă din *al patrulea cadran* există următoarele recomandări: dublarea șanselor de afirmare pe piață prin trecerea lor în rândul vedetelor sau abandonul (dezinvestirea). Va fi adoptată una sau alta din cele trei recomandări, în funcție de următoarele criterii: mărimea pieței în viitor, importanța investițiilor pe care le necesită activitățile dilemă, efectul sinergic față de celelalte activități, ponderea lor în cadrul întreprinderii, competențele întreprinderii și capacitatea financiară a acesteia.

Portofoliul de activități al întreprinderii poate urma un scenariu de succes sau de eșec, sau tot atât de bine un scenariu intermediar.

*Scenariul de succes* presupune că lichiditățile generate de vacile de lapte servesc la finanțarea dilemelor pentru a le face vedete care, la rândul lor (când creșterea pieței se va diminua) vor deveni vaci de lapte ș.a.m.d. *Scenariu de eșec* se înregistrează în situațiile următoare: când o activitate "vedetă" pierde partea sa de piață și devine sau redevine o "dilemă"; când o "dilemă" redevine o "piatră de moară" ca urmare a descreșterii pieței, nemaiavând parte de piață suficientă; când o activitate "vacă cu lapte" devine "piatră de moară".

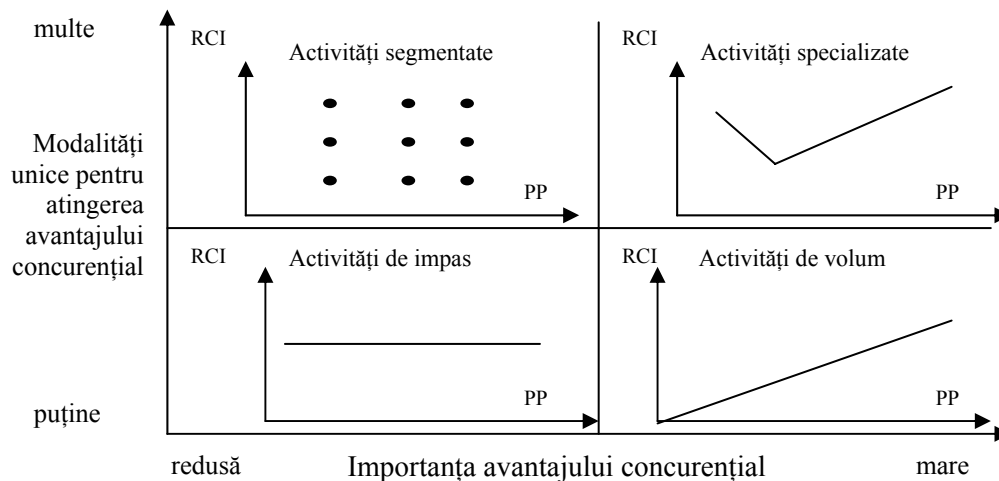
Putem arăta că strategia B.C.G. constă în menținerea unui echilibru între diferitele activități generatoare de lichidități (pe de altă parte activități "vacii de lapte", iar pe de o parte activități "dilemă" și "piatră de moară", care au fost abandonate) pentru a fi suficiente asigurării finanțării dezvoltării activităților "vedetă" și a celor "dilemă" selecționate. Cu alte cuvinte, este vorba de necesitatea existenței unui portofoliu echilibrat de activități.

"*Portofoliul îmbătrânit*" pune în evidență faptul că declinul nu este prea departe, cele mai bune activități fiind pe cale de a dispărea. Opus acestui tip de portofoliu, "*portofoliul tânăr*", unde majoritatea activităților principale sunt "dilemă" sau "vedetă", va crea și el o situație strategică defavorabilă, deoarece firma nu dispune practic de resurse financiare necesare finanțării dezvoltării acestor activități. "*Portofoliul echilibrat*" reflectă o situație bună a portofoliului activităților firmei, aceasta dispunând de toate categoriile de activități.

În scopul evitării unora din limitele proprii modelului B.C.G. în prima variantă, a fost propusă o nouă variantă care ia în considerare pe lângă evaluarea factorilor de ordin cantitativ, din varianta inițială și evaluarea unor factori de ordin calitativ, cum ar fi "prima de preț" de care o întreprindere poate beneficia dacă prin produsele sau serviciile oferite cumpărătorului poate asigura avantaje deosebite sub raportul calității, unicității, stilului, imaginii, serviciilor post-vânzare ș.a.

Noul model B C G actualizat prezintă o matrice constituită cu ajutorul a două variabile respectiv, partea de piață (PP) care asigură un avantaj de cost și gradul de diferențiere a produselor în funcție de care se asigură primele de preț sau altfel spus avantajul de preț (RCI) (Figura 8.9.).

După cum se poate observa în Figura 8.9. fiecărui cadran îi corespunde o strategie specifică. În *cadranul A*, care corespunde situației în care nu se asigură un avantaj de cost, iar partea de piață deținută este mică, fiind vorba numai de un avantaj de preț concretizat prin marja "a", corespunde o strategie de diferențiere. Acest caz este specific de regulă întreprinderilor mici și mijlocii. *Cadranul B* este specific întreprinderilor care nu beneficiază nici de avantajul de cost și nici de cel de preț, strategiile purtând denumirea de impas. *Cadranul C*, cu strategii de specializare este specific întreprinderilor care beneficiază atât de avantajul de cost cât și cel de preț. În *cadranul D* sunt incluse întreprinderile caracterizate prin strategii de volum, cum sunt cele producătoare de bunuri de larg consum, la care procesul de diferențiere sau de specializare este redus, nebeneficiind de avantaj de preț, dar care, dispunând de o mare parte de piață beneficiază de avantajul de cost.



**Figura 8.9. Matricea corespunzătoare modelului B.C.G. actualizat**

Întreprinderile pot avea opțiuni diferite în funcție de cadranul din care fac parte, urmărind obținerea de avantaje care să le mărească marja de profit. De exemplu, întreprinderile din cadranul A vor urmări o diferențiere a produselor cât mai mare pentru a obține avantaje de preț, iar cele din cadranul C vor urmări obținerea de avantaje de preț, prin strategii de specializare, cât și de cost, prin marcarea părții de piață. În mod asemănător se poate specifica că întreprinderile incluse în cadranul D, cu strategiile de volum vor urmări obținerea de avantaje de cost, prin mărirea părții de piață, în timp ce întreprinderile din cadranul B, cu strategia de impas, nebeneficiind nici de avantajul de preț și nici de cel de cost vor adopta strategii de abandonare.

### 8.5.2. Matricea lui Artur D. Little (ADL)

Grupul de consultanță Artur D. Little propune un model de analiză strategică sub forma unei matrice în care pe abscisă ia în considerare maturitatea domeniului de activitate strategică, pentru a aprecia astfel interesul pe care îl prezintă fiecare domeniu, și pe ordonată, poziția concurențială, pentru a aprecia capacitatea concurențială a domeniului.

*Gradul de maturitate al domeniului* ia în considerare cele patru faze ale ciclului de viață: lansarea, creșterea, maturitatea și declinul.

*Poziția concurențială* măsoară, printr-un indicator sintetic, forța relativă (în raport cu concurenții) a întreprinderii în legătură cu principalii factori cheie de succes ai activității sale. Acest indicator cere, pe de o parte, reperarea factorilor de succes, a factorilor cheie de reușită din fiecare segment și, pe de altă parte, ponderarea acestor factori. Având în vedere că stabilirea indicatorului se face pe baza judecății conducătorilor, metoda ADL comportă un aspect calitativ. Alcătuirea indicatorului variază în funcție de domeniul de activitate, de întreprindere și de perioadă.

Odată ce indicatorul a fost stabilit se ajunge la un clasament pe o scală cu cinci poziții, care merge de sus în jos pe următoarea scala: Dominant, Puternic, Favorabil, Defavorabil, Marginal

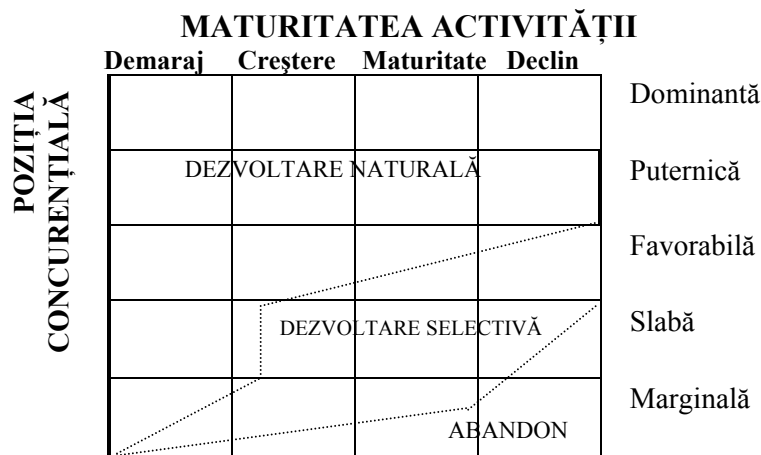
Aceste diferite poziții sunt analizate după cum urmează:

- unitățile „dominante” sunt cele care dispun de un număr foarte mare de atuuri, ceea ce ar trebui să le permită să conducă politica în cadrul sectorului;
- unitățile „puternice” dispun, în cadrul sectorului, de posibilități de acțiune importante;
- unitățile „favorabile” nu se pot menține decât dacă sunt capabile să se adapteze

condițiilor fixate de lider;

- unitățile în poziție „defavorabilă” și „marginală” datorează existența, supraviețuirea, în cadrul sectorului, bunăvoinței mediului lor concurențial, situația lor fiind cel puțin precară și instabilă.

Modelul ADL dă posibilitatea formulării a trei recomandări strategice: dezvoltare naturală; dezvoltare selectivă, abandon (Figura 8.10.).



**Figura 8.10. Opțiunile strategice ale modelului ADL**

*Dezvoltarea naturală* presupune angajarea tuturor resurselor necesare pentru continuarea dezvoltării și corespunde activităților în care întreprinderea are o poziție concurențială bună, dar integrează și activități de viitor aflate în faza de lansare.

*Dezvoltarea selectivă* este recomandată pentru activitățile care au o poziție concurențială mijlocie, chiar slabă; obiectivul urmărit îl reprezintă obținerea unei mai bune poziții și deci a unei rentabilități mai bune.

