

UNIVERSITATEA „POLITEHNICA” din TIMIȘOARA
FACULTATEA DE MANAGEMENT
ÎN PRODUCȚIE ȘI TRANSPORTURI

Ing. Marius – Cătălin GRĂMESCU

ASPECTE PRIVIND STRATEGII DE DEZVOLTARE SPECIFICE
INTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCI ÎN VEDEREA ALINIERII
LA CERINȚELE UNIUNII EUROPENE

TEZĂ DE DOCTORAT

Conducător Științific:
Prof. univ. dr.ing. Constantin DUMITRESCU

TIMIȘOARA
- 2007-

UNIV. "POLITEHNICA"	
TIMIȘOARA	
BIBLIOTECA ȘTIINȚIFICĂ	
Nr. vol.	7.203
Dulap	131 Lit. H

**ASPECTE PRIVIND STRATEGII DE DEZVOLTARE
SPECIFICE INTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII ÎN
VEDEREA ALINIERII LA CERINȚELE UNIUNII EUROPENE**

CUPRINS

	<i>Pagina</i>
INTRODUCERE.....	1
CAPITOLUL 1 SUPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN ELABORAREA STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE ȘI ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN TREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII.....	6
1.1. SUPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN ELABORAREA STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE A IMM-urilor.....	6
1.1.1. Modelarea/ simularea ca instrumente manageriale.....	6
1.1.2. Modelarea fenomenelor de piață.....	7
1.1.3. Analiza strategică a potofoliului de produse/ activități.....	11
1.1.4. Metode statistice utilizate în desfacerea produselor.....	14
1.1.5. Tehnici de eșantionare.....	17
1.2. SUPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE (RU).....	19
1.2.1. Teoria utilităților.....	19
1.2.2. Modele și instrumente pentru managementul strategic al RU..	22
1.2.2.1. Indicatorii analitici de dinamică a RU.....	22
1.2.2.2. Indicatorii analitici care vizează rezultate.....	24
1.2.2.3. Indicatorii analitici de structură.....	25
1.2.2.4. Indicatorii sintetici.....	25
1.2.2.5. Indicatori complecși (agregati).....	26
1.2.3. Trăsături specifice managementului strategic al RU în IMM-uri în contextul integrării în UE.....	26
CONCLUZII.....	29
CAPITOLUL 2: DIMENSIONAREA ȘI OPTIMIZAREA STRUCTURILOR DE PRODUCȚIE.....	31
2.1.DIMENSIONAREA UNUI SISTEM DE PRODUCȚIE PE BAZA CALCULULUI CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE.....	31
2.1.1.Structura unui sistem de producție.....	31
2.1.2.Relția Capacitate de producție/ tipul seriei de fabricare	32
2.2.OPTIMIZAREA STRUCTURILOR DE PRODUCȚIE.....	34
2.2.1.Nivele și metode de optimizare a structurilor de producție.....	34
2.2.2.Alocarea optimă de resurse utilizând programarea liniară.....	35
2.2.3.Alocarea internă optimă de resurse.....	36
2.3.OPTIMIZAREA CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE UTILIZÂND UN PROGRAM DE CALCUL SPECIFIC.....	37
2.3.1. Calculul capacității de producție a unui sistem.....	37
2.3.2. Particularități privind calculul capacității de producție a unui sistem.....	39

2.3.3. Dimensionarea unui sistem de producție utilizând programul CaDRU.....	41
CONCLUZII.....	43

Capitolul 3. STRATEGII DE MARKETING SPECIFICE

INTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII.....	44
3.1.STRATEGII DE MARKETING.....	44
3.1.1. Rolul și componentele strategiei de marketing.....	44
3.1.2. Procesul de elaborare a strategiilor de marketing.....	46
3.2.STRATEGII DE PIATĂ ALE IMM-urilor.....	49
3.2.1.Raportul cerere/ ofertă în contextul pieței.....	49
3.2.2.Tipuri de relații dezvoltate de producători pe piață.....	55
3.2.3. Impactul concurenței asupra IMM-urilor.....	57
3.2.4. Alternativele strategice ale IMM-urilor prezente pe piață.....	60
3.3.STRATEGII DE PRODUS ALE IMM-urilor.....	65
3.3.1. Produsul componentă relevantă a strategiei.....	65
3.3.2.Produsul componentă a mix-ului de marketing.....	67
3.3.3.Atributele specifice produsului.....	69
3.3.4.Numele și marca produsului.....	70
3.3.5.Ambalarea produsului.....	73
3.3.6. Alte elemente compozite ale produsului.....	75
3.4.GESTIONAREA PRODUSELOR INTREPRINDERII.....	76
3.4.1. Durata ciclului de viață a produsului.....	76
3.4.2. Analiza gamei de produse componentă a strategiei de produs.....	79
3.4.3.Creativitatea - componentă a strategiei de produs.....	80
3.5. STRATEGII DE PREȚ ALE IMM-URILOR.....	88
3.5.1. Categoriile de prețuri utilizate în activitatea economică.....	88
3.5.2. Tipuri de strategii de preț utilizate de IMM-uri.....	94
3.6. STRATEGII DE DISTRIBUȚIE UTILIZATE DE IMM-uri.....	97
3.6.1. Evoluția conceptului de „distribuție”.....	97
3.6.2. Canalele de distribuție.....	101
3.6.3. Strategiile referitoare la distribuție ale IMM-urilor.....	106
3.7. STRATEGII DE PROMOVARE ALE IMM-urilor.....	107
3.7.1. Relația promovare-comunicare.....	107
3.7.2.Promovarea suport pentru activitatea comercială.....	112
3.7.3. Strategii promoționale ale IMM-urilor.....	115
3.7.4. Publicitatea.....	118
CONCLUZII.....	120

CAPITOLUL 4 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII.....	122
4.1.ROLUL ȘI PARTICULARITĂȚILE R.U. ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI.....	122
4.2. PLANIFICAREA R.U.....	124
4.3. MODELE DE PLANIFICARE A R.U.....	126
4.4.RECRUTAREA ȘI SELECȚIA R.U.....	127
4.4.1. Procesul de recrutare a resurselor umane.....	127
4.4.2.Procesul de selecție a resurselor umane.....	131
4.5.PREGĂTIREA, FORMAREA ȘI SELECȚIA R.U.....	133
4.6.EVALUAREA R.U.....	134
4.6.1.Premise ale unei evaluări riguroase.....	135

4.6.2. Concepte, tendințe și caracteristici de promovare a personaului...136

4.7. STRATEGII ȘI POLITICI ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE.....	137
4.7.1. Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane.....	137
4.7.2. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane.....	137
4.7.3. Elaborarea și implementarea strategiilor din domeniul R.U.....	138
4.7.4. Politici în domeniul resurselor umane.....	140
CONCLUZII.....	142

CAPITOLUL 5 APLICAȚII PRACTICE ÎN CADRUL FIRMEI PUNTO ASSO.....	144
5.1. PREZENTARE GENERALĂ A FIRMEI PUNTO ASSO.....	144
5.2. ANALIZA MEDIULUI ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ PUNTO ASSO.....	148
5.3. ANALIZA SWOT A FIRMEI PUNTO ASSO.....	153
5.4. APLICAREA MODELELOR STATISTICO MATEMATICE ÎN VEDEREA DEMONSTRĂRII EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII.....	155
5.4.1. Aplicarea modelului Fishbain Rosemberg	155
5.4.2. Analiza strategică a portofoliului de produse ale firmei Punto Asso.....	156
5.4.3. Optimizarea proceselor de fabricare a pavelelor/ bordurilor..	159
5.5. METODE STATISTICE UTILIZATE ÎN MARKETING.....	160
5.5.1. Coeficientul de corelație liniară.....	160
5.5.2. Coeficientul de corelație a rangurilor.....	161
5.5.3. Testul neparametric χ^2	162
5.6. MODELE MATEMATICE APLICABILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE.....	163
5.6.1. Aplicarea teoriei utilităților în vederea stabilirii deciziei optime de alegere a persoanei pentru un anumit post.....	163
5.6.2. Modele și instrumente ale managementului strategic al resurselor umane.....	165
5.7. ANALIZA PROIECTELOR DE INVESTIȚII.....	169
5.8. ANALIZA RISCULUI ECONOMIC LA S.C. PUNTO ASSO S.R.L.....	172
CONCLUZII.....	178

CAPITOLUL 6. PUNCTE DE VEDERE PRIVIND ACCESUL IMM-urilor DIN ROMÂNIA PE PIAȚA EUROPEANĂ ȘI INTERNAȚIONALĂ.....	179
6.1. ABORDĂRI PRIVIND POZIȚIA IMM-urilor ÎN RAPORT CU SOCIETATEA GLOBALĂ.....	179
6.2. DEZVOLTAREA IMM-urilor DIN CENTRUL ȘI VESTUL EUROPEI..	181
6.3. ASPECTE PRIVIND EVOLUȚIA IMM-urilor ÎN ROMÂNIA	182
6.4. PRIORITĂȚILE GUVERNULUI ROMÂNIEI PENTRU SUSȚINEREA IMM-urilor.....	184

CONCLUZIILE FINALE.....	195
--------------------------------	------------

BIBLIOGRAFIE.....	198
--------------------------	------------

ANEXE

INTRODUCERE

Sfârșitul mileniului doi și începutul mileniului trei, se caracterizează prin cele mai rapide și spectaculoase schimbări din evoluția omenirii. În numai câteva decenii s-au înregistrat modificări de esență în plan tehnic, economic, social, informațional, educațional, cultural și politic, greu de anticipat. Între cele mai importante modificări în economiile ultimelor cinci decenii se înscrie situarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) în prim planul dezvoltării, transformarea lor în unul din factorii cei mai dinamici din economiile statelor dezvoltate.

Este absolut normal ca abordarea IMM-urilor să fie radical reconsiderată nu numai în plan pragmatic, dar și științific, educațional și cultural. Cercetările științifice și lucrările publicate în ultimii ani pe plan mondial consacrate IMM-urilor demonstrează producerea acestei mutații, atât în plan economic, dar mai ales în planul social.(77)

Datorită caracteristicilor lor, IMM-urile pot fi tratate într-o manieră specifică, ținând cont de particularitățile și aspectele tehnice / economice pe care le incumbă acest sector într-o economie. Înființate, ca structuri de sine stătătoare în primele decenii ale secolului XX, IMM-urile au devenit azi, o verigă de bază în asigurarea unei flexibilități sortimentale sporite a marilor companii. Din punctul de vedere al dezvoltării/ utilizării resurselor umane, IMM-urile contribuie cu peste 85% din maopera aferentă realizării unor produse complexe (fabricația de automobile, bunuri de larg consum,ș.a.); mai mult, marile companii își pot asigura diversitatea sortimentală, numai în condițiile unei cooperări cvasitotale cu un număr impresionant de IMM-uri. Concernul OPEL colaborează cu peste 45000 de IMM-uri pentru realizarea producției de automobile, Concernul FIAT cu peste 32000 de IMM-uri, Firma SATURN din cadrul Concernului General Motors, are peste 16000 de colaboratori cu structuri specifice IMM -urilor.

Este destul de dificil ca acestea să reușească să se mențină pe piață alături de marile firme, dar, cu ajutorul unui management de calitate bine pus la punct, reușesc să ne uimească cu posibilitățile și performanțele pe care le pot atinge, atât în domeniul tehnic, economic, dar mai ales în domeniul respectării condițiilor de calitate, imuse de colaboratori, în vederea cuceririi segmentelor de piață.

Uniunea Europeană a acordat o atenție deosebită IMM-urilor, încă de la înființarea sa, în 1956, prin Tratatul de la Roma, considerându-le forța motrice a economiei. Strategiile și politicile elaborate în decursul timpului, în Europa, și în lume, au fost centrate pe IMM-uri, avându-se în vedere și faptul că la așa o extindere și dezvoltare, generate de necesitățile piețelor, resursele umane absorbite sunt un „motor al dezvoltării sociale” în societate.

În decursul timpului, viziunea asupra a ceea ce este o întreprindere mică și mijlocie s-a modificat substanțial.

În decembrie 1998, s-a lansat la Bruxelles cel de-al cincilea program-cadru de cercetare științifică pentru perioada 1999-2004, având ca obiectiv principal încurajarea dezvoltării IMM-urilor.

În ultimii ani s-au organizat numeroase manifestări științifice în cadrul cărora s-au conturat un ansamblu de elemente privitoare la nivelul IMM-urilor. Prioritățile de acțiune sunt următoarele:

- crearea unui mediu stimulativ pentru dezvoltarea IMM-urilor;
- stimularea dezvoltării unei culturi europene axate pe IMM-uri;
- luarea în considerare în elaborarea strategiilor și politicilor economice și sociale a naturii pronunțat specifice a IMM-urilor;
- încurajarea întreprinzătorilor și organizațiilor acestora, în a se implica în procesele de schimburi comerciale și cooperare economică intercomunitare.
- amplificarea inovării și a competitivității IMM-urilor.

- O prima decizie de operaționalizare este încurajarea obținerii de performanțe economice superioare de către IMM-uri, prin crearea unui mediu stimulat pentru dezvoltare. Se au în vedere în principal patru categorii de mediu: mediul fiscal, mediul administrativ și juridic, mediul financiar și mediul tehnic

Stimularea apariției și dezvoltării unei culturi europene, axată pe IMM-uri, se poate realiza prin următoarele acțiuni:

- promovarea culturii de întreprindere și a spiritului antreprenorial la nivelul tinerilor acționând în mass-media;

- învățământul general și învățământul profesional;

- îmbunătățirea și dezvoltarea pregătirii manageriale pentru a încuraja tinerii să fondeze firme;

- conștientizarea partenerilor de afaceri ai IMM-urilor de natura specifică a acestui tip de întreprindere și de necesitatea luării sale în considerație;

- facilitarea transferării firmelor de la o generație la alta de întreprinzători, nu numai sub aspect juridic și financiar, dar și al pregătirii manageriale;

- diseminarea celor mai bune metode manageriale și stimularea capacității de a inova și de a asimila noi tehnologii.

În România, primele IMM-uri au apărut în anul 1990, întreg parcursul evoluției lor fiind dificil și complex, cei 40 de ani de stopare a fenomenului antreprenorial (1950-1990) resimțindu-se puternic.

În anii 1990-1995, s-a putut constata o dezvoltare relativ accelerată a IMM-urilor datorită acordării dreptului de a le înființa, existenței a numeroase nișe neacoperite de alți agenți economici, acordarea de facilități fiscale în primii ani de funcționare.

În perioada 1996-2000 s-a produs o temporizare a dezvoltării IMM-urilor. Se constată o scădere a numărului de IMM-uri care se înființează, concomitent cu o sporire a celor ce își încetează activitatea. Concomitent, majoritatea IMM-urilor la care continuă să funcționeze posedă un potențial economic diminuat comparativ cu anii precedenți.

Pe fondul acestor evoluții, ca urmare a acțiunilor organizațiilor de IMM-uri, și în primul rând a Consiliului Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii Private din România, precum și a unei părți a specialiștilor și publicațiilor economice, se declanșează procesul abordării diferențiate a IMM-urilor. S-a acceptat ideea unei legi a IMM-urilor (legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor) și punerea în opera a primelor programe speciale consacrate asistării IMM-urilor – marketing, finanțări de dezvoltare, fonduri de garantare, etc.

Legislația specifică IMM-urilor cuprinde, în principal, elemente din tabelul nr. 1:

Tabelul nr. 1

LEGISLAȚIA IMM-URILOR.

Nr. Crt	Principalele reglementări referitoare la IMM-uri
1	Decretul-lege nr 54/1990 privind organizarea activităților bazate pe libera inițiativă
2	OG nr 25/1993 privind stimularea IMM-urilor
3	HG nr 805/1994 privind facilitățile economico-financiare acordate IMM-urilor
4	HG nr 216/1995 privind organizarea și funcționarea Agenției Române pt. Dezvoltare
5	HG GUV nr 975/1998 privind înființarea Agenției Naționale a IMM-urilor
6	Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor

Prin toate aceste reglementări și, în special prin Legea privind încurajarea IMM-urilor se realizează un progres substanțial în abordarea acestui important sector al economiei românești. Baza legislativă și instituțională specifică pentru firmele mici și mijlocii asigură condiții sensibil îmbunătățite pentru dezvoltarea lor, dar implementate într-o măsură redusă.