*Abandonul* este preferabil pentru activități în care rentabilitatea este scăzută și în care poziția concurențială a întreprinderii este slabă.

O abordare mai analitică a modelului ADL permite precizarea naturii și intensității strategice de urmat în funcție de poziționarea activităților. Poziția concurențială dictează intensitatea și amploarea efortului de realizat. O poziție puternică necesită o strategie intensă pe toate segmentele de piață. În schimb, strategia unei activități cu poziție slabă nu se va referi decât la un număr limitat de segmente (nișe). Stadiul de maturitate indică natura și obiectul principal al strategiei de pus în aplicare, așa cum se prezintă în figura nr. 8.11.

Etapă de viață	Axe strategice		
	Natura strategiei	Obiectul strategiei	Exemple de strategii
Lansare	Inovare	Produce	- Inovare tehnologică - Cumpărare de licențe
Creștere	Dezvoltare	Distribuție imagine	- Penetrare comercială - Dezvoltare de capacități - Căutare de noi piețe
Maturitate	Optimizare	Costuri	- Integrare amonte/aval - Internaționalizarea gamei și producției
Declin	Raționalizare	Costuri	Abandon de piețe/produse

**Figura 8.11. Axele strategice ADL**

### 8.5.3. Matricea General Electric McKinsey

Ca și cele două modele precedente, modelul lui McKinsey se bazează pe o matrice constituită cu ajutorul a două variabile: poziția concurențială (atuurile) după modelul lui ADL și valoarea domeniului (atracțiile).

Acest model are la bază experiența lui General Electric privind analiza portofoliului de activități (de unde și denumirea sa – modelul General Electric McKinsey).

- *Poziția concurențială*, este determinată, ca și în cazul modelului ADL, ținând cont e o serie de variabile cum ar fi: partea de piață, procentul de creștere, prețul competitiv, eficacitatea promovării și a publicității, capacitatea de producție, productivitatea, efectul de experiență, costul materiilor prime, calitatea produselor, calitatea forței de muncă, calitatea rețelei de comercializare, imaginea firmei etc. Aceste variabile se ierarhizează, prin ponderarea lor cu anumiți coeficienți de importanță și se cuantifică prin acordarea unui anumit punctaj obținând pentru fiecare o notă ponderată.




- *Valoarea domeniului*, este o dimensiune care ține cont de interesul manifestat de întreprindere față de o activitate, interes apreciat pe baza unor variabile legate de ciclul de viață al activității și valoarea relativă a domeniului cum sunt: mărimea domeniului de activitate și creșterea acestuia, prețul de piață, structura concurențială, perspectivele de profit, solvabilitatea clientelei, diferențierea, restricțiile legale, climatul sociale s.a.

Cele două dimensiuni luate în considerare de modelul McKinsey se apreciază cu trei calificative, respectiv: *ridicată, medie și scăzută*; aceasta permite poziționarea portofoliului de activități și gruparea activităților cuprinse în cadrul acestuia în trei grupe: *interesante, mediu interesante și puțin interesante*, așa cum rezultă din figura 8.12.

		VALOAREA ACTIVITĂȚII		
		Scăzută	Medie	Ridicată
POZIȚIA CONCURENȚIALĂ	Ridicată	Mentținerea poziției de lider și întărirea ei	Mentținerea poziției Dezvoltarea activității	Rentabilizarea activității
	Medie	Îmbunătățirea poziției	Rentabilizarea prudentă	Retragerea selectivă (segmentare)
	Scăzută	Dublarea mizei sau abandon	Retragerea progresivă și selectivă	Abandonare Dezinvestire

Figura 8.12. Recomandările strategice ale modelului McKinsey

Legenda:

 activități interesante     activități mediu interesante     activități puțin interesante

Modelul McKinsey recurge, de fapt ca și modelul ADL la trei strategii elementare (tabelul 8.1.):

- *strategia de dezvoltare*, în zonele în care valoarea activității și poziția concurențială sunt interesante;
- *strategia de menținere a poziției prin rentabilizare*, în zonele de interes mediu;
- *strategia de retragere parțială sau totală*, în zonele de interes scăzut.



**Tabelul 8.1.Modalități de acțiune în funcție de tipul strategiei**

<p><b>Poziție de protejare</b>          -investiții de creștere în ritmul maxim posibil          -concentrarea eforturilor pe menținerea potențialului actual</p>	<p><b>Investiții de dezvoltare</b>          -atacarea liderului          -dezvoltare selectivă pe baza potențialului acumulat          -întărirea zonelor vulnerabile</p>	<p><b>Dezvoltare selectivă</b>          -specializare pe baza punctelor tari bine delimitate          -căutarea unor modalități de a depăși slăbiciunile          -retragere, dacă nu apar indicii clar de creștere</p>
<p><b>Dezvoltare selectivă</b>          -investiții masive pe segmentele cele mai atractive          -dezvoltarea capacității de a contracara concurența          -accent pe obținerea profitabilității prin creșterea productivității</p>	<p><b>Selectivitate/obținerea de beneficii</b>          -protejarea programelor de administrare existente          -concentrarea investițiilor pe segmente cu profitabilitate ridicată și grad de risc relativ scăzut</p>	<p><b>Extindere limitată sau fructificare</b>          -căutarea unor modalități de extindere fără riscuri majore; dacă nu este posibil, atunci reducerea investițiilor și raționalizarea activităților</p>
<p><b>Protejare și reorientare</b>          -gestionare având ca scop prioritar obținerea de beneficii curente          -concentrarea asupra segmentelor atractive          -apărarea potențialului acumulat(atuuri)</p>	<p><b>Obținerea de beneficii</b>          -protejarea poziției dobândite pe segmentele cele mai profitabile          -actualizarea și modernizarea gamei de produse          -reducerea la minimum a investițiilor</p>	<p><b>Retragere</b>          -vânzare în momentul în care se poate obține cel mai bun preț          -reducerea costurilor fixe și evitarea, în tot acest timp, a efectuării de investiții</p>

În concluzie, instrumentele de analiză strategică se dovedesc a fi de un real ajutor în selectarea strategiei adecvate.

## BIBLIOGRAFIE

- Băcanu,B., *Tehnici de analiza in managementul strategic*, Editura POLIROM, Iași, 2007  
 Crăciun,L.,Mitrache,M., *Management strategic*, Editura SITECH, Craiova , 2005  
 Nistorescu T.,Sitnikov,C.,*Management strategic*, Editura SITECH,Craiova, 2008  
 Popa,I., *Management strategic*, Ed. Economică, București, 2004  
 Porter,M.E.,*Avantajul concurențial*,Editura TEORA, București, Craiova,2001  
 Porter,M.E., *Strategie concurențială*,Editura TEORA, București, Craiova,2001

# CAPITOLUL 9

## ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ A FIRMEI

### 9.1. CADRUL GENERAL AL ANALIZEI ECONOMICO-FINANCIARE

**Analiza** reprezintă o metodă de cercetare bazată pe descompunerea proceselor și fenomenelor în elementele lor componente și pe stabilirea factorilor, a cauzelor care le explică.

**Analiza economico-financiară** reprezintă o metodă de cunoaștere a mecanismului de formare și modificare a fenomenelor economice prin descompunerea lor în elementele componente și prin identificarea factorilor de influență. Parcurgând un drum invers proceselor și fenomenelor economice, aceasta permite desprinderea elementelor esențiale, a factorilor sau cauzelor determinante din masa celor care caracterizează existența și funcționarea acestor fenomene. Obiectul descompunerii pe elemente sau factori îl poate constitui un rezultat (analiză structurală), sau o modificare a rezultatului față de o bază de comparație (analiză cauzală).

Pentru analiza activității economico-financiare a firmei este necesară folosirea unor metode de analiză, care pot fi calitative și cantitative.

*Metodele analizei calitative* au ca scop studierea structurii fenomenelor, a factorilor care le determină și a relațiilor de cauzalitate dintre factori și fenomene și se finalizează prin elaborarea modelelor de analiză. Analiza calitativă precede și condiționează rezultatele analizei cantitative și este larg utilizată în exercitarea tuturor funcțiilor managementului, condiționând, într-o măsură determinată, eficiența soluțiilor adoptate.

*Metodele analizei cantitative* au menirea de a da finalitate legăturilor de cauzalitate, de a comensura acțiunea diverșilor factori, de a ierarhiza factorii în ordinea importanței lor, de a stabili rezervele existente și măsura în care acestea au fost valorificate.

Efectuarea analizei activității economico-financiare necesită folosirea unui sistem de informații care să permită cunoașterea tuturor fenomenelor și proceselor care au loc în interiorul întreprinderii și în afara ei. Principala componentă a acestui sistem informațional o reprezintă situațiile financiar-contabile de sinteză: Bilanțul contabil, Contul de profit și pierdere, Situația modificării capitalului propriu, Situația fluxurilor de trezorerie, Notele explicative.

Pe baza informațiilor din contul de profit și pierdere se pot stabili o serie de indicatori folosiți pentru caracterizarea producției și a rentabilității firmei, cunoscuți sub denumirea de *solduri intermediare de gestiune*. Tabloul soldurilor intermediare de gestiune se prezintă astfel:

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Vânzări de mărfuri	Costul mărfurilor vândute	Marja comercială
Producția vândută Producția stocată Producția imobilizată	Eventuala descreștere de stocuri	Producția exercițiului
Producția exercițiului Marja comercială	Consumurile provenind de la terți	Valoarea adăugată
Valoarea adăugată Subvenții pentru exploatare	Impozite și taxe Cheltuieli cu personalul	Excedentul brut de exploatare
Excedentul brut de exploatare Alte venituri din exploatare	Amortizări și provizioane Alte chelt. de exploatare	Rezultatul exploatării
Rezultatul exploatării Venituri financiare	Cheltuieli financiare	Rezultatul curent al exercițiului

Venituri	Cheltuieli	Sold intermediar de gestiune
Venituri extraordinare	Cheltuieli extraordinare	Rezultatul extraordinar
Rezultatul curent Rezultatul extraordinar	Eventualele pierderi	Rezultatul exercițiului înainte de impozitare
Rezultatul exercițiului înainte de impozitare	Impozit pe profit	Rezultatul net al exercițiului

Construcția în trepte a indicatorilor, pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului și marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (profitul net al exercițiului), a sugerat denumirea seriei lor de cascadă a marjelor de acumulare. Fiecare marjă de acumulare reflectă rezultatul gestiunii financiare, la treapta respectivă de acumulare după deducerea diferitelor categorii de cheltuieli.