În structura actuală a economiei, sectorul IMM-urilor constituie o prezență notabilă, cu contribuții deosebite la susținerea bugetului statului, dar cu situații și rezultate încă modeste, dacă îl comparăm cu omologul său din țările dezvoltate și dacă avem în vedere potențialul de care dispune România.

În România se constată, din punct de vedere numeric o dinamică accentuată a înființării IMM-urilor favorizată de inexistența lor înainte de 1990. Din informații rezultă că creșterile au fost inegale, maximele fiind în 1992 și 1994; după acest an, se manifestă o tendință de scădere, numărul cel mai redus de înregistrări fiind în 1998. Se observă o ușoară revigorare a acestora datorită anumitor facilități acordate de stat în vederea înființării IMM-urilor după anul 2000, așa cum rezultă din fig.nr.1

Evoluția înființării de IMM-uri

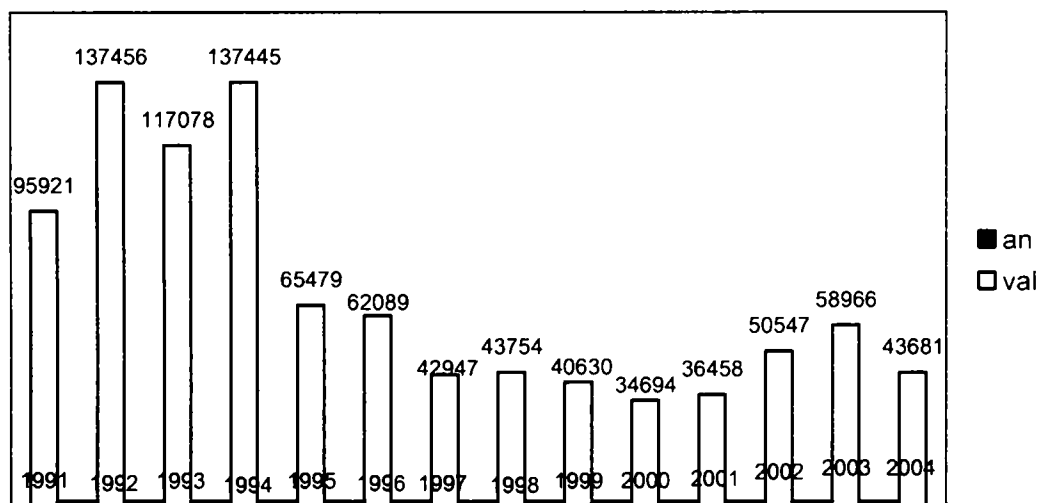


Fig.nr.1

Rezultanta acestor evoluții este înregistrarea în România a unui număr de peste 800.000 de societăți comerciale private înmatriculate, ceea ce reprezintă 87,3% din totalul agenților economici din România. Din păcate la sfârșitul anului 2004 numai 402.541 firme funcționau efectiv; dintre acestea 401.326, erau IMM-uri, profit înregistrând numai 160133.IMM-uri. Predominante sunt microîntreprinderile, care reprezintă 92% din totalul de IMM-uri exprimând potențialul economic redus al întreprinzătorilor români, cea mai mare parte înregistrând o cifră de afaceri extrem de modestă - sub 10000 EURO anual. În ceea ce privește structura pe domenii de activitate, se constată o mare eterogenitate. Majoritatea firmelor și-au manifestat disponibilitatea la înființare pentru foarte multe tipuri de activități; din fig.nr.2 rezultă că din totalul agenților economici 71% au declarat că fac comerț, 18 % alte servicii, 9% producție, 2% construcții. O asemenea structură indică un mare grad de indecizie economică, absența unui plan de afaceri reflectând un stadiu incipient de dezvoltare a fenomenului antreprenorial și de maturitate a întreprinzătorilor. Odată intrate în acțiune, IMM-urile s-au profilat, de regulă, pe un anumit domeniu de activitate.

IMM-urile, în România, private asigură totuși un mare număr de locuri de muncă: cca. 1,3 milioane la începutul anului 2005, fiind singurul sector care a creat locuri de muncă după 1989 în România, așa cum rezultă din fig.nr.3 În comerț și servicii lucrează majoritatea forței de muncă din IMM-uri, adică cca. 900000 de persoane.

Repartiția IMM-urilor pe sectoare de activități

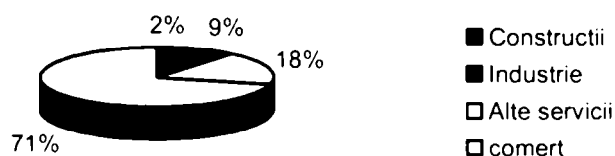


Fig nr. 2

Distribuția personalului IMM-urilor pe domenii de activitate

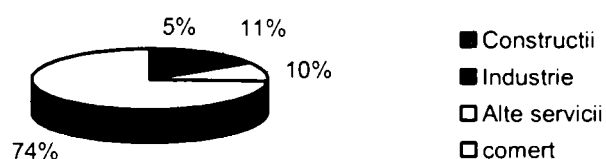


Fig nr.3.

IMM-urile reprezintă un sector important al economiei românești, cu eficiență sensibil mai mare decât sectorul de stat. Comparativ cu sectorul de IMM-uri din UE este însă mult mai puțin important și mai puțin eficient. În ultimii ani, creșterea numărului de IMM-uri s-a redus substanțial, firmele private fiind confruntate cu dificultăți apreciabile, atât financiare cât și tehnice.

Schimbările în ceea ce privește modul de abordare și soluționare a problemelor economice vizând accelerarea reformei și mai ales efectele întârziate ale greșelilor economice și sociale din anii anteriori, au pus IMM-urile în situația de a se confrunta cu probleme foarte grele, de dimensiuni sporite față de perioada precedentă sau chiar inexistente anterior:

- IMM-urile private din România sunt decapitalizate la jumătate, ceea ce înseamnă reducerea la ½ a cantității de materii prime, materiale, etc., pe care le pot cumpăra și, implicit, a producției și vânzării acestora;

- Circa 90% din IMM-uri nu-și pot permite economic să ia credite de la bănci, datorită dobânzilor mari; Ca urmare IMM-urile nu se pot recapitaliza.

- Blocajul financiar puternic la nivelul întregii economii naționale afectează în special IMM-urile; ele sunt cele care falimentează în primul rând, nedispunând de resurse pentru a se menține viabil în procesul fabricație-vânzare-reinvestire.;

- Absența resurselor proprii pentru investiții se semnalează la cvasitotalitatea IMM-urilor. Lipsa de programe guvernamentale care să sprijine IMM-urile este cronică; ea dovedește că guvernul, indiferent de structură politică nu are înțeles că numai promovând o politică favorabilă susținerii și dezvoltării IMM-urilor, pot asigura premisele unei realizări unei economii românești performante.

- Comprimarea pieței interne generează atât probleme de desfacere a produselor și serviciilor proprii realizate, cât și probleme de aprovizionare cu echipamente, materii prime și materiale necesare continuării proceselor de producție.

Concluzia principală este scăderea substanțială a potențialului IMM-urilor private, reflectată atât în diminuarea volumului produselor și serviciilor comercializate, cât și în compromiterea apreciabilă a șanselor de relansare rapidă și semnificativă a activității economice, dacă nu se intervine rapid asupra cauzelor care au generat această situație.

Dintre aceste cauze amintim: deprecierea monedei naționale în raport cu EURO, nivelul ridicat al dobânzilor creditelor bancare, concurența în creștere a produselor străine, mai ales cele subvenționate și venite prin contrabandă, absența unei strategii de investiții și de relansare a economiei în ansamblu și a unei strategii pentru sectorul de IMM-uri în special.

În mod firesc, starea IMM-urilor generează un ansamblu complex de consecințe, cele mai importante fiind în plan economic și social.

Principalele sale efecte economice sunt:

- veniturile la bugetul statului din sectorul privat se diminuează continuu;
- cererea de credite de la bănci se reduce drastic, determinând o scădere majoră a activității bancare;
- 80% din IMM-uri și-au redus substanțial cifra de afaceri sau sunt în stare de faliment;
- cererea internă de bunuri a firmelor și populației se reduce substanțial, producându-se o scădere îngrijorătoare a pieței interne de produse și servicii;
- diminuarea absolută a investițiilor în sectorul privat.

În mod firesc, consecințelor economice le sunt asociate și efecte sociale, cele mai importante fiind: apariția șomerilor în sectorul IMM-urilor (peste 200000); climat social tensionat; scăderea puterii de cumpărare a populației și agenților economici; reducerea substanțială a ofertei de produse fabricate în țară, care sunt cele mai accesibile majorității populației.

Prezentul studiu încearcă, în condițiile concurenței tot mai acerbe și a tendinței de globalizare a piețelor, să descopere cele mai potrivite strategii de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, în această perioadă de preaderare la Uniunea Europeană.

Tema abordată este structurată pe trei direcții.

- Asigurarea unui suport matematic adecvat elaborării strategiilor de management specifice IMM-urilor, cu referire specială pe capacități de producție și resurse umane. Pentru acțiuni care vizează elaborarea de strategii am avut în vedere aparatul matematic specific acțiunilor fr marketing.
- Prezentarea strategiilor de management specifice IMM-urilor în vederea atingerii performanțelor europene; în același timp aici vor fi abordată problematica managementului resurselor umane din structura IMM-urilor, în vederea asigurării capacităților de producție optime.
- Aplicarea practică a strategiilor de management pentru un caz concret; este vorba de compania "Punto Asso" din Drobeta Turnu Severin. Pe parcursul derulării activității acestei companii am încercat să găsec în orice moment motivația pentru acțiunile întreprinse, în vederea integrării ei în piața și în arealul în care ea activează.

Importanța acestei teme derivă din necesitatea adaptării activității IMM-urilor la cerințele Uniunii Europene, paralel cu încercarea de a supraviețui și de a se dezvolta pe plan local.

Dualitatea predomină studiul: abordare teorie/ practică prin utilizarea aparatului matematic cel mai adecvat; strategii de piață/, managementul resurselor umane sunt abordate în contextul plan local/ Uniunea Europeană. Toate acestea ne permit o analiză complexă, care să pună în evidență atât aspectele pozitive cât și cele negative referitoare la IMM-uri și posibilitățile lor de dezvoltare. Ceea ce poate fi considerat ca element pozitiv este faptul că dualitatea abordată în mod constant, a deschis noi perspective de dezvoltare și afaceri pentru companie, și în același timp a devenit un mod de abordare și rezolvare a problemelor pentru echipa managerială a companiei.

CAPITOLUL 1

SUPPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN ELABORAREA STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE ȘI ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN TREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

1.1. SUPPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN ELABORAREA STRATEGIILOR DE DEZVOLTARE A IMM.

1.1.1. MODELAREA / SIMULAREA CA INSTRUMENTE MANAGERIALE

Economia de piață presupune, desigur, concurență și competitivitate, fapt care avantajează managerii care dovedesc o excelentă capacitate de conducere, organizare, adaptabilitate la cerințele pieței, creativitate și inventivitate. Câștigă, întotdeauna, cei care știu și pot să obțină din activitatea economică mai multă valoare decât aceea a factorilor de producție consumați sau implicați.

În ultimele decenii, modelarea este folosită de către manageri ca alternativă la „experimentul” utilizat în științele exacte. Faptul că rezolvarea problemelor manageriale din întreprindere nu se poate realiza cu un model matematic „pur” a condus la necesitatea de a apela la conceperea unor modele economice mai elastice care să surprindă legea de desfășurare a fenomenului cât și aspectele legate de comportamentul cibernetic al fenomenului, plasat pe o structură cu evoluție cibernetică în timp; se face astfel apel la teoria probabilităților, teoria mulțimilor fuzzy, programarea dinamică, modele euristice, dar și la tehnici de simulare complexe, utilizând programe de simulare pe calculator.

Dacă se dorește o adaptare a producției la cerințele pieței, efortul de a găsi și concepe cele mai potrivite modele economico – matematice și de a face apel la tehnici de simulare definesc mult mai corect efectele acțiunilor manageriale; aceasta cel puțin din două puncte de vedere:

- Elaborarea unei decizii neconforme, neoptimizate sau eronate, într-o singură direcție, are implicații asupra performanțelor întregului sistem, datorită conexiunilor care se formează în procesul muncii. De aici necesitatea ca deciziile să fie bine fundamentate, înainte de a fi aplicate, să fie verificate pentru diferite situații normale sau chiar extreme; aceste deziderate se pot realiza numai cu ajutorul modelării/ a tehnicilor de simulare specifice, fiecărui caz în parte.

- Odată cu trecerea la producția de serie / masă, procesele se derulează cu viteze care fac de cele mai multe ori imposibilă/ ineficientă intercalarea sau utilizarea resursei umane; dacă în aceste situații se preferă abordarea unui regim „off - line”, în domeniul conducerii proceselor (mai ales a celor cu grad ridicat de complexitate), soluția nu poate fi decât un regim de decizie „on - line”; aceasta și din cauza faptului că o decizie eronată „produce rebuturi în lanț” în cantități care pot periclita eficiența generală a procesului de producție.

În același timp, modelarea asistată pe calculator are la bază ideea că omul nu poate fi exclus din procesul de conducere al unui sistem, deoarece el reprezintă principala sursă

de formulare a ipotezelor referitoare la comportamentul sistemului în timp, și singurul capabil să cuprindă într-o acțiune integratoare rezultatele diferitelor variante de evoluție ale acestuia.

Între om și calculator are loc un dialog interactiv, ce conduce în cele mai multe cazuri la autoperfecționarea sistemului om - mașină.

Modelarea și simularea, atunci când sunt destinate managerului ca metode și tehnici moderne de conducere, au două valențe și anume rigoarea științifică și arta dată de abilitatea, judecata, creativitatea modelatorului sau analistului. De la caz la caz, de la model la model, diferă doar ponderile în care sunt reprezentate cele două caracteristici nesubstituibile modelelor corect întocmite.

1.1.2. MODELAREA FENOMENELOR DE PIATĂ

Modelarea reprezintă o metodă de operare (teoretică sau practică) asupra unor obiecte, fenomene sau procese cu ajutorul căreia se studiază un sistem auxiliar, artificial sau natural și nu în mod direct obiectul, fenomenul sau procesul care ne interesează, dar cu care se află

într-o anumită corespondență obiectivă și pe care, în anumite etape ale cunoașterii, este capabil a le înlocui¹. În plus, în timpul cercetării sale, acest sistem auxiliar furnizează informații privind obiectele, fenomenele sau procesele modelate.

Un model este, așadar, o imagine incompletă/ mai puțin exactă, sau la o scară redusă, a unei realități (fenomen, proces) existente sau care urmează să fie construită, care trebuie validat prin criteriul practicii în vederea determinării gradului său de utilitate și a aplicării sale și care este utilizat în vederea previzionării comportării în diferite situații a procesului pe care îl simulează. Acesta cuprinde variabile endogene și exogene, constante și parametri, precum și relații între variabile și parametri.(1)

Pentru modelarea fenomenelor cu care se confruntă întreprinderile mici și mijlocii se apelează la tehnica modelării. Modelele se construiesc în mai multe etape, așa cum rezultă din figura nr.1.1.

A. Stabilirea obiectivelor modelului

În această etapă se precizează destinația modelului. Dacă destinația modelului este aceea de a asista decidentul în elaborarea unor decizii (referitoare la structura ofertei, comportament diferențiat al consumatorilor, variante optime de amplasare a locurilor de muncă, capacități de producție optime) structura acestuia trebuie să fie flexibilă, să prezinte un grad cât mai ridicat de izomorfism în raport cu realitatea concretă; acuratețea cu care modelul va descrie procesul va fi mare. Dacă modelul este conceput în scop didactic, aceste cerințe vor fi mai restrânse, având dimensiuni mai restrânse.

B. Analiza problemei (procesului) de rezolvat (modelat)

În această etapă are loc **identificarea** problemei/ a fenomenului, **delimitarea** spațială, temporală, funcțională și structurală a problemei/ a fenomenului în raport cu mediul ambiant, **alegerea/selecția** variabilelor relevante pentru problemă/ fenomen. **Deci, are loc formularea corectă a mărimilor de intrare, de stare și de ieșire ce caracterizează problema / fenomenul.**

C. Sinteza fenomenului modelat(sinteza modelului)

¹ Andreica M., Stoica, M., *Modelarea și simularea proceselor economice*, Lito. ASE, București, 1994;

Se alege prin analogie un model calitativ al fenomenului de piață analizat după care se construiește unul specific (calitativ), stabilindu-se legăturile funcționale între mărimile evidențiate în etapa anterioară. Pe această bază, prin cuantificarea cu ajutorul datelor a relațiilor dintre variabile, a parametrilor și prin raționalizarea modelului calitativ – se construiește modelul cantitativ al fenomenului analizat. Acesta va fi rezolvat cu ajutorul unor algoritmi, obținându-se soluția de principiu.

D. Verificarea modelului

În continuare modelul referitor la fenomenul/ procesul/ sistemul analizat este testat pe un set de date de intrare pentru care rezultatele sunt cunoscute. În plus, se verifică logica structurală a modelului elaborat; dacă după un număr de trei încercări nu realizează un model calitativ care să redea în totalitate aspectele/ funcțiile specifice sistemului/ procesului modelat se trece la conceperea unui nou model. Dacă după maxim trei încercări modelul răspunde cerințelor impuse sistemului se trece la validarea modelului.

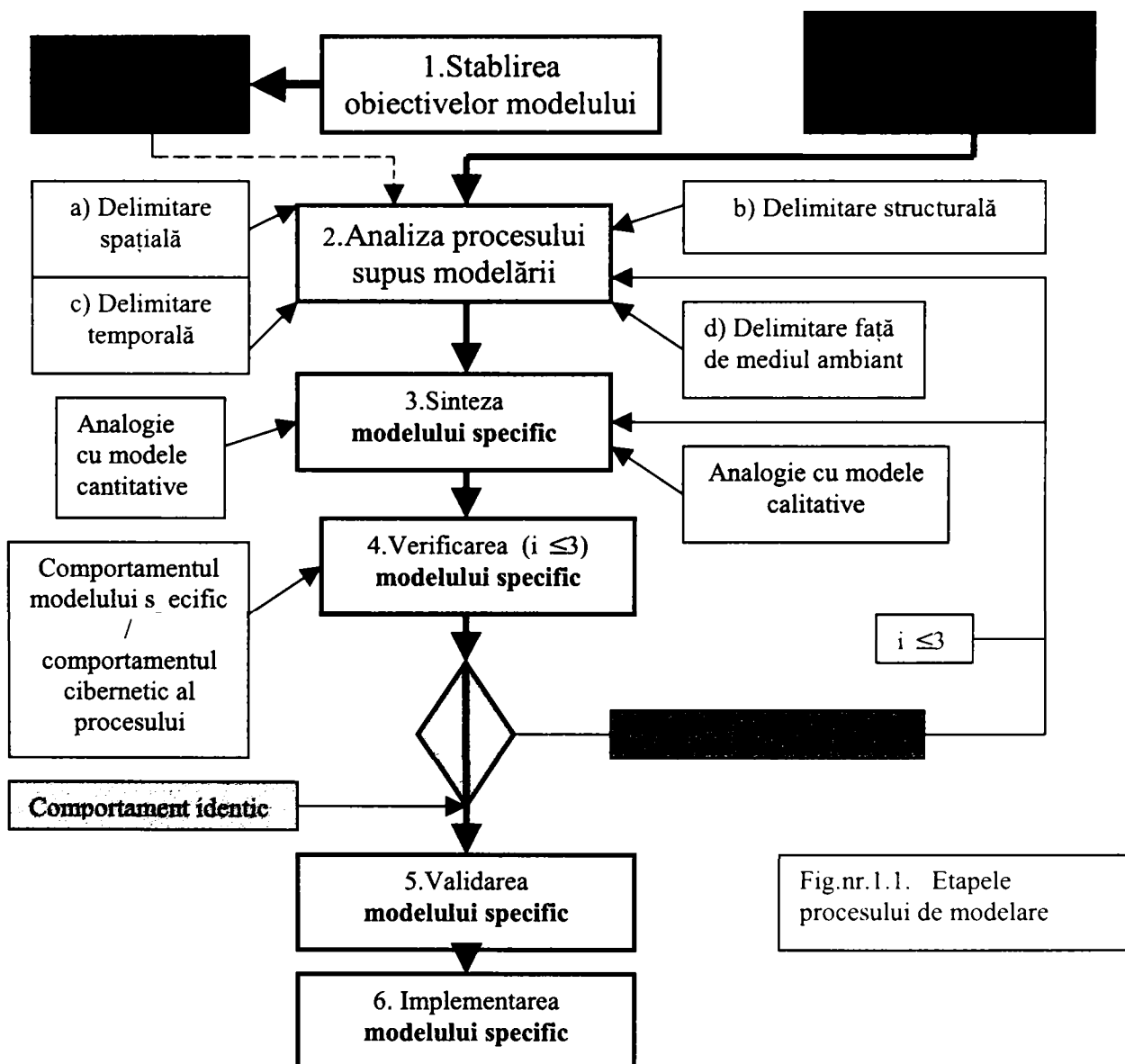


Fig.nr.1.1. Etapele procesului de modelare

E. Validarea modelului

Pentru ca modelul să fie valid se testează pe mai multe variante corespunzătoare situației reale posibile. În final se va obține structura definitivă a modelului.

F. Implementarea modelului

În această etapă, modelul va fi utilizat în conformitate cu destinația prevăzută în prima etapă (analiză, decizie, cunoaștere – învățare, previziune). În cazul metodelor utilizate în asistarea decidenților există două probleme relative referitoare la rigoarea modelelor și la rigoarea datelor. Prima constă în necesitatea justificării riguroase matematice a oricăror afirmații relative la procesul analizat. În plus, verificarea criteriilor matematice este, în același timp, un criteriu de verificare a modelului.

În ce privește rigoarea datelor, unii autori afirmă că analiza critică a modelelor ar trebui începută cu analiza calității datelor și nu prin a da vina pe ecuațiile modelului care, reprezentând abstracții, simplificări, pot să denatureze realitatea. Pentru fiecare model este semnificativ un anumit grad de precizie. Spre exemplu, în cazul fluctuației cursului dolarului se vor lua cel mult două zecimale.

Principalele surse a erorilor în procesul de modelare, sunt generate de lipsa/neclaritatea / falsitatea datelor sau a informațiilor, culegerea greșită a lor, nerespectarea factorului timp, prelucrarea greșită a datelor sau culegerea de date / informații nesemnificative, tendința de a impune anumite restricții prin precizii mari dar false și insuficiența unor experimente special efectuate.

În funcție de domeniul căruia i se adresează modelele pot fi de mai multe categorii:

A. Modele de comportament în studiul cererii

În procesul fundamentării deciziilor cu referire la desfacerea produselor finite, întreprinderile care au contact direct cu consumatorul trebuie să aibă în vedere comportamentul acestuia, lucru deosebit de dificil deoarece în cele mai multe cazuri consumatorul are un comportament evolutiv, uneori contradictoriu. Consumatorul reacționează în mod diferit la diferiți stimuli, fapt pentru care, adeseori se apelează la diferite tipuri de scale cu ajutorul cărora se poate măsura intensitatea cu care anumiți stimuli determină un anumit comportament de cumpărare sau de consum.

Unul dintre cele mai complexe și mai cunoscute modele de comportament este *Modelul Fishbein Rosenberg*, conform căruia atitudinea unui individ, în speță consumatorul, față de stimul se poate determina conform relației(1.1.) :

$$P_{ij} = \sum_{i=1}^k W_{ik} Q_{ij}, \text{ unde} \quad (1.1.)$$

P_{jk} reprezintă atitudinea individului „k” pentru marca de produs/ serviciu „j”

W_{ik} reprezintă evaluarea făcută de consumatorul k importanței relative a atributului „j” (considerându-se în total „h” atribute, iar suma importanței ce i se acordă este egală cu unitatea);

Q_{ij} reprezintă măsura, pe o scală de la 0 la 1, în care produsul marca „j” îl satisface pe client în privința atributului „i”.

Atunci când se va calcula atitudinea consumatorului „k” pentru marca „j” se va realiza și o normalizare (care se va face ca suma atitudinilor să fie egală cu unitatea), pe baza relației (1.2):

$$P_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{ik} Q_{ij}}{\sum_{j=1}^g \sum_{i=1}^r W_{ik} Q_{ij}} \quad (1.2.)$$

Exemplificarea practică se va face în capitolul de aplicații al prezentei lucrări.

B. Modele de estimare a cererii pe piață

Teoria cantitativă a cererii pornește de la următoarele ipoteze:

1. În cazul unui venit constant, cererea pentru o anumită marfă scade odată cu creșterea prețului și invers.
2. În cazul unui venit variabil, cererea pentru un bun crește o dată cu creșterea venitului și scade cu creșterea prețului

Prima ipoteză ne permite formularea unor modele numerice cu care să se previzioneze creșterea/scăderea cererii în cazul reducerii/creșterii prețului într-o proporție definită.

Sensibilitatea cererii la modificările de preț sunt ilustrate prin *coeficientul de elasticitate al cererii* (c) față de preț (p) și care arată cât la sută se modifică (în sens invers) cererea unui bun, dacă prețul său se modifică cu 1%. Expresia de calcul este dată de relația (1.3):

$$E_{\%p} = \frac{\Delta C}{c_0} : \frac{\Delta P}{p_0}, \quad \text{sau} \quad E_{\%p} = \frac{c_1 - c_0}{c_0} : \frac{P_1 - P_0}{p_0}, \quad (1.3.)$$

unde ΔC , ΔP reprezintă sporul cererii, respectiv modificarea prețului (+/-) în două perioade de referință. (marcate cu indicii 0 respectiv 1).

Luând în considerare cea de-a doua ipoteză, dacă vom presupune pentru fiecare nivel al venitului o altă funcție f_v a cererii, atunci cererea de mărfuri, funcție de preț, va fi dată de relația (1.4.):

$$q_i = f_v(p_i) \quad (1.4.)$$

Dacă prețul este menținut constant, cererea poate fi descrisă ca o funcție a venitului, conform relației (1.5):

$$q_i = f(v)$$

Coeficientul de elasticitate al cererii (c) față de venit (v) arată creșterea procentuală a cererii când venitul crește cu 1%, (1.6.):

$$E_{\%v} = \frac{\Delta C}{C} : \frac{\Delta V}{V}, \quad (1.6.)$$

unde ΔC , ΔV reprezintă sporul cererii, respectiv modificarea venitului (+/-) în două perioade de referință.

Acestate sunt două modele ale modificării cererii în funcție de preț și venit, atât pentru bunurile de strictă necesitate, și pentru bunurile de consum curent, cât și pentru bunurile de lux.

C. Modelarea structurii ofertei întreprinderilor pe piață

Oferta de produse trebuie tratată în profil static și dinamic pentru a putea fi surprinsă atât la un moment dat cât și în mișcare, cu implicațiile ce le atrage prezența ei asupra procesului economic în complexitatea lui.

Creșterea cantitativă, ridicarea calitativă, diversificarea sortimentală, înnoirea produselor în timp caracterizează dinamica ofertei de mărfuri. Fiecărui articol

individualizat în masa ofertei și se poate stabili relativ ușor vârsta pornind de la momentul primei sale apariții pe piață. Oferta, considerată la un moment dat cuprinde produse de vârste foarte diferite. Toate acestea trebuie calculate și evaluate foarte corect, folosind chiar și matricea portofoliului de produse dintr-o întreprindere, pentru a vedea exact care produse sunt rentabile, care nu mai au succes pe piață, în care trebuie să investim și care trebuie scoase din fabricație.

Concomitent cu această analiză, va trebui să determinăm pragul de rentabilitate („punctul mort”), care este dat de nivelul coeficientului de utilizare a capacității de producție (C_{UC}) care asigură acoperirea costurilor totale (C_T) pe seama veniturilor (V).

Prin urmare, pragul de rentabilitate este acela pentru care veniturile sunt egale cu cheltuielile totale (1.7.):

$$V = C_T \quad (\text{lei/ an}) \quad (1.7.):$$

La rândul lor, veniturile sunt produsul între prețul unitar al produselor (X) și numărul de unități de produse cerute și respectiv oferite (Y); ele se calculează conform relației (1.8.):

$$V = X * Y (\text{lei/an}) \quad (1.8.):$$

Pe de altă parte, costurile totale au în structura lor componentele (1.9.):

$$C_T = C_f + C_v * Y, (\text{lei/an}) \quad \text{unde} \quad (1.9.):$$

C_f reprezintă costurile fixe anuale de utilizare a capacității de producție (lei/an)

C_v reprezintă costul variabil unitar (lei/buc)

Rezultă că:

$$X * Y = C_f + C_v * Y \quad (1.10)$$

Egalând cele două categorii economice, rezultă Y_{opt} (1.11):

$$Y = \frac{C_f}{X - C_v} \quad (1.11.)$$

Pentru valori ale lui Y mai mici decât Y_{opt} costurile ocazionate de fabricare depășesc veniturile din vânzări, deci activitatea întreprinderii va fi nerentabilă, coeficientul de utilizare a capacității (C_{UC}) minim acceptabil va fi dat de relația (1.12):

$$C_{UC} = \frac{Y}{K_p} * 100 \quad \text{unde:} \quad (1.12)$$

K_p = capacitatea zilnică de producție, exprimată în (buc/ zi, unități fabricate/ zi)

Aceste calcule trebuie completate cu cele bazate pe estimarea variației cererii în funcție de modificarea nivelurilor prețurilor.

1.1.3. ANALIZA STRATEGICĂ A PORTOFOLIULUI DE PRODUSE/ ACTIVITĂȚI

O întreprindere nu administrează numai un produs sau o gamă de produse, ci un ansamblu de domenii care de fapt constituie **portofoliul de produse**. Fiecare din produsele fabricate și vândute cunoaște o situație particulară datorită, în primul rând, etapei ciclului în care se găsește, dar și în raport cu prezența concurenților, caracteristicile și perspectivele de evoluție ale sectorului, etc.

Pentru alcătuirea portofoliului unei firme se recurge la două criterii de apreciere a produselor și anume: atractivitatea pieței și avantajul relativ.(38)

Atractivitatea pieței este o variabilă relativ independentă față de firmă. Ea exprimă o anumită stare a pieței asupra căreia întreprinderea nu are nici o influență.

În mod curent atractivitatea este măsurată prin indicele de penetrare a pieței (I_{pp}) care permite să se facă aprecieri asupra întreprinderii în raport cu poziția concurenților săi. Se calculează ca un raport între: volumul de produse desfăcut de companie pe segmentul de piață analizat (Q_D) și volumul de produse identice/ similare al tuturor companiilor care desfac produse pe același segment de piață (Q_{TOT}) (1.13)

$$I_{pp} = \frac{Q_D}{Q_{TOT}} \quad (1.13)$$

Pentru determinarea poziției companiei în raport cu diversificarea sortimentăției, din segmentul de piață se recurge la Indicele de creștere a sortimentăției (I_{cs}), definit ca un raport între numărul de sortimente cu care compania acesează piața (N_{SP}) și numărul total de sortimente identice ca funcții și structură care coexistă pe segmentul de piață analizat (N_{TOT}), așa cum rezultă din relația (1.14):

$$I_{cs} = \frac{N_{SP}}{N_{TOT}} \quad (1.14)$$

Avantajul relativ al întreprinderii se exprimă prin poziția acesteia pe piață în raport cu concurenții.