Pentru analiza activității economico-financiare a unei firme este necesar să se utilizeze un sistem de indicatori care să reflecte în mod corect rezultatele obținute, eforturile depuse, modul de utilizare a resurselor materiale, umane și financiare, precum și eficiența generală a activității desfășurate pe o anumită perioadă de timp. Din aceste considerente, putem aprecia că obiectivele principale ale analizei economico-financiare a întreprinderii corespund unei analize pe probleme, evidențiată prin indicatori ce pot fi grupați astfel:

- plecând de la Tabloul soldurilor intermediare de gestiune (TSIG):
  - indicatori de activitate;
  - indicatori de rezultate.
- plecând de la conceptul de eficiență:
  - indicatori de efect;
  - indicatori de efort.

## 9.2. ANALIZA ACTIVITĂȚII DE PRODUCȚIE ȘI COMERCIALIZARE

### 9.2.1. Conținutul indicatorilor valorici ai producției

Pentru exprimarea rezultatelor din activitatea de producție și comercializare, la nivelul firmei, se utilizează un sistem de indicatori valorici care cuprinde: **producția exercițiului, cifra de afaceri, valoarea adăugată.**

Indicatorii valorici ai activității de producție și comercializare, sub aspectul semnificației și al componenței acestora, se prezintă astfel:

**a. Producția exercițiului (Q<sub>e</sub>)** ca indicator valoric de exprimare a producției, exprimă rezultatul direct și util al activității industrial-productive pe o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, an). Aceasta cuprinde valoarea tuturor bunurilor și serviciilor realizate de firmă în cursul perioadei, respectiv:

- valoarea producției vândute în acea perioadă (Q<sub>v</sub>), evaluată în prețuri de vânzare;
- creșterea sau descreșterea producției stocate (Δ Q<sub>s</sub>) respectiv a stocurilor de produse finite și producție neterminată la sfârșitul anului față de începutul anului;
- valoarea producției imobilizate (Q<sub>i</sub>), reprezentată de imobilizările realizate în regie, cât și de consumul intern de semifabricate și produse finite din producție proprie.

$$Q_e = Q_v \pm \Delta Q_s + Q_i.$$

Producția stocată și cea imobilizată sunt evaluate în costuri de producție.

**b. Cifra de afaceri (CA)** reflectă veniturile obținute din activitatea comercială a unei firme într-o anumită perioadă de timp. În cadrul cifrei de afaceri nu se includ veniturile financiare, precum și veniturile extraordinare.

Din punct de vedere al sferei de cuprindere, cifra de afaceri poate fi privită ca: cifra de afaceri netă (totală), cifra de afaceri medie, cifra de afaceri marginală.

*Cifra de afaceri totală (CA)*, exprimă volumul total al afacerilor unei firme, evaluate în prețurile pieței. Ea cuprinde totalitatea veniturilor din vânzarea mărfurilor și produselor, executarea lucrărilor și prestarea serviciilor într-o perioadă de timp.

*Cifra de afaceri medie ( $\overline{CA}$ )*, se poate determina în unitățile monoproduse, și reflectă încasarea medie pe unitatea de produs sau serviciu.

$$\overline{CA} = \frac{CA}{q}$$

*Cifra de afaceri marginală ( $CA_m$ )*, exprimă variația încasărilor unei firme generată de creșterea cu o unitate a volumului vânzărilor.

$$CA_m = \frac{\Delta CA}{\Delta q}$$

**c. Valoarea adăugată (VA)** este un indicator sintetic care exprimă plusul de valoare (bogăție) creat de o firmă ca efect al utilizării eficiente a potențialului de care dispune, peste valoarea consumului factorilor de producție proveniți de la terți.

Analiza valorii adăugate este deosebit de importantă, deoarece aceasta exprimă mai bine efortul propriu al întreprinderii la crearea produsului intern brut, permite aprecierea corectă a eficienței economice, stimulează reducerea cheltuielilor materiale, folosirea eficientă a resurselor. Pentru determinarea nivelului valorii adăugate se pot folosi două metode: metoda sintetică sau indirectă și metoda analitică sau directă.

*Metoda sintetică (indirectă)* este cea mai răspândită în calculul valorii adăugate deoarece este mai exactă și se poate aplica mai ușor. Stabilirea valorii adăugate brute prin metoda sintetică se face scăzând din producția exercițiului, consumurile intermediare provenite de la terți:

$$VA = Qe - Cm,$$

unde: VA - valoarea adăugată;

Cm - cheltuieli cu materialele provenite de la terți.

În cazul firmelor care desfășoară și activitate de comerț, valoarea adăugată totală cuprinde și marja comercială (Mc), stabilită ca diferență între valoarea mărfurilor vândute (Vm) și costul mărfurilor vândute (Cmv):

$$VA = Mc + (Qe - Cm)$$

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 (Cs); cheltuieli cu impozitele și taxele (IT); cheltuieli financiare (CF); cheltuieli cu amortizarea (A); profitul net (P).

$$VA = Cs + IT + CF + A + P.$$

În acest caz, valoarea adăugată cuprinde remunerarea muncii prin cheltuielile cu personalul, a capitalului propriu sau acționarilor prin dividende, a capitalului împrumutat prin dobânzi, a capitalului tehnic prin amortizare, a statului prin impozite și taxe, precum și a întreprinderii prin profitul reinvestit (folosit pentru autofinanțare). Această metodă permite urmărirea modului de repartizare a valorii adăugate între participanții la activitatea firmei.

Între indicatorii prezentați există o serie de **corelații**, care sunt puse în evidență cu ajutorul raportului static (calculat pe baza valorilor absolute ale indicatorilor) și a raportului dinamic (calculat pe baza indicilor). De exemplu, raportul static (Rs) și raportul dinamic (Rd) între producția vândută și producția exercițiului se determină astfel:

$$R_s = \frac{Q_v}{Q_e}; \quad R_d = \frac{I_{Q_v}}{I_{Q_e}}.$$

Acestea pot lua valori mai mici, egale sau mai mari decât 1 și exprimă modificările intervenite în stocurile de produse finite, semifabricate sau producție neterminată.

În cadrul analizei, se pot calcula și raportul static și raportul dinamic dintre valoarea adăugată și producția exercițiului:

$$R_s = \frac{V_a}{Q_e} \times 100; \quad R_d = \frac{I_{V_a}}{I_{Q_e}} \times 100.$$

Mărimea raportului static reflectă gradul de integrare a producției; cu cât valoarea acestui raport este mai apropiată de 1, cu atât mai mult firma este integrată vertical.

O valoare informațională deosebită o prezintă și *gradul de integrare a activității*, calculat ca raport între valoarea adăugată realizată și cifra de afaceri:

$$R_{var} = \frac{Var}{CA} \times 100.$$

Această rată este o expresie a bogăției create la un anumit nivel de activitate. Gradul de integrare a activității este dependent de natura activității și de durata ciclului de exploatare.

### 9.2.2. Analiza cifrei de afaceri

Principalele obiective ale analizei cifrei de afaceri sunt: analiza dinamicii, analiza structurală și analiza factorială.

**Analiza dinamicii cifrei de afaceri** are ca obiectiv desprinderea tendinței de evoluție a afacerilor firmei în scopul luării celor mai potrivite decizii. În procesul de analiză este necesar să se calculeze modificarea absolută și procentuală intervenită în mărimea cifrei de afaceri din perioada curentă față de cea prevăzută sau din perioada de bază astfel:

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0; \quad \Delta CA\% = \frac{\Delta CA}{CA_0} \times 100; \quad \Delta CA\% = I_{CA} - 100.$$

În funcție de mărimea și semnul acestor modificări se pot face aprecieri cu privire la creșterea sau scăderea cifrei de afaceri a întreprinderii în perioada supusă analizei.

**Analiza structurală** presupune identificarea variațiilor intervenite pe diferite trepte structurale ale cifrei de afaceri: pe produse, pe tipuri de activități, pe piețe de desfacere, etc. Metodologic analiza se bazează pe utilizarea mărimilor relative de structură (gi). Pentru asigurarea unor comparații în timp sau între firme se poate utiliza coeficientul de *concentrare sau coeficientul Gini-Struck*. Acest coeficient se determină cu ajutorul următoarei relații:

$$G = \sqrt{\frac{n \sum g_i^2 - 1}{n - 1}}$$

unde:  $g_i$  - structura cifrei de afaceri pe produse sau activități;

$n$  - numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

Acest coeficient poate lua valori între 0 și 1. Dacă nivelul lui se apropie de 0 înseamnă că cifra de afaceri este repartizată relativ uniform pe cele  $n$  produse din nomenclatorul de fabricație. Dacă dimpotrivă nivelul lui se apropie de 1 înseamnă că în structura vânzărilor sunt câteva produse care dețin cea mai mare pondere în cifra de afaceri. În același scop se poate folosi și *indicele Herfindhal* care se determină cu relația:

$$H = \sum g_i^2$$

Valoarea acestui coeficient este egală cu 1 dacă întreprinderea vinde un singur produs și cu  $1/n$  dacă vânzările sunt repartizate în proporții egale pe produse.

**Analiza factorială a cifrei de afaceri** are rolul de a identifica factorii de influență, de a stabili nivelul și sensul influențelor lor, pentru ca în final să poată fi stabilite măsuri de limitare a acțiunii factorilor cu influență negativă, respectiv menținerea și amplificarea

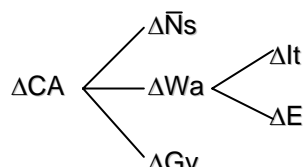
factorilor cu influență pozitivă. Pentru analiza factorială acești factori sunt agregați sub formă de modele de analiză. Un astfel de model ține seama de asigurarea și utilizarea factorilor de producție, respectiv: de numărul mediu de salariați ( $\bar{N}_s$ ), de productivitatea muncii ( $W_a$ ) și de gradul de valorificare a producției fabricate ( $G_v$ ):

$$Ca = \bar{N}_s \cdot Wa \cdot Gv = \bar{N}_s \cdot \frac{Qf}{N_s} \cdot \frac{Ca}{Qf}$$

La rândul ei productivitatea muncii poate fi privită în funcție de gradul de înzestrare tehnică a muncii cu mijloace fixe ( $It$ ) și de eficiența utilizării mijloacelor fixe ( $E$ ):

$$Wa = It \cdot E = \frac{Mf}{N_s} \cdot \frac{Qf}{Mf}$$

În acest caz schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Pentru aplicarea metodologiei de analiză vom considera următorul exemplu:

Tabelul 9.1.