Prezentând avantajul relativ pe abscisă și atractivitatea pieței pe ordonată rezultă schema din figura nr. 1 care mai este cunoscută și sub denumirea de matricea BCG (Boston Consulting Group)

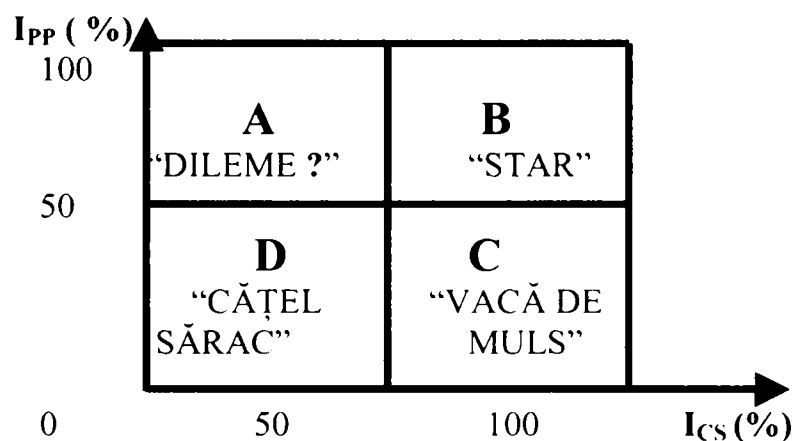


Fig.nr. 1.2. Matricea BCG (38)

Produsele A, B, C, D puse în vânzare de întreprindere, se plasează în cadranele A, B, C, D, fiecare corespunzând unui caz particular.

Produsele, din cadranul A al matricei BCG mai sunt cunoscute și sub denumirea de "DILEME". Ele sunt produse a căror piață se află într-o creștere rapidă ($I_{pp} > 50\%$), dar firma producătoare nu reușește să câștige supremația pe piață, avantajul relativ fiind redus

($I_{cs} < 50\%$) Datorită acestor două elemente, evoluția lor viitoare este incertă. De regulă aceste produse contribuie la dezvoltarea firmei, dar necesită lichidități care să le asigure finanțarea. Sunt produse tentante din punct de vedere al pieței produsului, care cunoaște o rată înaltă de creștere, dar neinteresante pentru întreprindere datorită cotei de piață relativ scăzute ocupată de acestea.

Produsele din cadranul B se află într-o situație excelentă; creșterea lor este rapidă, avantajul pe piață ridicat (I_{CS} , $I_{PP} > 50\%$) iar profitul este mare. Produsele din acest cadran mai sunt denumite și "STELE". "Stelele" sunt produse care contribuie la creșterea cifrei de afaceri a firmei și la îmbunătățirea imaginii acesteia, înregistrând de regulă, un profit suficient de mare pentru a se autofinanța. Ele constituie produsele cele mai valoroase pentru întreprindere.

Produsele din cadranul C se află pe o piață în care indicele de penetrare ($I_{PP} < 50\%$), este în scădere, dar avantajul pe piață este puternic ($I_{CS} > 50\%$) iar profitul este încă ridicat. Produsele C, din cadranul C al matricei BCG mai sunt cunoscute și sub denumirea de "VACI DE MULS". Ele sunt valori certe ale întreprinderii, care aduc profituri și furnizează lichidități pentru finanțarea activităților din celelalte categorii, contribuind în la dezvoltarea firmei, dar într-o măsură destul de limitată.

Produsele din cadranul D se află într-o poziție defavorabilă; speranțele de creștere a sortimentelor sunt reduse, ($I_{CS} < 50\%$), puterea de penetrare în piață este ($I_{PP} < 50\%$), beneficiul este nul și se constată chiar pierdere în vânzare; aceste produse mai sunt cunoscute și sub denumirea de "CĂȚEL SĂRAC". De multe ori compania menține aceste produse în portofoliul de produse, în segmentul de piață, pentru a-și semala prezența în segmentul de piață; în același timp face pregătirea pentru a lansa pe piață o nouă „stea”.

Alcătuirea portofoliului de produse pe baza criteriilor enumerate mai sus servește la elaborarea de previziuni privind vânzările și la fundamentarea unor strategii specifice pentru fiecare din cele patru faze în care pot să ajungă produsele unei firme. În funcție de faza în care se află produsele se pot adopta diverse strategii; astfel:

În cadranul A se pot adopta :

- strategia ofensivă pentru a transforma produsele din "dileme" în "stele". Această transformare necesită investiții mari și mijloace financiare importante.
- strategia defensivă adoptată de întreprinderile care nu dispun de resursele financiare suficiente și care pot să abandoneze piața respectivă sau să înceteze fabricația respectivului produs.

În cadranul B, este de preferat ca firma să se poată menține cât mai mult în această situație. Ea mai investește încă mult pentru a păstra poziția cucerită. În plus, se urmărește lărgirea pieței găsim noi clienți. Este important ca din beneficiile obținute să dirijeze o bună parte către activitatea de cercetare – dezvoltare sortimente noi, pe care să le plaseze în zona „DILEMA

În cadranul C nu se fac decât investiții minime. Se urmărește prin menținerea sortimentelor în piață se urmărește, nu atât obținerea de beneficii (care oricum încep să se diminueze), cât mai mult, împiedicarea concurenților să-și dezvolte sortimentația în segmentul lor de piață.

În cadranul D se impune recuperarea investiției și părăsirea pieței. Menținerea produselor în segmentul de piață este motivată numai de necesitatea obținerii unei „imagini” a companiei, care își semnalează prezența în segmentul de piață.

Pe baza analizei fiecare întreprindere mică sau mijlocie poate să-și alcătuiască un portofoliu minimal de produse pe care dorește să le plaseze în segmentul de piață dorit, aplicând una sau mai multe strategiile de mai sus.

1.1.4. METODE STATISTICE UTILIZATE ÎN DESFACEREA PRODUSELOR

Coeficientul de corelație liniară

Corelația este expresia sintetică a intensității legăturilor cauzale dintre fenomenele din piață, fenomene pe care micul întreprinzător le percepe cel mai direct. Cuplul corelativ poate cuprinde două sau mai multe variabile, din care una este variabila efect, cunoscută sub numele de variabila rezultantă simbolizată de obicei cu Y , (într-o piață un mic producător poate fi confruntat cu mai multe variabile rezultante, deci pot exista Y_i variabile: celelalte sunt variabilele factoriale, fiind simbolizate cu X_i , în care $i = 1, 2, 3, \dots =$ numărul variabilelor factoriale percepute de micul întreprinzător.

Corelația liniară constă în faptul că variabila rezultantă Y înregistrează o tendință liniară, ca urmare a influenței factorilor determinanți.

Intensitatea legăturii dintre două variabile X și Y se exprimă cu ajutorul coeficientului de corelație liniară: r_{XY} :

$$r_{XY} = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} = \frac{Cov(X, Y)}{S_X * S_Y} \quad \text{unde} \quad (1.15.)$$

\bar{X} = media variabilelor factoriale; \bar{Y} = media variabilelor rezultante.

Dacă $-1 \leq r_{xy} \leq 1$. Semnul lui r_{xy} coincide cu acela al lui b , cele două estimări fiind legate prin relația:

$$b = r_{xy} \frac{S_y}{S_x} \quad (1.16)$$

O corelație directă se asociază cu o pantă pozitivă a dreptei de regresie, iar o corelație inversă cu o pantă negativă. Atunci când $r_{xy} = 0$, nu există nici o relație liniară între y_i și x_i .

Coeficientul de corelație a rangurilor

În calculul coeficienților de corelație se folosesc valorile variabilelor din cuplul corelativ, ceea ce face ca nivelurile acestor coeficienți să depindă într-o oarecare măsură de nivelurile valorilor X_i și Y_i folosite ca bază de calcul.

Corelația rangurilor presupune doar concordanța sau neconcordanța dintre sensurile variației acestor valori; acest aspect poate fi evidențiat cu ajutorul rangurilor. Prin rang se înțelege locul pe care-l ocupă valorile X_i sau Y_i în cadrul șirurilor din care fac parte, șiruri ordonate crescător sau descrescător.

Pentru determinarea intensității corelației rangurilor se folosesc, mai frecvent coeficientul lui Spearman și coeficientul lui Kendall

Coeficientul de corelație Spearman.

Acest coeficient are la bază relația coeficientului de corelație lineară, în care în locul variabilelor X_i și Y_i s-au folosit rangurile u_i și w_i . Printr-o serie de calcule elementare, se ajunge la relația:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^2(n-1)}, \quad (1.17)$$

în care:

d = diferența dintre rangurile u_i și w_i ;

n = numărul termenilor seriei

Acest coeficient ia valori cuprinse în intervalul: $-1 \leq r_s \leq 1$

Coeficientul se poate folosi în cadrul unei analize economice în profil teritorial, când este necesar să se stabilească legătura dintre diverși indicatori economico – sociali ce caracterizează unitatea teritorială respectivă.

Coeficientul de corelație Kendall.

Are, în principiu, aceleași condiții de aplicabilitate. Se calculează cu ajutorul relației:

$$r_k = \frac{2S}{n(n-1)}, \quad (1.18)$$

unde $S = P+(-Q)$

în care:

P = suma numerelor rangurilor W_i superioare fiecărui rang luat succesiv în cadrul șirului respectiv; numărul de ranguri superioare se stabilește de la poziția fiecărui rang W_i spre sfârșitul șirului.; nu se iau în calcul și rangurile mai mari decât rangul curent, care se găsesc deasupra acestuia. P este pozitiv.

Q = suma numerelor rangurilor W_i inferioare fiecărui rang luat succesiv în cadrul șirului respectiv; și numărul acestor ranguri se stabilește în același mod.

Coeficientul Kendall are valorile cuprinse în intervalul:

$$-1 \leq r_k \leq 1.$$

Semnificația lui este similară cu cea a coeficientului de corelație lineară.

Gradul de concentrare a pieței

În analiza tipologică a piețelor, concentrarea spațială a acestora intră în considerație drept unul de clasificare. Piețele pot avea o densitate diferită în privința volumului activității. Privind problema din alt unghi, două întreprinderi de același profil pot realiza același volum de vânzări, dar în arii diferite. În general, un anumit grad de concentrare creează unele avantaje producătorilor în piață, constând în reducerea costurilor și creșterea eficienței. Dacă ei sunt mici producători, aceste avantaje sunt percepute la primul contact cu piața de desfacere.

Gradul de concentrare spațială a activității de piață se poate măsura, devenind astfel posibile comparații între diverse piețe ca și cunoașterea modificărilor intervenite de la o perioadă la alta. Un instrument în această privință îl reprezintă coeficientul de concentrare, care se poate exprima prin coeficientul de concentrare Gini (c), obținut din relația:

$$c = \sqrt{\frac{n \sum_{i=1}^n p_i^2 - 1}{n-1}}, \quad (1.19)$$

unde:

n - este numărul de localități în care producătorul poate avea o sucursală,

p_i - este ponderea cu care producătorul participă fiecare sucursală.

Acest coeficient ia valori între 0 și 1, respectiv, pe o scară mergând de la o distribuție spațială perfect uniformă, până la o concentrare maximă, într-un singur loc

Gravitația comercială

Disponerea în spațiu a activității de piață este legată într-o pondere însemnată, de localizarea cererii, iar aceasta reflectă, la rândul ei, distribuția în teritoriu a consumului. Cercetările asupra direcțiilor migrării cererii către centrele rurale scot în evidență forța de atracție comercială a orașului; aceasta depinde de mărimea centrului urban și funcțiile acestuia (centru administrativ, industrial, cultural, turistic etc.), de accesibilitatea către centrul urban, de gradul de dotare comercială a orașului, de structura socio – profesională a populației din localitățile aflate în zona de influență comercială a orașului.

Un loc special în acest sens îl ocupă modelul lui W.J.Reilly, model prin care s-a stabilit că forța de atracție comercială a orașului față de localitățile din jur se află în legătură directă cu mărimea acestuia (exprimată în numărul de locuitori) și în legătură inversă cu distanța de la aceste localități. Această relație, denumită „lege a gravitației comerciale”, a fost formulată astfel: două centre A și B atrag cumpărătorii dintr-o localitate intermediară T (mai mică) în raport direct proporțional cu numărul locuitorilor acestor centre și în raport invers proporțional cu pătratul distanței dintre localitatea considerată (T) și aceste centre:

$$\frac{C_a}{C_b} = \frac{P_a}{P_b} \cdot \left(\frac{D_b}{D_a} \right)^2 \quad (1.20)$$

unde:

C_a și C_b exprimă cumpărăturile atrase de centrele urbane A și B;

P_a și P_b – populația centrelor A și B;

D_a și D_b – distanța de la localitatea considerată până la centrele A și B

Pe baza acestei relații se poate delimita aria comercială a unei localități, se pot face hărți comerciale ale unor zone, se poate stabili punctul unde forța de atracție a celor două centre este egală.

Testul neparametric χ^2

Această metodă se folosește în studiul pieței pentru testarea gradului de semnificație a diferențelor de opinie între subiecții constituiți în două sau mai multe eșantioane independente, cu privire la o caracteristică cercetată. Se stabilesc preferințele celor două eșantioane pentru un anumit produs existent pe piață.

Valoarea calculată a lui χ^2 se determină cu ajutorul relației:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - A_{ij})^2}{A_{ij}} \quad (1.21)$$

în care:

r și k – numărul de rânduri și, respectiv, de coloane ale tabelului de contingență;

O_{ij} – frecvențele rândului i și ale coloanei j care rezultă din observare;

A_{ij} – frecvențele rândului i și ale coloanei j care se așteaptă să rezulte conform ipotezei nule (în tabelul de contingență aceste frecvențe sunt trecute în paranteză);

Frecvența teoretică A_{ij} se determină prin înmulțirea frecvenței marginale a rândului i cu cea a coloanei j și împărțirea produsului la numărul cazurilor (mărimea eșantionului).

Valorile rezultate prin utilizarea formulei au o repartiție de eșantionare care poate fi aproximată de o repartiție χ^2 cu $(r-1)(k-1)$ grade de libertate. Dacă valoarea calculată a lui χ^2 este egală sau mai mare decât valoarea teoretică (luată din tabel), corespunzătoare unui

număr de grade de libertate și unui anumit grad de semnificație, atunci ipoteza nulă nu se acceptă.

1.1.5. TEHNICI DE EȘANTIONARE

Una din cele mai importante operațiuni în studiul pieței o reprezintă stabilirea eșantionului care urmează a fi supus investigației. Această operațiune se referă la determinarea dimensiunii și structurii eșantionului, astfel încât să fie îndeplinită o condiție de bază: reprezentativitatea eșantionului în raport cu colectivitatea generală studiată.

Dacă se notează cu „n” mărimea (numărul componentelor) unui eșantion, pentru estimarea acesteia, când caracteristica cercetată este exprimată sub forma unor tipuri de structuri, se va utiliza relația:

$$n = \frac{t^2 \cdot p(1-p)}{\Delta_w^2} \quad (1.22)$$

în care:

t – coeficientul care corespunde probabilității cu care se garantează rezultatele (se găsește în tabelele statistice ale repartiției Student);

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

Δ_w – eroarea limită acceptabilă

După stabilirea eșantionului urmează alegerea metodei de eșantionare, dintr-o paletă destul de largă (figura nr. 1.3.)

criterii

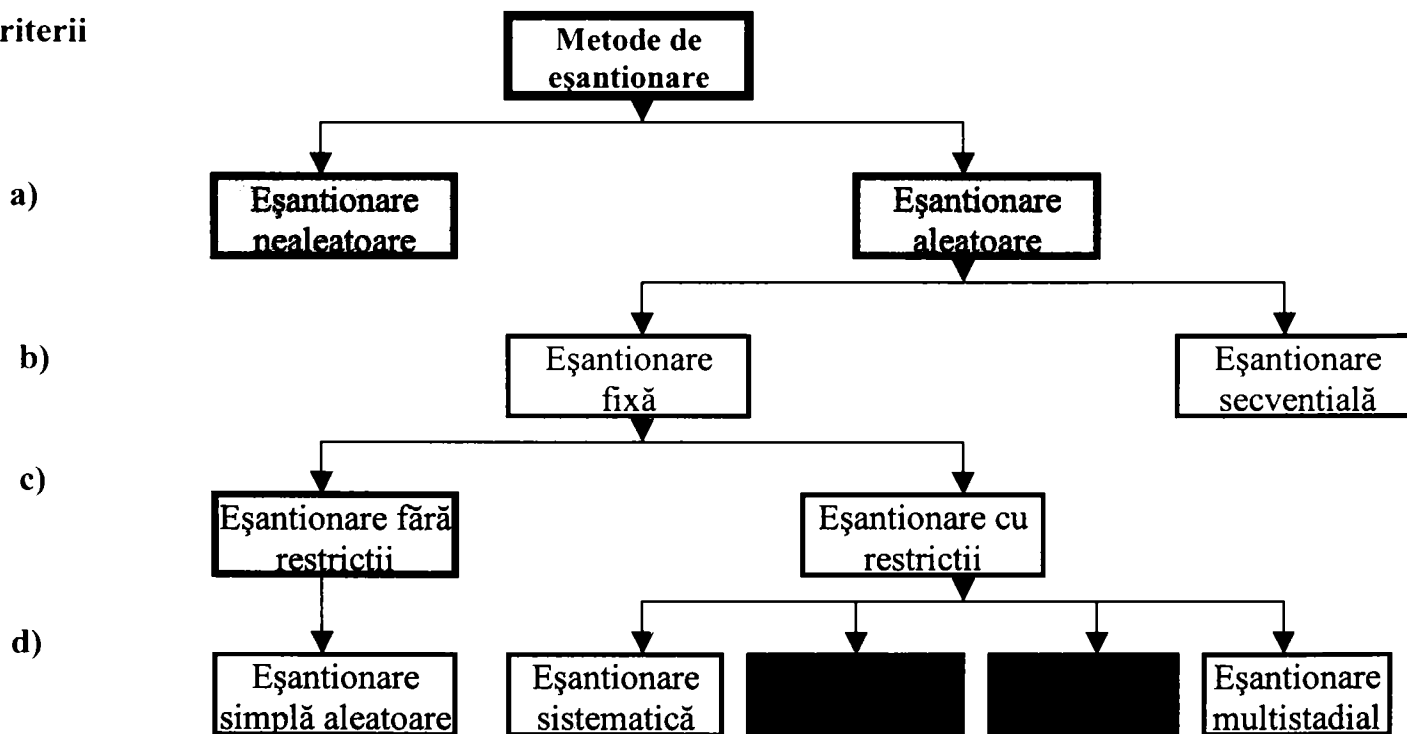


Figura nr. 1.3. Metode de eșantionare

654.269
UNIV. "POLITEHNICA"
CENTRALĂ

Criteriile de clasificare prezentate sunt:

- a) eșantionare în raport cu continuitatea procesului, b)
- b) eșantionare în raport cu frecvența de eșantionare; c)
- c) eșantionare în raport cu restricțiile impuse de proces.
- d) eșantionare utilizând selecția multicriterială

Când nu există posibilitatea cunoașterii probabilității ca o unitate a colectivității să fie selecționată se apelează la procedee de **eșantionare nealeatoare**, în care procesul selecției este cel puțin parțial subiectiv. Această metodă de eșantionare se folosește atunci când problema reprezentativității are o importanță mai redusă.

De obicei însă, se recurge la **eșantionarea aleatoare**, respectiv selecția se realizează independent de cercetător, fiecare element al colectivității având șanse egale de a fi inclus în eșantion. Se pot calcula intervale de încredere, se pot realiza testele de semnificație și se pot face estimări nedistorsionate ale valorilor caracteristicilor la nivelul întregii colectivități investigate.

Eșantionarea aleatoare poate avea la bază un eșantion fix sau se poate realiza printr-un proces secvențial. **Eșantionarea fixă** presupune stabilirea de la început a mărimumii eșantionului în funcție de restricțiile de ordin statistic și organizatoric. În cazul **eșantionării secvențiale**, foarte frecvent utilizată în cercetările de marketing sunt extrase în mod succesiv o serie de eșantioane până când, pe baza analizei datelor recoltate, se constată că sunt îndeplinite unul sau mai multe criterii prestabilite. Eșantionarea secvențială necesită calcule laborioase, dar conduce, în final, la un eșantion mai mic decât dacă s-ar fi stabilit de la început un eșantion fix.

La rândul ei, eșantionarea fixă se poate realiza cu sau fără impunerea unor restricții în procesul de selecție.

Metoda de eșantionare simplă aleatoare duce la construirea unui eșantion fără a impune nici o restricție prealabilă. Fiecare componentă este extrasă din colectivitatea considerată în totalitatea ei. Metoda permite obținerea unui eșantion care tinde să aibă o repartiție a caracteristicilor studiate, similară cu cea existentă în cadrul colectivității. Eșantionarea se poate baza pe folosirea tabelelor de numere aleatoare, pe liste ale tuturor eșantioanelor posibile sau pe selecția componentelor una câte una, după principiul schemei cu bila nerevenită.

Dintre schemele de eșantionare cu restricții, cele mai utilizate sunt: eșantionarea sistematică aleatoare, eșantionarea stratificată, eșantionarea de grup (nestratificată) și eșantionarea multistadială.

Eșantionarea sistematică aleatoare se poate realiza cu ajutorul metodei intervalului egal. Mai întâi, se calculează lungimea intervalului (a pasului mecanic) care se va utiliza în procesul selecției. Aceasta se face prin raportarea mărimumii colectivității cercetate la mărimea eșantionului. Se alege apoi, în mod aleatoriu, o componentă din colectivitate, care constituie punct de pornire pentru celelalte, ținând cont de lungimea intervalului.

Pasul mecanic se poate stabili cu ajutorul relației:

$$p = \frac{N_0}{n_0}, \quad (1.23)$$

în care:

N_0 – volumul bazei de selecție

n_0 – volumul eșantionului

Procesul selecției în cazul **eșantionării stratificate** cuprinde două faze: în primul rând, colectivitatea este divizată în mai multe grupuri (straturi) pe baza unor criterii geografice, socio – demografic, economice etc.; în continuare, din fiecare grup se extrage un număr predeterminat de componente (acest număr poate fi sau nu proporțional cu mărimea stratului), alcătuindu-se astfel eșantionul total.

Potrivit acestei metode, structura eșantionului general (n_0) este identică cu structura bazei de selecție (N_0).

Fracția de sondaj se determină cu ajutorul relației:

$$f_s = \frac{n_0}{N_0}. \quad (124)$$

Eșantioanele parțiale se determină astfel:

$$N_1 = f_s * N_1$$

$$N_2 = f_s * N_2, \text{ etc.}$$

Folosindu-se fracția de sondaj constantă, se asigură proporțiile:

$$\frac{n_1}{n_0} = \frac{N_1}{N_0}; \frac{n_2}{n_0} = \frac{N_2}{N_0}; \dots \quad (1.25)$$

Eșantionarea de grup se bazează tot pe divizarea colectivității cercetate în mai multe grupuri, dar, de data aceasta, nu se mai urmărește omogenizarea în interiorul fiecărui grup constituit. Apoi se extrag la întâmplare unele grupuri și ele se cuprind în întregime în eșantion sau sunt selecționate la întâmplare componente din cadrul lor.

1.2. SUPORTUL MATEMATIC UTILIZAT ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.2.1. Teoria utilităților

Conform teoriei elaborate de Neumann – Morgenstern, procesul de decizie se caracterizează din punct de vedere structural, prin următoarele elemente²:

- *Organul de decizie* – individ sau colectivitate – care urmează să aleagă una din alternative;
- *O problemă*- posibil de a fi rezolvată pe mai multe căi;
- *Mulțimea variantelor (alternativelor) posibile*- care caracterizează problema decizională;
- *Obiectivul* -urmărit prin rezolvarea ei;
- *Mulțimea stărilor naturii* – fiecare stare a naturii reprezintă condițiile în care fiecărei alternative date îi corespunde o consecință din mai multe posibile;
- *Consecințele*- fiecărui mod de a acționa, în condițiile date, consecințe ce pot fi egale cu numărul criteriilor (pentru o singură stare a naturii) sau mai multe;
- *Utilitatea*- atașată fiecărei consecințe.

Pentru analiza procesului decizional elementele sale sunt întrunite într-un tablou numit „matrice decizională”.

² Păunescu, Ion – *Managementul resurselor umane – studii de caz*, Editura Eficient, București, 2000 ;

Variantele problemei decizionale sunt modalitățile de realizare a problemelor supuse analizei decidenților, de care aceștia pot dispune, dar care există obiectiv și independent de voința lor.

Alternativele (variantele) au caracter disjunctiv și sunt egale ca importanță, fiecare din ele putând fi o soluție integrală a problemei.

Criteriile de decizie sunt punctele de vedere ale decidenților, prin care se izolează aspecte ale realității economice, în scopul aprecierii importanței fiecăreia asupra problemei decizionale studiate. Criteriile au mai multe stări posibile, numite nivele. Nivelele corespunzătoare unui criteriu reprezintă tot atâtea obiective din punct de vedere al criteriului.

Așadar, obiectivul unui proces decizional, din punct de vedere al unui anumit criteriu, este nivelul propus a fi realizat pentru acel criteriu.

O problemă frecvent întâlnită în practica economică este urmărirea mai multor obiective simultane. În acest caz se pune problema compatibilității obiectivelor, proprietate strâns legată de independența criteriilor. Când criteriile sunt independente, obiectivele sunt întotdeauna compatibile; când criteriile sunt dependente, atunci poate exista posibilitatea ca obiectivele să fie compatibile sau incompatibile.

În cadrul procesului decizional, criteriile considerate pot să aibă importanțe diferite în determinarea unei alternative. Din această cauză, acestor criterii li se atașează coeficienți de importanță pentru ca soluția determinată să fie corectă din punct de vedere economic.

Consecințele unei variante, sunt nivelele care se produc pentru fiecare criteriu, în urma alegerii variantei respective. Rezultă că numărul consecințelor unei alternative este egal cu numărul criteriilor.

Determinarea nivelului unei decizii este de importanță esențială pentru determinarea soluției optime. Determinarea consecințelor se face pe baza unor criterii obiective, folosind diverse metode tehnico – științifice, rezultate statistice sau opinii ale specialiștilor.

Pentru procesul decizional, matricea decizională se prezintă conform tabelului nr.1.1.:

Tabelul nr.1.1.

Variante	Criterii		
	X_1	X_2	X_r
V_1	X_{11}	X_{12}	X_{1r}
V_2	X_{21}	X_{22}	X_{2r}
V_m	X_{m1}	X_{m2}	X_{mr}

Unde: V_i = variantele $i = 1, \dots, m$; X_i = criteriile $i = 1, \dots, r$; x_{ij} = consecințele

Ansamblul de condiții, care determină prevederea consecințelor, poartă denumirea de „starea naturii”. Din cauza acestor „stări ale naturii”, pentru un criteriu, pot exista mai multe consecințe.

Dacă pentru un criteriu se poate prevedea în mod exact o singură consecință, atunci probabilitatea realizării ei este egală cu unitatea și problema se rezolvă în condiții de certitudine.

Dacă pentru un criteriu apar două sau mai multe consecințe, a căror probabilitate de apariție este cunoscută, atunci problema se rezolvă în condiții de incertitudine.

Agregând aceste elemente putem obține matricea decizională a unui proces decizional complex, în care avem următoarele notații:

- mulțimea criteriilor de decizie: $X = \{X_1, X_2, \dots, X_r\}$ fiecărui criteriu acordându-i-se și un coeficient de importanță, cu $J = 1, \dots, r$.

- mulțimea stărilor naturii: $N = \{N_1, N_2, \dots, N_n\}$, fiecărei stări a naturii, putându-i-se asocia o probabilitate de realizare;

- produsul cartezian $X \times N = Y_{jk}$ ($j = 1, \dots, r$; $k = 1, \dots, n$) reprezintă mulțimea criteriilor de decizie în diferitele stări ale naturii;

- mulțimea variantelor posibile: $V = \{V_1, V_2, \dots, V_m\}$, fiecărei variante îi corespunde un anumit nivel x_{ijk} , care este consecința variantei i , pentru criteriul j și starea naturii k

Conceptul de utilitate a fost introdus de Neumann și Morgenstern; el are la bază următoarele axiome:

Axioma 1: Două variante decizionale V_i și V_j pot fi întotdeauna comparate între ele, decidentul putând pronunța una din următoarele opțiuni:

- preferă pe V_i lui V_j ($V_i P V_j$)
- preferă pe V_j lui V_i ($V_j P V_i$)
- cele două variante îi sunt indiferente ($V_i = V_j$)

Axioma 2: Relația de preferință este tranzitivă, relația de indiferență este tranzitivă și simetrică.

Axioma 3: În afara mulțimii $V = \{V_1, V_2, \dots, V_m\}$, variantele simple, decidentul poate lua în considerare un tip special de variante, numite mixuri probabilistice de tipul :

$$V = [pV_i; (1-p)V_j],$$

în care:

- p – este probabilitatea realizării variantei V_i iar
- $(1-p)$ – probabilitatea realizării variantei V_j .

Axioma 4: Dacă o variantă (V_i) este preferată altei variante (V_j) atunci o mixtură $[pV_i, (1-p)V_k]$ va fi întotdeauna preferată mixturii $[pV_j, (1-p)V_k]$.

Axioma 5: Fiind date trei variante V_i, V_j, V_k iar decidentul exprimă relația $V_i P V_j P V_k$, există atunci o mixtură $V' = [p'V_i, (1-p')V_k]$ astfel că $V_j P V'$ și o altă mixtură $[V'' = p''V_i, (1-p'')V_k]$ astfel că $V'' P V_j$.

Pe baza acestor axiome, se definește o funcție numită *funcție de utilitate*, având ca domeniu de definiție mulțimea variantelor; funcția de utilitate ia valori în mulțimea numerelor reale, u :

$V_i \rightarrow R$. proprietățile funcției utilizate sunt:

- a) fie V_i, V_j două variante decizionale:
 $V_i P V_j$ dacă și numai dacă $u(V_i) P u(V_j)$.
- b) $U [pV_i, (1-p)V_j] = p u(V_i) + (1-p) u(V_j)$.
- c) Dacă funcția posedă proprietățile a) și b) atunci ea poate suferi transformarea

liniară pozitivă:

$$U(V_j) = a \times u(V_i) + b \text{ cu } a > 0 \text{ și } b \geq 0. \quad (1.26)$$

Utilitatea definită astfel de cei doi cercetători americani este totuși o mărime subiectivă, chiar dacă subiectivitatea decidentului este oarecum limitată prin sistemul de

axiome introdus de ei. Practic, ea este, totuși, unica modalitate de a introduce rigurozitate științifică în procesele decizionale.

Teoria utilității prezentată anterior se referă la procesul decizional simplu, cu un singur criteriu.

Problemele economice concrete însă, cer rezolvări și luări de decizii în contextul unor multitudini de criterii, în funcție de care trebuie luate deciziile.(deciziile multicriteriale)

Aplicarea practică a metodei Neumann – Morgenstern, de estimare a utilităților, se face prin acordarea utilității 1 → consecinței optimiste și a utilității 0 → consecinței pesimiste, pentru fiecare criteriu și apoi prin determinarea celorlalte utilități, prin extrapolări liniare acolo unde este posibil, sau prin mixturi probabilistice în celelalte cazuri.

În cazul problemelor de decizie care au loc în condiții de certitudine, decizia este determinată de utilitatea maximă a fiecărei variante față de criteriul global.

În cazul problemelor de decizie în condiții de risc, varianta optimă este determinată de utilitatea medie ponderată maximă:

$$\max \sum_{k=1}^n \sum_{j=1}^r p_j \cdot u(x_{ijk}); \quad (1.27)$$

unde: $i = 1, \dots, m$: numărul variantelor; $j = 1, \dots, r$: numărul criteriilor; $k = 1, \dots, n$: numărul stărilor naturii; p = probabilitatea de realizare pentru fiecare stare a naturii.

Cu ajutorul acestui model, se poate realiza practic într-o întreprindere stabilirea deciziei optime de alegere a persoanei pentru un post oarecare, criteriile putând fi în acest caz: vârsta, vechime în serviciu, vechime în specialitate, vechimea în unitatea respectivă, studii de specialitate, situația familială, materială, distanța de la locuință la unitatea de producție, vicii etc..