Indicatori	An de bază	An curent	Indice %
1. Cifra de afaceri (CA)	10000	12000	120,00%
2. Producția fabricată (Qf)	10900	12800	117,43%
3. Numărul mediu de salariați ( $\bar{N}_s$ )	105	100	95,24%
4. Valoarea medie a mijloacelor fixe (Mf)	1100	1200	109,09%
5. Productivitatea muncii ( $\bar{W}_a$ )	103,81	128	123,30%
6. Înzestrarea tehnică a muncii ( $It$ )	10,48	12,00	114,55%
7. Eficiența mijloacelor fixe (E)	9,91	10,67	107,65%
8. Gradul de valorificare a producției fabricate (Gv)	0,917	0,938	102,19%

$$\Delta CA = CA_1 - CA_0 = 12000 - 10000 = 2000 \text{ mii lei.}$$

Influențele factorilor le stabilim cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

1. Influența numărului de salariați:

$$\Delta_{CA}^{\bar{N}_s} = (\bar{N}_{s1} - \bar{N}_{s0}) \cdot Wa_0 \cdot Gv_0 = (100 - 105) \times 103,81 \times 0,917 = -476,19 \text{ mii lei ;}$$

2. Influența productivității muncii:

$$\Delta_{CA}^{\bar{W}_a} = \bar{N}_{s1} \cdot (\bar{W}_{a1} - \bar{W}_{a0}) \cdot Gv_0 = 100 \times (128 - 103,81) \times 0,917 = 2219,31 \text{ mii lei ,}$$

din care:

2.1 Influența înzestrării tehnice a muncii:

$$\Delta_{CA}^{It} = \bar{N}_{s1} \cdot (It_1 - It_0) \cdot E_0 \cdot Gv_0 = 100 \times (12 - 10,48) \times 9,91 \times 0,917 = 1385,28 \text{ mii lei ;}$$

2.2 Influența eficienței utilizării mijloacelor fixe:

$$\Delta_{CA}^E = \bar{N}_{s1} \cdot It_1 \cdot (E_1 - E_0) \cdot Gv_0 = 100 \times 12 \times (10,67 - 9,91) \times 0,917 = 834,03 \text{ mii lei ;}$$

3. Influența gradului de valorificare a producției fabricate:

$$\Delta_{CA}^{Gv} = \bar{N}_{s1} \cdot Wa_1 \cdot (Gv_1 - Gv_0) = 100 \times 128 \times (0,938 - 0,917) = 256,88 \text{ mii lei .}$$

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.

Nivelul cifrei de afaceri într-o întreprindere depinde de volumul fizic al producției vândute pe sortimente ( $q$ ) și de prețul de vânzare pe unitatea de produs ( $p$ ):

$$CA = \sum q \cdot p$$

Creșterea cifrei de afaceri a fiecărei firme poate avea loc prin creșterea volumului producției vândute în funcție de cerințele pieței și de resursele disponibile ale fiecărei întreprinderi. De asemenea, un rol important în creșterea cifrei de afaceri îl are creșterea prețului de vânzare în funcție de calitatea producției și de evoluția raportului cerere-ofertă pe piață. Trebuie precizat faptul că primul factor conține și influența structurii producției vândute, care prin intermediul prețului diferențiat pe produse acționează asupra cifrei de afaceri. Putem aprecia că modificarea structurii producției vândute în favoarea unor sortimente care sunt solicitate pe piață și au prețuri mai mari, reprezintă o cale importantă de creștere a cifrei de afaceri.

### 9.2.3. 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 indirecți la activitatea economică a firmei. În acest scop se calculează ratele de remunerare a valorii adăugate:

- rata de remunerare a personalului ( $R_1$ ):

$$R_1 = \frac{\text{Cheltuieli cu personalul}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a statului ( $R_2$ ):

$$R_2 = \frac{\text{Impozite și taxe}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a capitalului tehnic ( $R_3$ ):

$$R_3 = \frac{\text{Cheltuieli cu amortizarea}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a creditorilor ( $R_4$ ):

$$R_4 = \frac{\text{Cheltuieli financiare}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

- rata de remunerare a acționarilor ( $R_5$ ):

$$R_5 = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoarea adaugata}} \times 100$$

Aceste rate permit efectuarea de comparații sectoriale și inter-exerciții și oferă informații asupra modului de repartizare a valorii adăugate între partenerii sociali, respectiv personalul, statul, întreprinderea, creditorii și acționarii. Astfel, o creștere a ponderii profitului se apreciază favorabil, în timp ce creșterea ponderii cheltuielilor financiare poate semnifica o creștere a gradului de îndatorare al firmei. Ponderea impozitelor și taxelor depinde de fiscalitatea promovată de stat, creșterea acesteia apreciindu-se nefavorabil.

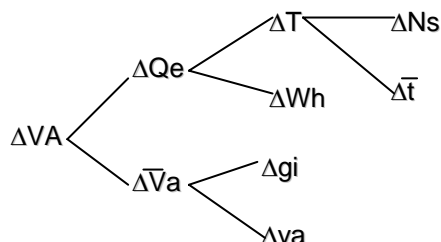
Un obiectiv important al analizei îl constituie *analiza factorială a valorii adăugate* pe baza unor modele factoriale de tip multiplicativ sau produs între factori. Astfel, dacă se urmărește corelația dintre valoarea adăugată, producția exercițiului și cheltuielile materiale, analiza acesteia se poate realiza pe baza următorului model:

$$VA = Qe(1 - Gm) = Qe\left(1 - \frac{Cm}{Qe}\right) = Qe \cdot \bar{Va}.$$

Modificarea valorii adăugate se explică prin modificarea producției exercițiului și a valorii adăugate medii ce revine la 1 leu producție a exercițiului ( $\bar{Va}$ ).

Producția exercițiului poate fi privită și ea în funcție de timpul total lucrat de salariați, exprimat în ore-om ( $T$ ) și de productivitatea orară a muncii ( $Wh$ ), iar timpul total lucrat depinde de numărul mediu de salariați ( $Ns$ ) și timpul de lucru mediu pe un salariat ( $\bar{t}$ ).

La rândul ei valoarea adăugată medie la 1 leu producție a exercițiului ( $\bar{v}_a$ ) depinde de structura producției pe sortimente ( $g$ ) și de valoarea adăugată la 1 leu producție pe produse ( $va$ ). Pe baza modelului prezentat se poate stabili următorul sistem factorial:



Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lanț.

În cadrul valorii adăugate totale cea mai mare pondere o deține **valoarea adăugată aferentă producției vândute**, sau **valoarea adăugată realizată**. Pentru analiza acesteia poate fi folosit următorul model, care permite stabilirea valorii adăugate pe fiecare produs în parte:

$$VA = \sum q \cdot va = \sum q(p - cm) = \sum q(s)p - \sum q(s)cm.$$

unde:  $q$  – volumul producției vândute;

$va$  – valoarea adăugată pe produse;

$cm$  – cheltuielile materiale pe unitatea de produs;

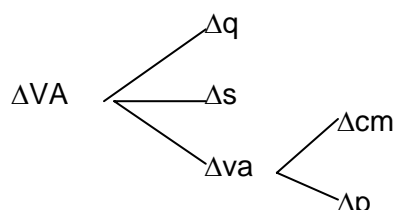
Pentru calculul acesteia vom considera următorul exemplu:

Tabelul 9.2

Indicatori	An de bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli materiale aferente cifrei de afaceri	5800	6600
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- prețul anului de bază	-	11200
- chelt. cu materialele pe produs din anul de bază	-	6100
Valoarea adăugată aferentă producției vândute	4200	5400

$$\Delta VA = VA_1 - VA_0 = 5400 - 4200 = 1200 \text{ mii lei}$$

Deci, valoarea adăugată aferentă producției vândute a crescut cu 1200 mii lei, situație apreciată favorabil. Schema factorilor de influență, în acest caz, se prezintă astfel:



Influențele acestor factori se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, astfel:

1. Influența volumului fizic al producției

$$\begin{aligned} \Delta_{VA}^q &= \sum q_1(s_0)va_0 - \sum q_0(s_0)va_0 = VA_0 \cdot Iq - VA_0 = \\ &= 4200 \cdot 1,12 - 4200 = 504 \text{ mii lei} \end{aligned}$$

unde:  $Iq$  - indicele volumului fizic al producției.

$$Iq = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12;$$



2. Influența structurii producției:

$$\Delta_{VA}^s = \sum q_1(s_1)va_0 - \sum q_1(s_0)va_0 = (\sum q_1p_0 - \sum q_1cm_0) - VA_0 \cdot Iq = \\ = (11200 - 6100) - 4200 \cdot 1,12 = 396 \text{ mii lei}$$

3. Influența valorii adăugate pe produs:

$$\Delta_{VA}^{va} = \sum q_1(s_1)va_1 - \sum q_1(s_1)va_0 = VA_1 - (\sum q_1p_0 - \sum q_1cm_0) = \\ = 5400 - (11200 - 6100) = 300 \text{ mii lei}$$

din care:

3.1 Influența cheltuielilor materiale pe produs:

$$\Delta_{VA}^{cm} = \sum q_1(p_0 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_0) = -(\sum q_1cm_1 - \sum q_1cm_0) = \\ = -6600 + 6100 = -500 \text{ mii lei}$$

3.2 Influența prețului de vânzare:

$$\Delta_{VA}^p = \sum q_1(p_1 - cm_1) - \sum q_1(p_0 - cm_1) = \sum q_1p_1 - \sum q_1p_0 = \\ = 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

În urma acestei analize, constatăm că sporirea volumului vânzărilor cu 12% a condus la creșterea valorii adăugate cu 504 mii lei, aspect apreciat favorabil.

Modificarea structurii producției a condus la creșterea valorii adăugate cu 396 mii lei, datorită creșterii ponderii produselor cu o valoare adăugată mai mare decât media pe întreprindere. O asemenea influență nu reflectă efortul propriu al firmei și, de aceea, trebuie corelată cu cererea manifestată pe piață pentru aceste produse.

Pe seama influenței valorii adăugate pe produs, valoarea adăugată totală a crescut cu 300 mii lei. Această creștere s-a datorat creșterii prețurilor de vânzare într-un ritm superior creșterii cheltuielilor materiale pe produse, pe ansamblu firmei situația prezentându-se favorabil.