1.2.2. MODELE SI INSTRUMENTE PENTRU MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

Ansamblul conceptelor, modelelor și instrumentelor propuse de cercetările din domeniul managementului strategic al resurselor umane nu oferă o rețetă miraculoasă a succesului unei afaceri, ci mai degrabă sunt considerate ca un ajutor al analizei și al deciziei strategice.

Demersul strategic în managementul resurselor umane reprezintă un proces complex, analiza și diagnosticul situației făcându-se atât din interiorul cât și din exteriorul firmei³. În analiza situației existente a resurselor umane, cât și în planificarea și prognozarea necesarului de personal se folosesc o serie de indicatori analitici, sintetici și complecși. Numai pe baza acestor indicatori se va putea construi strategia firmei cu privire la managementul resurselor umane.

1.2.2.1. Indicatori analitici de dinamică a resurselor umane

1. Personalul firmei

- **numărul personalului** (N_s), se referă la salariații care dispun de contract de muncă pe durată determinată/ nedeterminată, chiar dacă executarea contractului a fost suspendată. N_s se referă la următoarele categorii de personal:

³ Mathis, R., Nica, P.C., Rusu, C., - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997;

- **personalul înscris (P_i)** indică salariații înscriși:

$$P_i = P_r + P_{anr} \quad (1.27.)$$

unde: P_r – personalul remunerat; P_{anr} – personalul absent neremunerat

- **personalul permanent (P_p)** indică salariații titulari ai unui contract cu durată nedeterminată înscriși în efectiv pe toată durata considerată.

$$P_p = P_{ii} - P - C_{dd} - C_{rtp} \quad (1.28)$$

unde: P_{ii} – personalul înscris inițial, P – plecări; C_{dd} – contracte cu durată determinată;

C_{rtp} – contracte în regim de timp parțial

- **indicele efectivului de personal (I_n)** pune în evidență dimensiunea potențialului tehnico – economic în raport cu realizările perioadelor anterioare și necesarul stabilit.

$$I_n = \frac{N_i}{N_{i-1}} \times 100 \quad (1.29)$$

unde: N_i – numărul de personal din perioada curentă;

N_{i-1} – numărul de salariați din perioada luată ca bază de comparație

- **pondera personalului (P_{pap})** exprimă cât din numărul total al personalului unei firme este ocupat în activitatea de personal.

$$P_{pap} = \frac{N_{sap}}{N_s}$$

(1.30)

unde: N_{sap} = numărul de salariați din activitatea de personal

N_s = numărul de salariați cu pregătiri în management de personal

2. Calificarea personalului

- **coeficientul calificării personalului (K_m)** – exprimă calificarea personalului din întreprindere. Tendința de creștere a coeficientului va indica preocuparea întreprinderii pentru ridicarea calificării personalului.

$$K_m = \frac{\sum N_s \times K}{\sum N_s} \quad (1.31)$$

unde: K reprezintă categoria de încadrare, N_s reprezintă numărul de salariați

- **gradul de complexitate al lucrărilor efectuate (K_t)** – exprimă gradul de concordanță dintre calificarea medie și complexitatea lucrărilor efectuate conform tehnologiei de fabricație, deoarece prin aceasta se asigură atât sporirea nivelului productivității muncii cât și creșterea nivelului calitativ al produselor..

$$K_t = \frac{\sum (Vl \times K)}{\sum Vl} \quad (1.32)$$

unde: Vl – volumul lucrărilor, K – categoria de încadrare a lucrării.

Pot exista treisituații distincte:

$K_m > K_t$ costurile de fabricație cresc datorită cheltuielilor salariale mai mari decât cele normale,

$K_m < K_t$ costurile de fabricație cresc datorită apariției/creșterii volumului rebuturilor.

$K_m = K_t$ situația ideală – poate cea mai greu de realizat, dar dorită de manageri.

Între categoria de încadrare a lucrării și categoria de calificare a operatorilor, trebuie să existe o relație de identitate, pe cât posibil; aceasta pentru a se asigura costuri minime de fabricare.

- **coeficientul de fluctuație (Cf)** indică ieșirile din întreprindere fără aprobarea conducerii sau prin desfășurarea contractului de muncă, ca urmare a încălcării prevederilor contractului colectiv de muncă.

$$Cf = \frac{Em}{Ns} \times 100 \quad (1.33.)$$

unde: Em – ieșirile nejustificate, Ns – numărul mediu scriptic al personalului.

- **ponderea încadrărilor noi destinate să înlocuiască plecările (Pin)**

indică cât din numărul total al plecărilor au fost acoperite din încadrările noi.

$$Pin = IN / P \quad (1.34)$$

unde: IN – încadrări noi; P – plecări.

3. Mobilitatea personalului

- **coeficientul intrării personalului (Ci)** reprezintă mișcarea personalului întreprinderii în cursul perioadei din punct de vedere al ieșirilor din cauze normale: transfer, boală, deces, pensionare, invaliditate, studii, obligații cetățenești.

$$Ci = \frac{I}{Ns} \times 100 \quad (1.35)$$

unde: I – intrări; Ns – numărul salariaților

- **coeficientul mișcării totale a personalului (Cm)** reprezintă mișcarea personalului întreprinderii în cursul perioadei din punct de vedere al ieșirii personalului.

$$Cm = \frac{I + E}{Ns} \times 100 \quad (1.36)$$

unde: E – ieșiri; I – intrări; Ns – număr salariați;

- **rotația personalului (Rp)** reflectă procentul de lucrători ce trebuie recrutați în perioada următoare pentru a menține efectivul mediu de salariați ai unității.

$$Rp = \frac{Nsp}{N_1} \times 100 \quad (1.37.)$$

unde: N₁ – personalul mediu al perioadei, Nsp – numărul de salariați plecați în cursul perioadei analizate.

Pentru a fi semnificativ acest indicator trebuie să se calculeze la nivele diferite cum ar fi: întreprindere, categorie de salariați (personal tehnic, administrativ, comercial), specializare (tehnicieni de întreținere, electricieni), nivel de calificare.

4. Vechimea medie (F) în ani caracterizează mai fidel stabilitatea forței de muncă. Cu cât vechimea este mai mare, cu atât stabilitatea forței de muncă va fi mai bună.

$$F = \frac{\sum (Ns \times t)}{T} \quad (1.38.)$$

unde: T – vechimea medie; t – vechimea în ani a muncitorului în unitate

Ns – numărul muncitorilor având aceeași vechime

1.2.2.2. Indicatori analitici care vizează rezultate

1. Calificarea (Cs) indică cât din procentul de personal selectat pentru încadrare se ridică la cerințele postului vacant. Se calculează în funcție de numărul/ intensitatea cerințelor posturilor vacante, și modul în care răspund la aceste cerințe noii angajați; un

rol deosebit în evaluarea calificării îl au așa zisele „perioade de probă” în care angajatul este monitorizat sub aspectul modului în care reușește să-și armonizeze cunoștințele/calitățile proprii cu cerințele postului, pentru care a fost acceptat.

2. Calitatea promovării (Ppv). Acest indicator ne oferă informații cu privire la promovările efectuate în rândul personalului întreprinderii.

$$Ppv = \frac{N_{spv}}{N_s} \quad (1.39)$$

unde: N_{spv} – ponderea salariaților promovați; N_s – numărul total de salariați.

1.2.2.3. Indicatori analitici de echilibru și structură

1. Ponderea fondului de timp alocat pentru activitatea de selecție a personalului (Pts)

$$Pts = \frac{t_s}{T} \times 100 \quad (1.40)$$

unde: T – fond total de timp; t_s – timp alocat activității de selecție a personalului

2. Ponderea fondului de timp alocat pentru activitatea de perfecționare a personalului (Ptp)

$$Ptp = \frac{t_p}{T} \times 100 \quad (1.41.)$$

unde: T – fond total de timp; t_p – timp alocat activității de perfecționare a personalului

3. Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil (Guf)

$$Guf = \frac{T_e}{T_{max}} \quad (1.42)$$

unde: T_e – fondul de timp efectiv; T_{max} – fondul de timp maxim disponibil

Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil caracterizează folosirea timpului de muncă

4. Structura generală a personalului exprimă echilibrul activității de personal din perspectiva pregătirii profesionale. Aceasta exprimă ponderea economiștilor, inginerilor, informaticienilor și a altor categorii, în total număr salariați.

5. Structura pe categorii de vârstă și vechime în muncă exprimă echilibrul activității de personal din perspectiva îmbinării maturității și experiențelor celor în vârstă cu dinamismul și spiritul de inițiativă al tinerilor.

Aceasta se calculează pe categorii de vârstă (ponderea personalului în vârstă de sub 25 de ani, între 26 – 50 ani, și peste 50 ani) și pe categorii de vechime (ponderea personalului cu vechimea în muncă sub 5 ani, 6-10 ani, 11-20 ani, 21-25 ani și peste 25 ani).

1.2.2.4. Indicatori sintetici

1. Sporul de producție aferent activității de personal (ΔQ) exprimă plusul de producție obținut prin reducerea fluctuației

$$\Delta Q = (I_F - I_N) \cdot N_s \cdot g \cdot t \cdot w \quad (1.43.)$$

unde:

I_F – indicator al fluctuației întreprinderii; I_N – indicator normal al fluctuației

g – gradul de îndeplinire a normelor pentru personalul nou angajat

t – timpul de acomodare; w – productivitatea medie; N_s – numărul de salariați

2. Productivitatea activității de personal(w) exprimă eficiența cu care e consumat fondul de salarii sau e consumat factorul muncă

$$w = \frac{\Delta Q}{N_s} \quad (1.44.)$$

unde: ΔQ – sporul de producție; w – productivitatea; N_s – numărul de salariați din activitatea de personal

3. Profitabilitatea activității de personal (r) exprimă rentabilitatea economică a salariaților din cadrul compartimentului.

$$r = \frac{\Delta P}{N_s} \times 100 \quad (1.45)$$

1.2.2.5. Indicatori complecși (agregati)

1. Coeficientul agregat (B) reflectă prin utilități eficiența integrală a activității ținând seama de principalii indicatori

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n U_i \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n kt} \quad (1.46)$$

2. Coeficientul complex al calificării personalului(Cc)

$$Cc = \sum_{i=1}^n Kp_i = \frac{\sum_{i=1}^n n_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \quad (1.47.)$$

unde:

K_{pi} = coeficienții parțiali ai calității; n_i – numărul de personal care îndeplinește criteriul „i”; p_i – punctaje acordate calității personalului pe criterii stabilite inițial

1.2.3. TĂSĂTURI SPECIFICE MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE, ÎN I.M.M., ÎN CONTEXTEL INTEGRĂRII ÎN U.E.

Selecția personalului, angajarea personalului și utilizarea performantă a personalului angajat pe baza sistemului de indicatori prezentat în subcapitolul anterior nu poate defini complet activitatea desfășurată în domeniul resurselor umane, la nivelul unei companii, chiar dacă ea este de dimensiuni reduse; aceasta deoarece indicatorii utilizați la diverse nivele, chiar dacă evidențiază aspecte relevante din problematica resurselor umane a firmei, ei nu pot ține seama de aspectele legate de influențele mediului extern (macromediul) în care firma este obligată să își desfășoare activitatea.

Dacă se abordează problema managementului firmei doar la nivelul U.E. se constată o serie de dificultăți de ordin conceptual și terminologic. Astfel, dacă se analizează doar unul din aspectele de bază în abordare unui management participativ la nivelul companiei, și anume **necesitatea omniprezenței managerului în structura pe care o conduce**, sunt relevante informațiile din tabelul nr.1.2.(ON.)

Tabelul 1.2. Proportia celor care consideră ca majoră omniprezența managerilor

Tara	SUA	Sued.	Olan	Dan	MB	Ger	Elv
------	-----	-------	------	-----	----	-----	-----

°o	20	20	21	37	42	47	48
Exam	134	90	134	102	349	161	88

În tabel s-au notat:

- pe primul rând statele participante la test;
- pe al II-lea rând - °o procentul celor care consideră ca un element major omniprezența managerului la locurile de muncă pe care le conduce;
- pe al III-lea rând numărul subiecților examinați

Un grafic al acestei percepții prezintă o imagine sugestivă (Fig nr.1.4.)

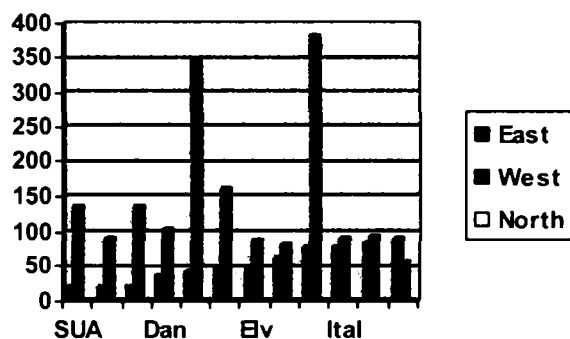


Fig. nr. 1.4. Proporția celor care apreciază ca majoră omniprezența managerilor.

Se observă că în timp ce în Japonia, Indonezia și Italia în jur de 80 % din cei intervievați consideră că locul managerului este printre operatorii structurii pe care o conduce, în SUA, în Olanda, Suedia, această percepție abia dacă este luată în considerare ! Un răspuns la această situație atât de diferită, în fond, de la un stat la altul, s-ar putea găsi în efectele interculturalității, în efectele exercitate de dreptul muncii, dar și în facori cu caracter tehnic cum ar fi: nivel de automatizare a proceselor, caracteristicile sistemelor de producție / vânzare.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare este acela al **motiației angajaților**, ca unul din cei mai complexi și mai importanți factori ai managementului. Deși motivația este un factor unanim acceptat, studiile efectuate (în mod empiric) au evidențiat diferențe relevante pe planul motivării salariaților.(1).Ținând seama de talentul managerial estimat și de intensitatea motivării salariaților, capacitatea de a motiva a managerilor, ocupă un areal deosebit de divers, așa cum rezultă din figura nr.1.5.

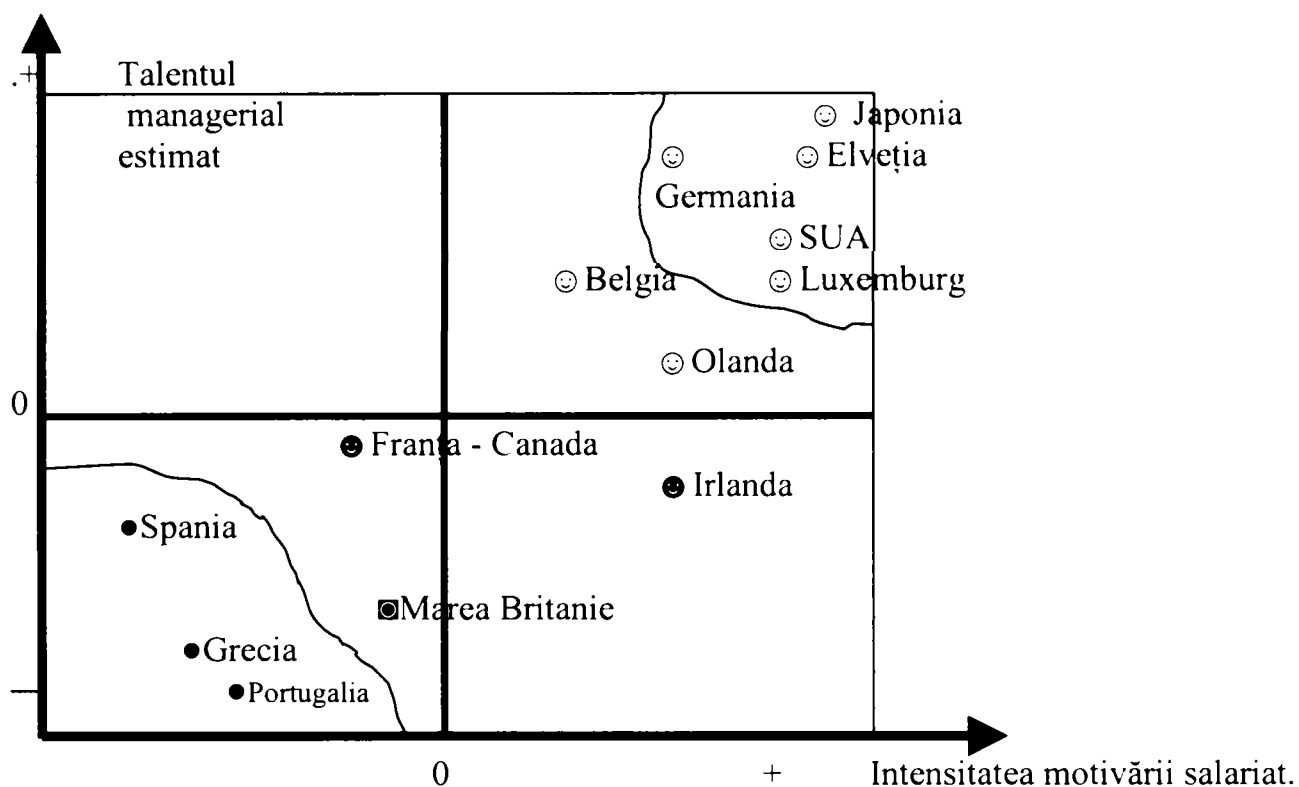


Figura nr.1.5. Capacitatea managerilor de a motiva a salariații
(prelucrare după Burnois F, Choucau F)

Din figură se observă că preocupările cele mai reduse, (și cei mai puțin eficace în această direcție) le au managerii din Portugalia, Grecia și Spania; cei mai performanți sunt managerii din Japonia, Germania, Elveția. Managerii din Franța și Marea Britanie se află la mare distanță de Germania; am putea spune că, practic preocupările acestora pentru motivarea angajaților lipsesc, cu observația că cei din Marea Britanie sunt și cei mai puțin performanți, au mai puțin talent în această direcție.

Un alt aspect ce trebuie relevat este acela al felului motivației, mărimii motivațiilor și cel al modului de folosire (impactul motivațional) de către salariați.

Din punct de vedere al felului motivației, managerii germani pun accent pe motivațiile intrinseci, de ordin moral, dar nici cele extrinseci nu sunt ocolite, cu condiția ca angajații să facă dovada unui atașament, continuu, constant față de problemele companiei; pentru aceasta managerii folosesc toate pârghiile posibile, de la implementarea sistemului de formare continuă la toate nivelurile până la acordarea de stimulente din partea companiei, chiar și în timpul de pauză în procesul muncii; mai mult, este stimulată concurența între salariați pe parcursul întregii activități; spre exemplu în cadrul concernului SANDOX GmbH cu sediul la Wuppertal, angajații din toate întreprinderile concernului, sunt monitorizați zilnic ținând seama de punctualitate, modul în care rezolvă sarcinile primite, modul în care răspund la suprasolicitări, temporal / sub aspectul intensității muncii; operatorii din topul primilor 10 angajați, din cadrul fiecărei secții de fabricare, sunt chemați la sfârșitul fiecărei săptămâni (de obicei sâmbăta dimineața în intervalul 10⁰⁰ - 12⁰⁰), la un Work-shop monitorizat, programat pe tematici

dinainte anunțate, cu durata maximă de 2 ore, pe temele cele mai stringente ale concernului: prin discuțiile purtate direct, deschis, se vor selecta numeroase soluții; dar marele avantaj este acela că operatorii au sentimentul participării directe la „viața concernului”. Aceasta creează o emulație continuă, la nivelul angajaților pentru a munci mai bine, mai performant; la nivelul fiecărui land

s-a creat câte un institut de formare a resurei umane disponibile, care oferă soluții pentru formarea resurselor umane pe direcțiile solicitate de companiile care activează la nivelul landului. Sursele financiare pentru aceste activități sunt suportate din impozitățile făcute către stat.

La nivelul managementului executiv, managerii germani utilizează o gamă largă de motivații, începând cu cele salariale, în funcție de nivelul calificării, experiența și rezultatele obținute în activitatea zilnică. Evaluarea activității depuse este făcută transparent, direct, cu efecte benefice asupra operatorului. La aceste evaluări sunt cooptați și membrii consiliilor muncitorești, din întreprinderi, care au un rol important în asigurarea transparenței și al obiectivității proceselor de evaluare.

În Franța (și în Canada) se consideră că acordarea de stimulente financiare pentru a se asigura un nivel de performanță sporit este un mod de gândire contrar spiritului francez. De altfel promovarea pe post nu se asigură decât în anumite situații specifice, prin renunțarea la postul existent, și susținerea de concurs pentru noul post, în companie sau în afara ei. Acordarea de stimulente este la discreția exclusivă a managerului. La nivelele inferioare ale ierarhiei în Franța sunt cele mai diferențiate sisteme de venituri; diferențele salariale între muncitorii necalificați și cei calificați sunt deosebit de mari.

În Marea Britanie abordarea motivației este diferită. Managerii sunt tentați să aprecieze aspectele intrinseci ale motivației (bonusuri, venituri suplimentare, promovări); aceasta din cauza faptului că salariile sunt mai reduse decât a managerilor din Germania și Franța. În ultimii ani se constată o tendință de creștere a acestor salarii odată cu accesul în U.E.; datorită influenței sindicatelor se constată o tendință negativă de egalitarism, contraproductivă dezvoltării economice generale; ca urmare strategia managerilor din Marea Britanie este centrată mai puțin pe elemente de performanță, orientarea fiind spre aspectele sociale, impuse de sindicate.

CONCLUZII

Importanța modelării și simulării fenomenelor și proceselor din cadrul firmei, derivă din complexitatea activității manageriale și din necesitatea de a face față concurenței tot mai acerbe din ultima perioadă de timp. Existența unei puternice competiții mondiale, dirijată de cele trei puteri mondiale SUA, Japonia și U.E., constituie un impuls pentru existența și dezvoltarea întreprinderilor mici; în vederea alinierii la exigențele minimale impuse de U.E.; întreprinderile mici și mijlocii din România trebuie să aibă în vedere , încă de la înființare, accesarea metodelor de modelare a proceselor care le asigură existența , menținerea în topul prezent și dezvoltarea în viitor.

Selectând avantajele. rezultate din modelarea diverselor proceselor necesare pentru a avea acces la performanță, întreprinderile mici și mijlocii pot progresa în cadrul unui sistem economic integrat cunoscut, performant. În același timp, prin modelarea proceselor de achiziționare – fabricare – desfacere, sau numai a unor componente specifice ale acestora, fiecare întreprindere mică, mijlocie își poate crea o bază proprie

pentru evoluții dinamice, în ciuda eterogenității statelor și a greu descifrabilității mutațiilor internaționale generate de actualele condiții, de internaționalizare a piețelor.

Supraviețuirea firmei nu este soluția optimă, ci trebuie găsite căile de creștere a performanțelor întreprinderii și a calității produselor pe care le oferă în condițiile unor costuri minime. Necesitatea realizării acestor trei deziderate implică procese continue de modelare.

Din acest motiv întreaga activitate din cadrul firmei trebuie să se bazeze pe anumite modele care să ajute la descoperirea drumului cel mai potrivit către desfășurarea în cele mai bune condiții a activității pe piață și asigurarea în viitor a celor mai bune variante strategice.

Modelele abordate pe parcursul acestui capitol, alături de metodele statistice de eșantionare pot constitui un set de informații utile managerilor în activitatea zilnică; aceasta deoarece parametrii cu care se operează sunt reduși ca număr, simpli ca structură, ușor de identificat și accesat; în același timp, modelele prezentate permit aplicții succesive rapide, care apoi pot fi optimizate pentru un interval de timp.

O parte din aceste metode au fost utilizate de autor în vederea elaborării strategiilor de studiu al pieței în partea practică a lucrării, constituind în același timp punctul de plecare în stabilirea și analizarea situației deținute de firma Punto Asso pe piața de referință.

Procesul de modelare în domeniul resurselor umane, consider că are două componente distincte:

- Prima componentă, care asigură instrumentul (compus din structuri, modele, set de indicatori de eficiență economică) prin care se pot evidenția aspectele stricte, directe, legate de optimizare a resurselor umane necesare procesului de producție.
- A doua componentă este cea care ține seama de faptul că oricât de mică ar fi compania, ea trebuie să se adapteze rapid, cerințelor UE, în primul rând, pentru a deveni o entitate performantă; ori aceasta înseamnă că managerul (sau managerii, dar și operatorii care vor lucra în companie) vor avea în vedere aspectele ce decurg din multiculturalitate, din specificul local al zonei, caracteristicile populației din vecinătăți, de conceptele sociale noi care trebuie avute în vedere cum ar fi specializarea flexibilă, formare profesională continuă. Fiind de dată relativ recentă, cea de-a doua componentă, pentru a fi utilizată necesită o cunoaștere mai aprofundată, necesită un proces de monitorizare, evaluare și cuantificare, pentru a putea fi implementată; pe de altă parte nota de subiectivism care însoțește acest proces poate pune în evidență calitățile native pe care managerul le are, și pe care trebuie să le utilizeze cât mai rapid.

CAPITOLUL 2

DIMENSIONAREA ȘI OPTIMIZAREA STRUCTURILOR DE PRODUȚIE

2.1. DIMENSIONAREA UNUI SISTEM DE PRODUȚIE PE BAZA CALCULULUI CAPACITĂȚII DE PRODUȚIE.

2.1.1. STRUCTURA SISTEMULUI DE PRODUȚIE

Dimensionarea unei structuri de producție, indiferent de destinație, obiectiv final, sau anvergură, nu poate face abstracție de capacitatea de producție, pe care structura respectivă o va dezvolta, atât în faza inițială de activitate cât și în fazele de activitate curentă.

Orice sistem de producție poate fi considerat un sistem concret (Sc) artificial, a cărui structură poate fi exprimată diferențiat:(102)

• **În perioada de concepție (de proiectare)** a unui sistem artificial, (Scap) acesta reprezintă o funcție globală –Fg, și un obiectiv –O prestabilit de om, o funcționare descrisă prin conexiuni și relații externe –Re, procesele de transformare-Pt, programele de funcționare-Pf, conexiunile, relațiile interne-Ri, o structură specifică descrisă de componentele-C, respectiv relațiile dintre acestea. (2.1.)

$$\text{Scap} = [\text{Fg}, \text{O}, \text{Re}, \text{Pt}, \text{Pf}, \text{Ri}, \text{C},] \quad (2.1.)$$

• **În perioada de funcționare** cu restructurări periodice, a unui sistem concret artificial (Scaf), acesta prezintă o structură specifică descrisă de componentele-C, și relațiile dintre ele-Ri, care funcționează-Pt, Pf, Re, și se restructurează periodic, în vederea realizării unei funcții globale Fg, la nivelul performanțelor definite de om-O (2.2.):

$$\text{Scaf} = [\text{C}, \text{Ri}, \text{Pf}, \text{Pt}, \text{Re}, \text{Fg}, \text{O}] \quad (2.2)$$

Orice sistem de producție are în structura sa două subsisteme: subsistemul de conducere (autoconducere) și subsistemul de execuție.

Subsistemul de conducere (autoconducere) vizează structurile specifice managementului la vârf, prin care se asigură strategia funcționării întregului sistem sub aspectul:

- **viziunii** (definită de consensul, la nivelul liderilor, cu referire la ceea ce trebuie realizat în perioadade viață a sistemului),
- **scopului** (definit prin asigurarea competitivității în activitatea de comercializare a produselor/ serviciilor companiei),
- **misiunii** pe termen lung (misiune care include funcția globală a sistemului)
- **obiectivelor** (concretizate prin valorile performanțelor de ieșir edin sistem).

Subsistemul de execuție, este constituit din totalitatea componentelor sale și din totalitatea conexiunilor dintre aceste componente, conform figurii nr.2.1.

Funcționarea sistemului de producție evidențiază faptul că între cele două subsisteme care îl compun, are loc un **schimb de date, informații** cu referire la procesele care au loc, ca rezultat al interconexiunilor între componentele subsistemului de execuție. Pe de altă parte, funcționarea subsistemului de conducere are la bază **ordinele, regulile, aplicațiile, dispozițiile** emise de subsistemul de conducere.

De remarcat că aceste transferuri de informații pot avea loc direct între cei doi parteneri, sau se utilizează sistemul informațional, în funcție de volumul de informații vehiculat, în funcție de viteza de reacție a celor două subsisteme, și în funcție de timpul de răspuns al celor două subsisteme, luate ca entități separate.

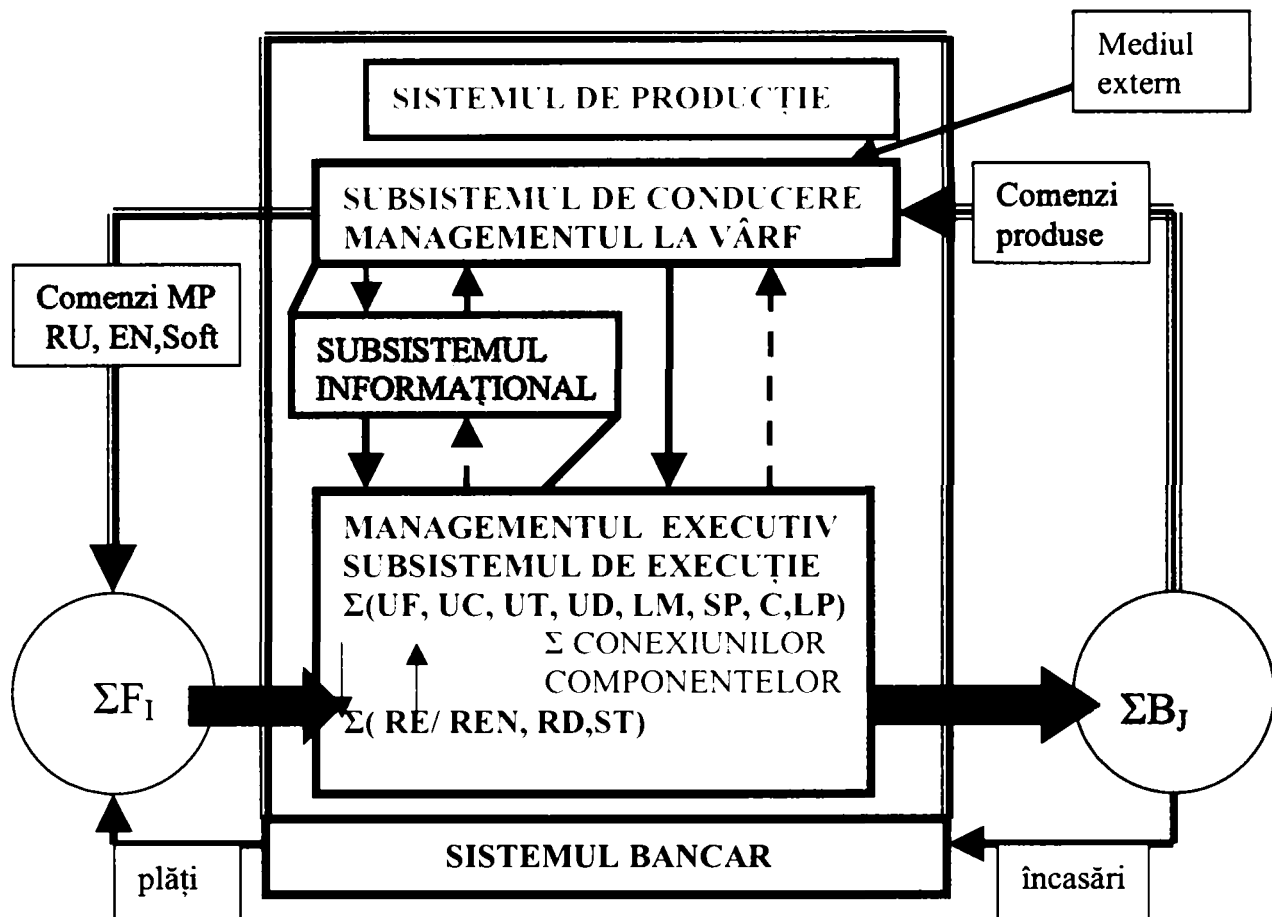


Fig.nr.2.1.Structura unui sistem de producție

ΣF_I - Ansamblul furnizorilor ($I = 1,2,3,\dots,m$); ΣB_J – Ansamblul beneficiarilor ($J = 1,2,3,\dots,n$); MP – materii prime, materiale necesare procesului de producție; RU – resurse umane cu o pregătire în specialitate; EN – Energie, combustibili, necesare procesului de producție; UF – utilaje de fabricare; UC – utilaje de control; UT- utilaje de transport; UD – utilaje de depozitare; LM – linii de montaj; LP – linii de producție; SP – suprafețe de producție; C – celule de fabricare; RE – rețele electrice; REN – rețele de energie, de gaze, de apă, de canalizare; de transport aerian, RD – rețele de drumuri; ST – sisteme de transfer.