## 9.3. ANALIZA CHELTUIELILOR ÎNTRERINDERII

### 9.3.1 Analiza cheltuielilor totale și aferente cifrei de afaceri

Cheltuielile unei întreprinderi reflectă, sub formă valorică, întregul consum de factori de producție efectuat pentru fabricarea și vânzarea producției. Acestea se structurează după mai multe criterii. Un criteriu important după care se grupează și în contul de profit și pierderi este natura acestora. Potrivit acestui criteriu cheltuielile totale cuprind: cheltuieli de exploatare (Ce), cheltuieli financiare (Cf) și cheltuieli extraordinare (Cex).

Nu se pot face aprecieri obiective cu privire la evoluția acestora, dacă nu le corelăm cu evoluția efectelor obținute. Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor efectuate de către o întreprindere este necesar să se calculeze nivelul **cheltuielilor totale la 1000 lei venituri totale** ale întreprinderii. Acest indicator numit și rata de eficiență a cheltuielilor totale se calculează prin raportarea cheltuielilor totale la veniturile totale ale întreprinderii și înmulțit cu 1000:

$$Ct_{/1000} = \frac{Ct}{Vt} \times 1000 = \frac{Ce + Cf + Cex}{Ve + Vf + Vex} \times 1000.$$

Ținând cont de modul de calcul al indicatorului, o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri relevă o situație favorabilă, respectiv de creștere a eficienței cheltuielilor.

Modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri poate fi explicată prin efectuarea unei analize factoriale. În acest caz nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri se poate calcula în funcție de structura sau ponderea veniturilor întreprinderii pe cele trei categorii de venituri (gi) și de nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri pe cele 3 categorii de venituri și cheltuieli (Ci/1000).

$$C_{t/1000} = \frac{\sum (g_i \times c_{i/1000})}{100}$$

unde:  $g_i = \frac{V_e; V_f; V_{ex}}{V_t} \cdot 100$

$$c_{i/1000} = \frac{C_e}{V_e}; \frac{C_f}{V_f}; \frac{C_{ex}}{V_{ex}} \times 1000$$

Influențele celor doi factori asupra modificării  $C_{t/1000}$  se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț.

Modificarea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri se datorează în principal modificării cheltuielilor aferente cifrei de afaceri. De aceea, se impune în continuare o analiză aprofundată a acestora. Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor aferente cifrei de afaceri se folosește indicatorul - **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri** - calculat ca raport între cheltuielile aferente cifrei de afaceri ( $\sum qc$ ) și cifra de afaceri ( $\sum qp$ ).

$$C_{/1000} = \frac{\sum qc}{\sum qp} \times 1000$$

unde: q - volumul fizic al producției vândute;

p - prețul mediu de vânzare fără TVA;

c - costul complet pe unitatea de produs.

Dacă se ține seama și de structura producției vândute pe sortimente, relația de calcul se mai poate exprima și astfel:

$$C_{/1000} = \frac{\sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 1000.$$

Asupra modificării cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri, influențează trei factori cu acțiune directă, respectiv: modificarea structurii producției vândute, modificarea prețurilor de vânzare și modificarea costurilor complete pe unitatea de produs.

Modificarea volumului fizic al producției vândute nu influențează în mod direct nivelul cheltuielilor la 1000 lei CA, deoarece acționează cu aceeași intensitate atât asupra numărătorului cât și asupra numitorului relației de calcul, pe ansamblu, influența sa fiind nulă. Totuși, modificarea volumului fizic al producției vândute influențează în mod indirect asupra  $C_{/1000}$  prin intermediul celorlalți factori.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși și aceasta apare atât la numărător cât și la numitor, influența acesteia nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul costului, în timp ce la numitor avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și deci și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite. Calculul influențelor celor 3 factori asupra modificării  $C_{/1000}$  se face cu ajutorul metodei substituirilor în lanț, iar pentru exemplificarea metodologiei de analiză factorială vom folosi datele din tabelul 9.3.

Tabelul 9.3.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200
Cheltuieli la 1000 lei CA (lei)	850	825

1. Influența modificării structurii producției vândute:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_0)c_0}{\sum q_1(s_0)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 - \frac{\sum q_0c_0}{\sum q_0p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{11200} \times 1000 - \frac{8500}{10000} \times 1000 = 830,36 - 850 = -19,64\end{aligned}$$

2. Influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^p &= \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_0} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_0} \times 1000 = \\ &= \frac{9300}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{11200} \times 1000 = 775 - 830,36 = -55,36 \text{ lei}\end{aligned}$$

3. Influența modificării costurilor pe unitatea de produs:

$$\begin{aligned}\Delta_{C/1000}^c &= \frac{\sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)p_1} \times 1000 = \frac{\sum q_1c_1}{\sum q_1p_1} \times 1000 - \frac{\sum q_1c_0}{\sum q_1p_1} \times 1000 = \\ &= \frac{9900}{12000} \times 1000 - \frac{9300}{12000} \times 1000 = 825 - 775 = +50 \text{ lei.}\end{aligned}$$

În exemplul considerat se înregistrează o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 25 lei față de nivelul anului de bază, aspect apreciat pozitiv, deoarece reflectă o creștere a eficienței acestora cu efecte favorabile asupra eficienței întregii activități desfășurate. Fiecare din cei trei factori au avut influențe diferite.

Astfel, modificarea structurii producției a condus la reducerea nivelului cheltuielilor la 1000 lei CA cu 19,64 lei, urmare a creșterii ponderii produselor cu cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri mai mici decât media pe întreprindere.

Modificarea prețurilor de vânzare a determinat o reducere a nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri cu 55,36 lei, ca urmare a creșterii nivelului lor față de nivelul anului precedent. Această influență se apreciază ca fiind favorabilă numai în măsura în care creșterea prețurilor a avut loc ca urmare a unor acțiuni proprii ale întreprinderii.

În ceea ce privește costurile pe unitatea de produs, acestea au crescut, determinând o creștere a cheltuielilor la 1000 lei CA cu 50 lei. Comparând însă cele 2 influențe (ale modificării prețurilor și ale costurilor) observăm că intensitatea modificării acestora a fost diferită, prețurile crescând într-un ritm superior creșterii costurilor, cu efecte favorabile asupra nivelului cheltuielilor la 1000 lei cifră de afaceri.

### 9.3.2. Analiza principalelor categorii de cheltuieli

Având în vedere marea diversitate a cheltuielilor efectuate de către o întreprindere, acestea pot fi grupate după mai multe criterii:

*a) După corelația cu evoluția volumului de activitate*, se pot delimita: cheltuieli variabile; cheltuieli fixe.

*Cheltuielile variabile* sunt dependente de evoluția volumului de activitate, modificându-se în același sens cu acesta. În cadrul lor se cuprind: cheltuielile cu materiile prime directe, cheltuielile cu salariile muncitorilor direct productivi, o parte din cheltuielile cu întreținerea și funcționarea utilajelor etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter relativ constant.

*Cheltuielile fixe* nu depind de volumul de activitate, în anumite limite ale acestuia având un caracter constant. În cadrul lor se cuprind cheltuielile cu amortizarea, cheltuielile cu

conducerea și administrarea întreprinderii etc. Pe unitatea de produs aceste cheltuieli capătă un caracter variabil, modificându-se în sens invers față de evoluția volumului de activitate.

**b) După conținutul lor**, cheltuielile pot fi: cheltuieli materiale și cheltuieli cu personalul.

*Cheltuielile materiale* exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă trecută sau materializată efectuat pentru fabricarea și vânzarea produselor. Ele cuprind atât cheltuielile pentru materii prime, materiale, combustibil și energie, precum și cheltuielile cu amortizarea mijloacelor fixe.

*Cheltuielile cu personalul (salariale)* exprimă sub formă valorică întregul consum de muncă vie sau cheltuielile totale efectuate de întreprindere pentru plata forței de muncă și pentru achitarea obligațiilor legate de asigurările și protecția socială a salariaților.

**c) După modul de identificare și repartizare**, cheltuielile pot fi:

- *cheltuieli directe* sunt legate nemijlocit de activitatea unei unități operative, a unui loc de muncă, sau de realizarea unui produs;
- *cheltuieli indirecte* sunt ocazionate de funcționarea întreprinderii în ansamblul său.

Pentru analiza tuturor acestor categorii de cheltuieli se folosește indicatorul **cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri**, stabilit ca raport între fiecare categorie de cheltuieli în parte și cifra de afaceri:

$$Ci_{/1000} = \frac{Ci}{CA} \cdot 1000 = \frac{\sum q \cdot ci}{\sum q \cdot p} \cdot 1000$$

unde: Ci - categoria de cheltuieli;

ci - categoria de costuri pe unitatea de produs.

Față de modelul general prezentat, particularități în analiză prezintă cheltuielile cu personalul (salariale). De aceea vom prezenta analiza detaliată a acestora.

### **Analiza cheltuielilor cu personalul (salariale)**

Principalele obiective ale analizei cheltuielilor salariale sunt:

- analiza situației generale a cheltuielilor salariale;
- analiza corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu.

**Pentru analiza situației generale a cheltuielilor salariale** este necesar să se studieze următoarele aspecte:

- modificarea absolută și relativă a cheltuielilor salariale;
- eficiența cheltuielilor salariale.

Ponderea principală în totalul cheltuielilor salariale o deține fondul de salarii (Fs). Mărimea fondului de salarii depinde de numărul mediu de salariați ( $\bar{N}_s$ ) și de salariul mediu anual pe o persoană ( $\bar{S}_a$ ):

$$Fs = \bar{N}_s \times \bar{S}_a .$$

La rândul său, salariul mediu anual depinde de timpul mediu lucrat de o persoană într-un an, exprimat în ore ( $\bar{t}$ ) și de salariul mediu orar ( $\bar{S}_h$ ):

$$\bar{S}_a = \bar{t} \times \bar{S}_h .$$

Prin aplicarea metodei substituirilor în lanț se pot calcula influențele factorilor cu acțiune directă și indirectă asupra modificării absolute a fondului de salarii, astfel:

$$1. \Delta_{Fs}^{\bar{N}_s} = \left( \bar{N}_{s1} - \bar{N}_{s0} \right) \bar{S}a_0 ;$$

$$2. \Delta_{Fs}^{\bar{S}_a} = \bar{N}_{s1} \left( \bar{S}a_1 - \bar{S}a_0 \right);$$

din care: 2.1.  $\Delta_{Fs}^{\bar{t}} = \bar{N}_{s1} \left( \bar{t}_1 - \bar{t}_0 \right) \bar{S}h_0 ;$

$$2.2. \Delta_{Fs}^{\bar{sh}} = Ns_1 \bar{t}_1 (\bar{sh}_1 - \bar{sh}_0);$$

Între fondul de salarii și volumul de activitate există o strânsă legătură, ceea ce impune compararea fondului de salarii efectiv și cu un fond de salarii admisibil. De aceea, în procesul de analiză se calculează și **modificarea relativă a fondului de salarii** ( $\Delta^*Fs$ ), ca diferență între fondul de salarii efectiv și fondul de salarii admisibil ( $Fs_a$ ):

$$\Delta^*Fs = Fs_1 - Fs_a.$$

Fondul de salarii admisibil se stabilește în funcție de fondul de salarii previzionat sau din perioada de bază ( $Fs_0$ ), corectat cu indicele veniturilor din exploatare:

$$Fs_a = Fs_0 \times I_{ve}.$$

Atunci când fondul de salarii admisibil este mai mare decât cel efectiv ( $Fs_a > Fs_1$ ), se obține o economie relativă la fondul de salarii, iar când fondul de salarii admisibil este mai mic decât cel efectiv ( $Fs_a < Fs_1$ ), se înregistrează o depășire relativă la fondul de salarii.

*Exemplu:*

Pentru exemplificarea metodologiei de analiză a cheltuielilor cu personalul vom folosi datele din tabelul 9.4.

Tabelul 9.4.

Indicatori	An bază	An curent
Fondul de salarii (mii lei)	3150	3500
Veniturile din exploatare (mii lei)	12000	14000
Numărul mediu de salariați	105	100
Timpul total efectiv lucrat (ore-om)	165900	160000
Salariul mediu anual (mii lei)	30	35
Salariul mediu orar (mii lei)	0,0190	0,0219
Timpul lucrat de un salariat (ore)	1580	1600
Productivitatea anuală a muncii (mii lei)	114,29	140

În exemplul considerat fondul de salarii admisibil ia valoarea:

$$Fs_a = 3150 \times \frac{14000}{12000} = 3675 \text{ mii lei}$$

iar modificarea relativă:

$$\Delta^*Fs = 3500 - 3675 = -175 \text{ mii lei}.$$

Deoarece fondul de salarii admisibil a fost mai mare decât fondul de salarii efectiv ( $Fs_a > Fs_1$ ) rezultă că firma a realizat o economie relativă la fondul de salarii de 175 mii lei. Spunem că firma a realizat o economie *relativă* deoarece, în realitate, fondul de salarii efectiv plătit de firmă în anul curent a fost mai mare decât cel plătit în anul precedent, însă în raport cu ceea ce putea plăti, în funcție de volumul de activitate, a plătit mai puțin.

Nu în toate situațiile economia relativă la fondul de salarii se apreciază favorabil. Pot exista situații când o asemenea economie este realizată pe seama reducerii salariilor angajaților ceea ce poate avea consecințe nefavorabile în lanț. De aceea se impune o analiză factorială a acestei economii în vederea identificării factorilor care au generat-o.

Pentru a pune în evidență factorii de influență se folosește modelul:

$$\Delta^*Fs = Ve_1 \cdot \left( \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right),$$

unde:  $Ve$  - veniturile din exploatare;

$T$  - factorul muncă apreciat prin numărul mediu de salariați sau prin timpul total lucrat de aceștia.

Modificarea relativă a fondului de salarii este influențată de doi factori direcți:

- productivitatea muncii, exprimată prin timpul consumat pe unitatea de produs, sau la un leu producție  $\left(\frac{T}{Ve}\right)$ ;
- salariul mediu pe unitatea de timp și pe un salariat  $\left(\frac{Fs}{T}\right)$ .

Influențele celor doi factori (cu exemplificare pentru datele din tabelul 4) se calculează astfel:

a) Influența productivității muncii:

$$\Delta^w Fs^* = Ve_1 \cdot \left( \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} - \frac{T_0}{Ve_0} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right)$$

$$\Delta^w Fs^* = 14000 \cdot \left( \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} - \frac{165900}{12000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = -637 \text{ mii lei}$$

b) Influența salariului mediu:

$$\Delta^s Fs^* = Ve_1 \cdot \left( \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_1}{T_1} - \frac{T_1}{Ve_1} \cdot \frac{Fs_0}{T_0} \right) =$$

$$\Delta^s Fs^* = 14000 \cdot \left( \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3500}{160000} - \frac{160000}{14000} \cdot \frac{3150}{165900} \right) = 462 \text{ mii lei.}$$

În funcție de nivelul și semnul acestor influențe se pot face aprecieri cu privire la activitatea firmei analizate. Astfel, economia relativă la fondul de salarii poate fi explicată pe seama influenței celor doi factori 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,

cea ce aparent se apreciază favorabil, situația este de neacceptat fie pentru manageri fie pentru salariați.

În exemplul considerat ne găsim în cazul "b" când productivitatea muncii a crescut mai mult decât a crescut salariul mediu, ceea ce se apreciază favorabil și va avea consecințe benefice asupra eficienței întregii activități desfășurate de firmă.

Pentru o apreciere mai obiectivă asupra situației generale a cheltuielilor cu personalul trebuie urmărită și **eficiența acestei categorii de cheltuieli**. În acest scop se folosesc următorii indicatorul *fond de salarii la 1000 lei venituri din exploatare*:

$$F_{s/1000V_e} = \frac{F_s}{V_e} \times 1000.$$

Acesta pune în evidență corelația dintre dinamica indicatorului de efort (fondul de salarii) și dinamica indicatorului de efect (veniturile din exploatare). Reducerea fondului de salarii la 1000 lei venituri din exploatare reflectă o creștere a eficienței cheltuielilor cu personalul, ce trebuie obținută pe seama sporirii mai accentuate a veniturilor din exploatare față de creșterea fondului de salarii. Practic, trebuie respectate următoarea corelație:

$$I_{V_e} > I_{F_s}.$$

Analiza se poate face asemănător și pe baza indicatorilor: fond de salarii la 1000 lei cifră de afaceri, respectiv fond de salarii la 1000 lei valoare adăugată.

Un alt obiectiv important al analizei îl constituie **urmărirea corelației dintre dinamica productivității muncii și dinamica salariului mediu**. În condițiile economiei de piață, creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu constituie o condiție de bază pentru asigurarea eficienței activității desfășurate.

Necesitatea respectării unei astfel de corelații decurge din faptul că, la creșterea productivității muncii concură și alți factori de producție, care trebuie și ei remunerați.

În cadrul analizei este necesar să se studieze două aspecte: situația generală a corelației și efectele respectării sau nerespectării acestei corelații.

Pentru *analiza situației generale a corelației* se poate folosi indicele de corelație, care se exprimă astfel:

$$I_c = \frac{I_s}{I_w},$$

unde:  $I_s$  - indicele salariului mediu;

$I_w$  - indicele productivității muncii.

Respectarea corelației are loc atunci când indicele de corelație este subunitar ( $I_c < 1$ ), în condițiile în care indicele salariului mediu și cel al productivității muncii sunt supraunitari.

În procesul de analiză este necesar să se studieze și *efectele respectării sau nerespectării corelației* asupra principalilor indicatori economico - financiari:

a) *Asupra fondului de salarii la 1000 lei venituri de exploatare*:

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{F_{s/1000}}^W = \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \times 1000;$$

2. influența salariului mediu pe o persoană:

$$\Delta_{F_{s/1000}}^S = \frac{\bar{S}_1}{W_1} \times 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_1} \times 1000;$$

b) *Asupra profitului din exploatare*:

1. influența productivității muncii:

$$\Delta_{P_e}^W = -\frac{V_{e_1}}{1000} \left( \frac{\bar{S}_0}{W_1} \cdot 1000 - \frac{\bar{S}_0}{W_0} \cdot 1000 \right)$$

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.

## 9.4. ANALIZA RENTABILITĂȚII ÎNTREPRINDERII

Rentabilitatea exprimă capacitatea unei firme de a realiza profit. Principalele obiective ale analizei rentabilității unei firme sunt: analiza profitului, ca indicator de exprimare a rentabilității în mărimi absolute; analiza ratelor de rentabilitate, ca indicatori de exprimare a rentabilității în mărimi relative și analiza rentabilității pe baza punctului critic.

### 9.4.1. Analiza profitului

Profitul reprezintă rațiunea de a fi a unei întreprinderi. De aceea analiza acestuia trebuie să reprezinte un obiectiv esențial al oricărei analize economico-financiare. În cadrul acestei analize vom urmări două aspecte de bază și anume: analiza profitului total și analiza profitului aferent cifrei de afaceri.

**Profitul total** reprezintă un indicator sintetic prin care se apreciază, sub formă absolută, rentabilitatea unei firme. Acesta este analizat din punct de vedere structural și factorial.

*Analiza structurală a profitului total* al exercițiului ține seama de elementele componente și de sursele sale de proveniență, așa cum sunt ele prezentate în Contul de Profit și Pierdere. Potrivit acestuia, mărimea profitului total (Pb) se determină astfel:

$$Pb = Vt - Ct.$$

Pentru analiza dinamicii profitului brut, se pot calcula modificările absolute și procentuale intervenite în mărimea acestuia în anul curent față de anul de bază.

Modificarea profitului total se explică prin modificarea veniturilor totale și a cheltuielilor totale, ale căror influențe se pot calcula cu ajutorul metodei bilanțiere. Analiza structurală a rezultatului total se poate adânci prin luarea în considerare a influențelor exercitate de modificarea fiecărei categorii de venituri, precum și a categoriilor de cheltuieli aferente.

Nivelul profitului total se mai poate stabili prin însumarea rezultatului de exploatare (Re) cu rezultatul financiar (Rf) și cu rezultatul extraordinar (Rex):

$$Pb = Re + Rf + Rex$$

*Analiza factorială a profitului total* necesită studierea acestuia cu ajutorul unor modele de tip determinist, care permit stabilirea factorilor ce influențează nivelul și evoluția sa, precum și măsurarea acestor influențe. În acest scop, poate fi utilizat următorul model:

$$Pb = Vt \times \frac{Pb}{Vt} = Vt \times Rv,$$

unde:  $Rv = \frac{\sum (gi \times ri)}{100};$

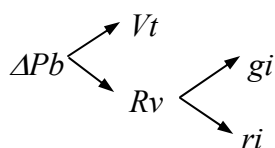
$$gi = \frac{Ve, Vf, Vex}{Vt} \cdot 100;$$

$$ri = \frac{Pe}{Ve}, \frac{Pf}{Vf}, \frac{Pex}{Vex},$$

Rv - profitul mediu ce revine la 1 leu venituri totale;



gi – structura veniturilor totale;  
ri - profitul la 1 leu venituri, pe cele trei categorii de venituri.  
Schema factorilor de influență se prezintă astfel:



Influențele factorilor se calculează cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{pb}^{Vt} = (Vt_1 - Vt_0) \times Rv_0$$

$$2. \Delta_{pb}^{Rv} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv_0)$$

$$2.1. \Delta_{pb}^{gi} = Vt_1 \times (Rv' - Rv_0)$$

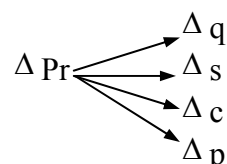
$$2.2. \Delta_{pb}^{ri} = Vt_1 \times (Rv_1 - Rv')$$

unde: Rv' reprezintă profitul mediu brut la 1 leu venituri totale din anul curent, recalculat în funcție de profitul la 1 leu venituri din anul de bază, pe cele trei categorii de venituri.

Deoarece în cadrul profitului ponderea cea mai mare o deține **profitul aferent cifrei de afaceri**, ne vom opri în continuare asupra lui. Modelul de analiză se prezintă astfel:

$$Pr = \sum qp - \sum qc = \sum q(s)p - \sum q(s)c,$$

Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Pentru analiza profitului aferent cifrei de afaceri vom utiliza datele din tabelul următor:

Tabelul 9.5.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuielile aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Producția vândută în perioada curentă exprimată în:		
- costurile perioadei de bază;	-	9300
- prețurile perioadei de bază.	-	11200

Profitul aferent cifrei de afaceri în cele două perioade este:

$$Pr_0 = \sum q_0 p_0 - \sum q_0 c_0 = 10000 - 8500 = 1500 \text{ mii lei}$$

$$Pr_1 = \sum q_1 p_1 - \sum q_1 c_1 = 12000 - 9900 = 2100 \text{ mii lei}$$

Modificarea absolută a profitului se calculează astfel:

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0 = 2100 - 1500 = 600 \text{ mii lei.}$$

Această variație se datorează influențelor factorilor, calculate cu ajutorul metodei substituirilor în lanț:

$$1. \Delta_{Pr}^q = (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) - (\sum q_0 s_0 p_0 - \sum q_0 s_0 c_0) = \\ = Pr_0 \cdot I_q - Pr_0 = 1500 \cdot 1,12 - 1500 = 180 \text{ mii lei}$$

unde Iq este indicele volumului producției vândute, care se calculează astfel:

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{11200}{10000} = 1,12$$

$$2. \Delta_{Pr}^s = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) - (\sum q_1 s_0 p_0 - \sum q_1 s_0 c_0) =$$

$$= (\sum q_1 p_0 - \sum q_1 c_0) - Pr_0 \cdot I_q = (11200 - 9300) - 1500 \times 1,12 = 220 \text{ mii lei}$$

$$3. \Delta_{Pr}^c = (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_0) =$$

$$= -(\sum q_1 c_1 - \sum q_1 c_0) = -(9900 - 9300) = -600 \text{ mii lei}$$

$$4. \Delta_{Pr}^p = (\sum q_1 s_1 p_1 - \sum q_1 s_1 c_1) - (\sum q_1 s_1 p_0 - \sum q_1 s_1 c_1) =$$

$$= \sum q_1 p_1 - \sum q_1 p_0 = 12000 - 11200 = 800 \text{ mii lei}$$

Creșterea volumului fizic al producției vândute a determinat sporirea profitului aferent cifrei de afaceri cu 180 mii lei. Aceasta este o consecință firească a investițiilor efectuate de firmă și care s-au concretizat în creșterea capacității de producție și a volumului de activitate. Este un aspect favorabil, semnificând o creștere a cererii clienților pentru produsele întreprinderii și o sporire a volumului desfacerilor pe piață.

Modificarea structurii producției vândute a condus la creșterea profitului cu 220 mii lei, ca urmare a creșterii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mare decât media pe întreprindere și a scăderii ponderii sortimentelor cu un profit pe unitatea de produs mai mic decât media pe întreprindere. Cu toate că este o influență pozitivă, semnificația sa trebuie apreciată în strânsă corelație cu cererea manifestată pe piață pentru produsele firmei.

Sporirea, în medie, a costurilor pe unitatea de produs a contribuit la reducerea profitului aferent cifrei de afaceri cu 600 mii lei. Pentru a putea aprecia eficiența acestor cheltuieli, trebuie să se compare influența costului unitar cu cea a prețului de vânzare. În cazul de față, se constată o influență mai mare a prețurilor, ceea ce înseamnă o creștere superioară a acestora în comparație cu creșterea costurilor. Putem, astfel, concluziona că se justifică majorarea costurilor unitare, întrucât acestea se recuperează printr-o creștere mai mare a prețurilor.

Majorarea prețului de vânzare poate fi determinată fie de îmbunătățirea calității producției, caz în care atrage și o majorare a costului de producție pe unitatea de produs (ca urmare a creșterii cheltuielilor materiale unitare sau a cheltuielilor salariale unitare), fie de o situație conjuncturală favorabilă a raportului dintre cerere și ofertă pe piață. Pentru întreprindere, această ultimă cale de sporire a profitului nu este cea mai indicată, deoarece, în viitor, creșterea concurenței nu va mai permite o asemenea evoluție a prețurilor.

#### 9.4.2. Analiza ratelor de rentabilitate

Ratele de rentabilitate sunt indicatori sintetici, prin care se apreciază sub formă relativă situația rentabilității întreprinderii. Ratele rentabilității sunt printre cei mai importanți indicatori prin care se apreciază eficiența activității unei întreprinderi, deoarece reflectă rezultatele obținute ca urmare a trecerii prin toate stadiile circuitului economic: aprovizionare, producție și desfacere, permițând efectuarea de comparații în timp și în spațiu.

Rata rentabilității, ca indicator de performanță, poate avea mai multe forme, în funcție de modul de raportare a unui indicator de rezultate (profit, indicatori parțiali ai rentabilității) la un indicator de flux global al activității (cifra de afaceri, venituri din exploatare, venituri totale) sau la mijloacele economice avansate sau consumate pentru obținerea rezultatului respectiv.

Dacă avem în vedere de criteriul funcțional vom clasifica ratele rentabilității în rate ale rentabilității economice, rate ale rentabilității financiare, rate ale rentabilității resurselor consumate și rate ale rentabilității comerciale.

**1. Rata rentabilității economice** măsoară performanțele totale ale activității unei firme, independent de modul de finanțare și de sistemul fiscal. Această rată se poate exprima sub mai multe forme, în funcție de modul de exprimare a indicatorului de efort. Întâlnim astfel:

- rata rentabilității economice a activelor, când indicatorul de efort este reprezentat de activele totale sau cele de exploatare;

- rata rentabilității economice a capitalului angajat, când indicatorul de efort este reprezentat de capitalul angajat.

**a) Rata rentabilității economice a activelor**, se calculează ca raport între rezultatul total al exercițiului sau profitul brut total ( $P_b$ ) și activul total ( $A_t$ ), format din activele imobilizate ( $A_i$ ) și activele circulante ( $A_c$ ):

$$Ra = \frac{P_b}{A_t} \cdot 100 = \frac{P_e + P_f + P_{ex}}{A_i + A_c} \cdot 100.$$

Nivelul său prezintă interes, în primul rând pentru managerii întreprinderii, care apreciază astfel, eficiența cu care sunt utilizate activele disponibile.

Un alt model de analiză factorială se prezintă astfel:

$$Ra = \left( \frac{V_t}{A_t} \times \frac{P_b}{V_t} \right) \times 100$$

unde:  $\frac{P_b}{V_t}$  - profitul mediu la 1 leu venituri totale (rata rentabilității veniturilor);

$\frac{V_t}{A_t}$  - eficiența (viteza de rotație) a activelor totale;

Influențele factorilor se calculează cu metoda substituirilor în lanț.

**b) Rata rentabilității economice a capitalului angajat** se determină ca raport între rezultatul total al exercițiului sau rezultatul din exploatare și capitalul angajat:

$$Re = \frac{P_b; P_e}{K_a} \cdot 100$$

De nivelul acestei rate sunt interesați, în primul rând investitorii actuali și cei potențiali (acționarii și 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 ( $R_{ci}$ ), putându-se întâlni următoarele situații:

- când  $Re > R_{ci}$  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  $Re < R_{ci}$  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 ( $R_f$ )** exprimă eficiența utilizării capitalului propriu al firmei. Din acest considerent, rata rentabilității financiare prezintă o importanță deosebită, în primul rând, pentru acționari, care apreciază, în funcție de nivelul acesteia, dacă investiția lor este justificată și dacă vor continua să sprijine dezvoltarea firmei prin aportul unor noi capitaluri sau prin renunțarea, pentru o perioadă limitată, la o parte din dividendele cuvenite.

Rata rentabilității financiare este influențată de existența a doi factori, și anume:

- folosirea în cadrul structurii de capital a întreprinderii a capitalului împrumutat;

- deductibilitatea cheltuielilor cu dobânzile, 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:

$$R_f = \frac{P_n}{K_{pr}} \times 100.$$

Nivelul acestei rate se compară cu costul capitalului propriu, respectiv cu rentabilitatea medie așteptată de acționari dacă acest capital ar fi fost investit în altă afacere cu riscuri comparabile.

În cadrul analizei, se poate studia și **legătura dintre rata rentabilității financiare, rata rentabilității economice și rata dobânzii**, prin intermediul gradului de îndatorare sau al pârghiei financiare și al cotei de impozit pe profit.

Fiecare dintre aceste categorii de rate exprimă modul de finanțare a unei forme de capital. Astfel, dacă rata rentabilității economice exprimă eficiența utilizării capitalurilor investite, rata rentabilității financiare și rata dobânzii exprimă modul de remunerare a celor două componente ale acestuia (capitalul propriu și capitalul împrumutat). În condițiile unei rate a rentabilității economice date, orice modificare a raportului dintre capitalul propriu și capitalul împrumutat conduce la modificarea ratei rentabilității financiare.

Pentru a exprima legătura dintre aceste trei rate, se folosește relația:

$$R_f = [R_e + (R_e - R_d) \times \frac{D}{K_{pr}}] \left(1 - \frac{C_i}{100}\right),$$

unde:  $R_d$  – rata dobânzii pentru creditele luate de la bănci;

$D$  – datoriile purtătoare de dobânzi;

$C_i$  – cota de impozit pe profit;

$\frac{D}{K_{pr}}$  - levierul sau pârghia financiară;

$(R_e - R_d) \frac{D}{K_{pr}}$  - efectul de levier financiar.

Din această relație, observăm că, în funcție de raportul care există între rata rentabilității economice și rata dobânzii, efectul de levier financiar va fi pozitiv sau negativ, adică apelarea la credite bancare va conduce la creșterea sau la scăderea rentabilității financiare. Astfel:

a) Dacă  $R_e > R_d$ , apelarea la capitaluri împrumutate va conduce la creșterea rentabilității financiare, deoarece efectul de levier financiar va fi pozitiv și va reveni acționarilor ( $R_f > R_e$ ). În acest caz, întreprinderea va avea interesul să folosească cât mai multe împrumuturi pentru a beneficia de efectul de levier financiar, însă până la limita riscului de insolvabilitate.

b) Dacă  $R_e = R_d$ , apelarea la credite nu va avea nici un efect asupra rentabilității financiare, nivelul acesteia fiind egal cu cel al rentabilității economice, corectată cu cota de impozit pe profit:  $R_f = R_e \cdot (1 - C_i)$ .

c) Dacă  $R_e < R_d$ , contractarea unor noi împrumuturi va conduce la reducerea ratei rentabilității financiare ( $R_f < R_e$ ), efectul de levier financiar fiind negativ. În acest caz, activitatea firmei respective se caracterizează prin ineficiență și va conduce, treptat, la decapitalizarea sa.

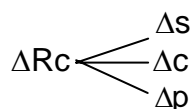
Deci, efectul de levier financiar este pozitiv doar în măsura în care rata rentabilității economice este superioară ratei dobânzii.

**3. Rata rentabilității resurselor consumate** prezintă interes pentru managerii întreprinderii, care trebuie să asigure o utilizare eficientă a resurselor disponibile. Se

calculează ca raport între profitul aferent cifrei de afaceri a întreprinderii (Pr) și costul producției vândute (valoarea cifrei de afaceri exprimată în costuri):

$$Rc = \frac{Pr}{\sum q \times c} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)c} \times 100.$$

Rezultă că modificarea ratei rentabilității resurselor consumate se explică, în mod direct, prin modificarea structurii producției vândute (s), a costurilor pe produse (c) și a prețurilor de vânzare pe categorii de produse (p). Schema factorilor cu influență directă se prezintă astfel:



Modificarea volumului fizic al producției vândute pe sortimente (q) nu influențează în mod direct asupra ratei rentabilității resurselor consumate, deoarece apare și la numărător și la numitor, pe ansamblu influența sa fiind nulă.

În ceea ce privește modificarea structurii producției, deși aceasta apare, la rândul său, atât la numărător, cât și la numitor, influența sa nu este nulă, deoarece la numărător avem structura producției vândute exprimată cu ajutorul prețului și a costului, în timp ce la numitor avem structura producției exprimată numai cu ajutorul costului, ori raportul cost/preț nu este constant pentru toate produsele și, deci, și cele două posibilități de exprimare a structurii sunt diferite.

*Exemplu:*

Pentru calculul și analiza acestei rate vom considera următorul exemplu:

Tabelul 9.6.

Indicatori	An bază	An curent
Cifra de afaceri	10000	12000
Cheltuieli aferente cifrei de afaceri	8500	9900
Volumul producției vândute în anul curent exprimat în:		
- prețurile de vânzare din anul de bază	-	11200
- costurile din anul de bază	-	9300
Profitul aferent cifrei de afaceri	1500	2100
Rata rentabilității resurselor consumate	17,65%	21,21%

Influențele celor trei factori cu acțiune directă se determină astfel:

a) influența modificării structurii producției vândute:

$$\begin{aligned} \Delta_{Rc}^s &= \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 - \frac{\sum q_0(s_0)p_0 - \sum q_0(s_0)c_0}{\sum q_0(s_0)c_0} \times 100 = R^* - R_0 \\ &= \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 - 17,65\% = 2,78\% \end{aligned}$$

b) influența modificării costurilor unitare:

$$\begin{aligned} \Delta_{Rc}^c &= \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_0}{\sum q_1(s_1)c_0} \times 100 = R^{**} - R^* = \\ &= \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 - \frac{11200 - 9300}{9300} \cdot 100 = -7,30\% \end{aligned}$$

c) influența modificării prețurilor de vânzare:

$$\Delta_{Rc}^p = \frac{\sum q_1(s_1)p_1 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 - \frac{\sum q_1(s_1)p_0 - \sum q_1(s_1)c_1}{\sum q_1(s_1)c_1} \times 100 = R_1 - R^{**} =$$

$$= 21,21\% - \frac{11200 - 9900}{9900} \cdot 100 = 8,08\%$$

Creșterea ratei rentabilității resurselor consumate poate avea loc prin:

- îmbunătățirea structurii produselor vândute, prin creșterea ponderii produselor a căror rată a rentabilității resurselor consumate este superioară ratei medii pe întreprindere ( $r > \bar{r}$ );

- reducerea costurilor pe unitatea de produs ( $c_1 < c_0$ );

- creșterea prețurilor de vânzare, care poate avea loc numai prin creșterea calității produselor și în corelație cu evoluția raportului cerere-ofertă pentru bunurile respective ( $p_1 > p_0$ ).

În situația de față, se observă că prețurile de vânzare au avut o influență pozitivă asupra evoluției ratei rentabilității, în timp ce costurile pe unitatea de produs au crescut, determinând o reducere a ratei rentabilității.

**4. Rata rentabilității veniturilor** ( $R_v$ ) exprimă profitul total ce revine la 100 lei venituri. Nivelul său se determină cu relația:

$$R_v = \frac{P_t}{V_t} \cdot 100$$

Prin acest model, urmărim corelația dintre dinamica profitului și dinamica veniturilor. Pentru a evidenția influențele factorilor, se folosește metoda substituirilor în lanț.

O situație favorabilă se înregistrează atunci când profitul crește într-un ritm superior creșterii veniturilor totale.

O variantă a ratei rentabilității veniturilor, circumscrisă activității de exploatare, este **rata rentabilității comerciale** ( $R_{com}$ ). Această rată exprimă eficiența activității de comercializare a întreprinderii, ca rezultat al eforturilor de promovare a produselor și al politicii de prețuri adoptate de întreprindere.

Dacă ne vom referi strict la activitatea de producție și comercializare, adică la profitul aferent cifrei de afaceri, rata rentabilității comerciale sau a vânzărilor poate fi exprimată astfel:

$$R_{com} = \frac{Pr}{CA} \times 100 = \frac{\sum q(s)p - \sum q(s)c}{\sum q(s)p} \times 100$$

Acest model cuprinde aceiași factori de influență ca și rata rentabilității resurselor consumate, situați în aceeași ordine de condiționare:  $s$ ,  $c$ ,  $p$ . Calculul și interpretarea influențelor acestor factori se face în mod asemănător ca și în cazul ratei rentabilității resurselor consumate, prin aplicarea metodei substituției în lanț.

#### 9.4.3. Analiza rentabilității pe baza punctului critic

Studiul corelației dintre volumul vânzărilor unei firme, costurile de exploatare și profitul brut, la diverse niveluri ale producției este cunoscut sub denumirea de analiza cost - volum - profit sau analiza pragului de rentabilitate. Pragul de rentabilitate, denumit și punct critic sau punct de echilibru, reprezintă acel volum al producției care permite acoperirea integrală a cheltuielilor efectuate din veniturile obținute, fără a se realiza profit. Pentru a determina pragul de rentabilitate al unei firme se pot utiliza două metode: metoda grafică și metoda algebrică.

Pe baza metodei algebrice, mărimea producției corespunzătoare punctului critic se poate stabili în unități fizice sau valorice.

**În unități fizice**, nivelul producției corespunzătoare punctului critic ( $q_{cr}$ ) se determină, pe fiecare produs, prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe ( $C_f$ ), la diferența dintre prețul de vânzare al produsului ( $p$ ) și nivelul cheltuielilor variabile pe unitatea de produs ( $cv$ ), numită și marja cheltuielilor variabile ( $mcv$ ):

$$q_{cr} = \frac{Cf}{p - cv} \text{ sau } q_{cr} = \frac{Cf}{mcv}$$

**În unități valorice**, mărimea cifrei de afaceri corespunzătoare punctului critic (CA') se poate stabili prin raportarea sumei totale a cheltuielilor fixe ale firmei (CF) la diferența dintre 1 și nivelul relativ al cheltuielilor variabile față de cifra de afaceri totală (Ncv), numită și rata marjei cheltuielilor variabile (Rmv):

$$CA' = \frac{CF}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF}{1 - Ncv} = \frac{CF}{Rmv}$$

Analiza pragului de rentabilitate presupune și determinarea nivelului producției, respectiv al cifrei de afaceri, la care se poate obține și un anumit profit previzionat (P'). În acest caz se pot folosi următoarele relații:

$$q_t = \frac{Cf + P'}{p - cv} = \frac{Cf + P'}{mcv} \quad CA_t = \frac{CF + P'}{1 - \frac{Cv}{CA}} = \frac{CF + P'}{Rmv}$$

Informațiile obținute dintr-o analiză a pragului de rentabilitate pot fi folosite pentru evaluarea riscului de exploatare la care este supusă 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 **indicalui 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<sub>1</sub>) 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

- Buglea, A., Lala Popa, I., Analiză economico-financiară, Ed. Mirton, Timișoara, 2009  
 Bușe, L., Siminică, M., Cîrciumaru, D., Simion, D., Ganea, M., Analiză economico-financiară, Editura SITECH, Craiova, 2010  
 Siminică, M., Diagnosticul financiar al firmei, Ed. Universitaria, Craiova, 2008  
 Vâlceanu, G., Robu, V., Georgescu, N., Analiză economico-financiară, Ed. Economică, București, 2006