→ Ordine, dispoziții, reguli, aplicații emise de subsistemul de conducere
- - - Date, informații cu referire la subsistemul de execuție;

2.1.2. RELATIA CAPACITATE DE PRODUCTIE/ TIPUL SERIEI DE FABRICARE

În literatura de specialitate (101) sunt prezentate etapele proiectării unei structuri de producție complexe, la nivel de sistem de producție. O analiză detaliată pentru cazul întreprinderilor mici/ mijlocii, evidențiază faptul că în procesul de proiectare a acestor structuri au loc mutații/ modificări datorate schimbării condițiilor economice, sociale, politice și de mediu extern. Amintim câteva din acestea, pentru cazul economiei românești:

1. Investitorii sunt atrași de mediul de afaceri din România datorită unor avantaje pe care le întâlnesc aici:

- legislația actuală, din România are legi care caracterizează mediul de afaceri ca un mediu atractiv, dinamic și avantajos din punct de vedere financiar;

- nivelul de trai în România este susținut de un nivel de salarizare mult mai redus decât în UE; implicit, elementele de cost al fabricației sunt mai reduse;
 - resursa umană, în România are o pregătire profesională peste media pregătirii în UE; în plus în România există o „cultură organizațională” care favorizează relațiile de parteneriat.
2. **Investitorii, în momentul în care accesează piața românească**, au certitudinea că produsele realizate aici au asigurată o piață de desfacere favorabilă, aproape constantă în timp;
 3. **Investitorii au la dispoziție resurse tehnice/ tehnologice**, care pot fi rapid transferate în România, unde găsesc un teren facil pentru o implementare rapidă.

Ca urmare a acestor fapte, etapele de constituire a bazei de date necesară dimensionării de noi structuri, aspectele de optimizare a regimurilor de lucru, de optimizare a regimurilor tehnologice, sunt în mare parte rezolvate. Apar aspectele legate de investiția pentru terenurile aferente noii structuri, pentru construirea de noi clădiri/ hale de producție, și amenajarea de noi spații de producție.

Dimensionarea structurilor de fabricare se face, în general, pornind de la calculul capacității de producție anuale disponibile ($C_{p_{anj}}$), a unui sistem. Informațiile privind calculul de capacitate, în cazul unei întreprinderi de dimensiuni mici – mijlocii, asimilată unui sistem, se referă la: numărul de mașini/ locuri de muncă, normele de timp (măcar orientative) pentru fiecare produs/ operație, numărul de schimburi / fondul de timp anual necesar derulării procesului de producție. În funcție raportul existent între *structura operațiilor* (omogene/ neomogene) și *structura sortimentelor* (omogenă/ neomogenă) se determină capacitatea de producție conform relației (2.3.)

$$C_{p_{anj}} = \frac{Nm_{ij} Fd_i}{Nt_{ij}} \cdot 60 Kn_i \quad (\text{buc/ an}) \quad (2.3.)$$

unde. $C_{p_{anj}}$ – capacitatea de producție anuală pentru sortimentul j ($j= 1,2,3,\dots,n$); Nm_{ij} – numărul de utilaje/ locuri de muncă aferente procesului pentru operația i ($i=1,2,3,\dots,m$), în vederea realizării sortimentului j ; Fd_i – fondul de timp anual (ore/ an) pentru un utilaj/ loc de muncă, necesar executării operației i ; Nt_{ij} – norma de timp necesară executării operației i , pentru sortimentul j . ($j=1,2,3,\dots,n$); Kn_i - coeficientul de realizare a normei, pentru operația i .

Experiența ultimelor două decenii a evidențiat faptul că un criteriu important de selecție a soluțiilor optime pentru procesele de fabricare/ sortimentele produselor, pentru selecția sistemelor tehnologice și a sistemelor de producție integrate îl constituie cunoașterea **tipului de procesare**, mai precis a **mărimii seriei de fabricare/ vânzare**.

Frecvent, mai ales pentru întreprinderi mici și mijlocii, tipul de procesare nu se determină prin calcul și se apreciază după mărimea seriei de fabricare. Metoda, deși este simplă și mai ales rapidă, are un anumit grad de relativitate/ subiectivitate, ceea ce face ca aspectele negative (necorelarea volumelor de producție cu cerințele pieței, necorelarea termenelor de fabricare cu termenele de livrare elemente intrări) să aibă urmări relevant-negative asupra derulării proceselor la nivelul companiei. În literatura de specialitate (101) se prezintă definite tipuri de procesare în funcție de diverse tipuri de locuri de muncă, sau chiar pentru locuri de muncă distincte., așa cum rezultă din tabelul nr-2.1.

Tabelul nr.2.1.- Delimitări ale tipului procesării
Mărimi și valori pentru nivelul

Tipul procesării		Mulțime de locuri de muncă		Loc de muncă	
		K_{cl}	K_{ms}	n_{jk}	m_{jk}
În masă		1	$\leq 1^{1)}$	≤ 1	≥ 1
De serie	Mare	0,5...1	2...10	2...10	0,5...0,1
	Mijlocie	0,1...0,5	10...50	10...20	0,1...0,5
	Mică	≤ 1	> 50	> 20	$< 0,05$
Unicală		≈ 0	*	*	*

Semnificația notațiilor din tabel este următoarea:

$K_{cl} = (n_1 - 1) / 11$, coeficientul de continuitate al livrării unui produs sau reper j în anul de plan n_1 , 11 fiind numărul de luni din anul de plan; $K_{ms} = n_{10} / n_{1,M}$ coeficientul mediu al specializării celor $n_{1,M}$ locuri de muncă din totalul locurilor de muncă ale compartimentului analizat; $n_{jk} = F_{dan} / Q_{jan} N_{T,jk}$, numărul de repere distincte, fabricate real sau ipotetic, în medie, pe parcursul perioadei de un an, la locul de muncă al operației k ; F_{dan} = fondul de timp disponibil anual pentru locul de muncă al operației k ; Q_{jan} = volumul producției fizice a reperului j aflat în componența produsului; $N_{T,jk}$ = Norma de timp; $m_{jk} = 1 / n_{jk}$ numărul de locuri de muncă necesare pentru efectuarea unei operații k . Pozițiile marcate cu (*) în tabel evidențiază faptul că nu se pot efectua evaluări precise ale tipului de producție din cauze diverse, cum ar fi: caracter aperiodic al proceselor de producție, grad de repetabilitate mic, zero, sau întâmplător.

Odată tipul de procesare cunoscut, se trece la adoptarea soluției optime pentru construcția liniei de fabricare a produsului planificat. Având în vedere faptul că odată cu demararea acestui proces pot interveni o seamă de modificări privind tipul proceselor de fabricare, care la rândul lor pot influența capacitatea de producție efectivă, apare ca o necesitate obiectivă optimizarea capacității de producție, în timp, în funcție de factorii care o generează. Pentru IMM-uri această problemă devine esențială, dacă avem în vedere flexibilitatea pe care acestea trebuie să o abordeze în relațiile cu companiile mari.

2.2 OPTIMIZAREA STRUCTURILOR DE PRODUCȚIE

2.2.1. Nivele și metode de optimizare a structurilor de producție.

Optimizarea (conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române- 1975), reprezintă alegerea și aplicarea soluției optime din mai multe soluții posibile. A optimiza înseamnă a găsi, din multitudinea de soluții existente, pe aceea care întrunește maximum de condiții, dintr-un anumit punct de vedere prestabilit. Astfel dacă referința este orientată înspre domeniul economic, optimul economic indică acea situație sau stare a economiei care asigură cea mai ridicată eficiență. A alege între mai multe variante pe cea care asigură cea mai ridicată eficiență economică înseamnă, de fapt, a căuta acea variantă în care se obțin maximum de rezultate cu minimum de efort sau cheltuieli, în condițiile respectării anumitor restricții care definesc domeniul dat.

Optimizarea proceselor dintr-o întreprindere, considerată ca un sistem complex, se poate realiza pe trei nivele distincte:

1. La nivelul sistemului de producție
2. La nivelul sistemului tehnologic de fabricare
3. La nivelul sistemului tehnic

Fiecărui nivel, în procesul de optimizare, îi corespunde un anumit obiectiv, o anumită metodă de optimizare, selectată din mai multe posibile, și anumite criterii specifice de optimizare. O sinteză a proceselor de optimizare, ținând seama de aceste elemente se prezintă în tabelul nr.2.2.

Tabelul nr.2.2..Sinteza proceselor de optimizare

Nr.crt	Nivelul de optimizare	Obiectivul urmărit	Metoda utilizată	Criterii de optimizare
1.	Sistemul de producție	Maximizarea capacităților de producție Minimizarea consumurilor specifice de materiale. Minimizarea consumurilor energetice. Minimizarea timpilor de	Programarea liniară cu o funcție obiectiv liniară multiobiectiv. Teoria firelor de așteptare	Maximizare profit. Minimizare costuri Maximizare volume de producție Minimizare costuri cu logistica internă

mentenanță.

2.	Sistemul tehnologic	Procedee tehnologice optime Itinerar tehnologic optim Regimuri de prelucrare optime Timpi de așteptare minimi Ordonanțarea optimă a proceselor de fabricare. Optimizarea mărimii loturilor de fabricare. Minimizarea duratei ciclului de fabricare-control / transport a lotului.	Programarea matematică liniară Metode de programare neliniară(programarea pătratică, programarea polinomială, pseudopătratică) Elemente de teoria grafurilor Drumuri Hamiltoniene Optimizarea mutiobieciv și multiatribut Drumul critic Algoritmul lui Johnson	Minimizarea costurilor de prelucrare/ asamblare Minimizarea timpilor de așteptare interoperaționali Minimizarea timpilor de prelucrare. Minimizarea timpilor de nefuncționare a utilajelor. Maximizarea parametrilor de calitate, cf. cerințelor beneficiarilor.
3.	Sistemul tehnic	Dimensionarea adausurilor de prelucrare a semifabricatelor pentru fiecare operație-minimizare Calculul regimurilor de așchiere optime- optimizare Calculul normelor de timp de prelucrare pentru fiecare operație- -minimizare. Asigurarea calității proceselor/ produselor - maximizare	Utilizarea normativelor Teoria probabilităților și statistica matematică Programe specializate pentru activități de calcul și proiectare CAD.CAM Programe specializate pentru asigurarea calității optime a proceselor/ produselor CASQ ^{IT} .	Minimizarea costurilor de prelucrare Minimizarea costurilor materialelor Minimizarea timpilor de prelucrare a pieselor. Maximizarea productivității muncii Maximizarea calității produselor/ serviciilor Maximizarea competitivității în piață

2.2.2..ALOCAREA OPTIMĂ DE RESURSE UTILIZÂND PROGRAMAREA LINIARĂ

O problemă cu care se confruntă în mod continuu întreprinderile o constituie **alocarea de resurse**; pentru cazul microîntreprinderilor, al întreprinderilor mici și mijlocii rezolvarea optimă a acestei probleme se poate asigura prin utilizarea programării liniare; punerea în ecuație a problemelor care condiționează constituirea sistemului de restricții și constituirea sistemului de ecuații constituie o primă etapă; apoi se onstituie funcția de optimizat, care vizează maximizarea / minimizarea sub aspectul costurilor a ansamblului procesului de distribuire/ redistribuire a resurselor.

Pentru exemplificare se consideră că o unitate economică trebuie să producă produsele P1, P2, ..., Pn, având la dispoziție cel mult cantitățile b₁, b₂, ..., b_m din resursele R1, R2, ..., Rm. Știind că producerea unei unități din produsul P_j necesită cantitatea a_{ij} din resursa Ri și că prin livrarea unei cantități din același produs se obține beneficiul C_j, 1 ≤ i ≤ n se cere să se determine cantitățile x₁, x₂, ..., x_n din produsele P1, P2, ..., Pn astfel ca beneficiul să fie maxim.

Deci,

$$\left\{ \begin{array}{l} \max \sum_{j=1}^n c_j x_j \text{ în condițiile} \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \geq b_i, 1 \leq i \leq m \\ x_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (2.3.)$$

Condițiile restrictive se mai numesc și **restricțiile programului liniar**.

Dacă se notează cu :

$$\begin{aligned} (x_1, x_2, \dots, x_n)^T &= X; \quad (a_{ij})_{\substack{1 \leq i \leq m \\ 1 \leq j \leq n}} = A \\ (b_1, b_2, \dots, b_m)^T &= L; \\ (c_1, c_2, \dots, c_n)^T &= C \end{aligned} \quad (2.4.)$$

atunci PL – min se transcrie matriceal astfel:

$$\begin{cases} \min f(x) = C^T \cdot X \\ A \cdot X = L \\ X \geq 0 \end{cases} \quad (2.5.)$$

iar PL – max:

$$\begin{cases} \max f(x) = C^T \cdot X \\ A \cdot X = L \\ X \geq 0 \end{cases} \quad (2.6.)$$

Evident că sistemul de restricții $A \cdot X = L$ poate fi:

1. incompatibil
2. compatibil unic determinat (numai în cazul $m=n$)
3. compatibil nedeterminat

Ultimul caz ne interesează pentru că aici se pune problema de a alege dintre mai multe soluții pe cea optimă.

Să presupunem că rangul lui A este m . Dacă notăm coloanele matricei A cu a^j , $1 \leq j \leq n$ atunci restricțiile problemei se transcriu:

$$a^1 x_1 + a^2 x_2 + \dots + a^n x_n = L \quad (2.7.)$$

Un vector $X \in \mathbb{R}^n$, ale cărui componente satisfac restricțiile unei probleme liniare, se numește program admisibil (sau soluție admisibilă, sau soluție posibilă).

Un program admisibil X^0 care minimizează (sau maximizează, în funcție de problemă) funcția liniară asociată acelei probleme se numește *program optim* sau soluție optimă.

Un program $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)^T$ se numește program de bază dacă vectorii coloană a^j , corespunzători componentelor x , nenule, sunt liniar dependenți.

Deoarece $\text{rang } A = m$ un program de bază are cel mult m componente nenule.

Dacă un program de bază are exact m componente nenule ($m = \text{rang } A$), atunci programul de bază se numește nedegenerat. În caz contrar, degenerat.

Matricea B de tipul $m \times m$ formată din coloanele lui A corespunzătoare componentelor nenule ale unui program de bază nedegenerat X se numește bază a programului X .

Problemele de acest tip se rezolvă cu ajutorul algoritmului Simplex pentru a găsi soluțiile optime.

2.2.3. ALOCAREA INTERNĂ OPTIMĂ DE RESURSE

Odată alocarea resurselor fiind rezolvată, se pune problema utilizării lor în procesul de producție, astfel încât costurile totale să fie minime, sau beneficiul total să fie maxim.

Dacă se consideră un sistem de producție de tip atelier/ secție, care realizează reperatele R_j , $j = 1,2,3,\dots,n$, cu ajutorul mașinilor M_i , $i = 1,2,3,\dots,m$, succesiunea operațiilor fiind aleatoare. Informațiile despre proces sunt :

- norma de timp de prelucrare a unui reper R_j pe mașina M_i este egal cu t_{ij} (u.t./ buc)
- Timpul disponibil al unei mașini, pentru un orizont de timp (săptămână, lună, trimestru, an.) este T_i , $i = 1,2,3,\dots,m$;
- Costul estimat pentru prelucrarea unui reper este estimat ca fiind c_j , $j = 1,2,3,\dots,n$
- Se consideră că pe parcursul prelucrărilor nu există timpuri morți, datorită faptului că operațiile sunt interschimbabile.
- Se notează cu X_j , $j = 1,2,3,\dots,n$, cantitatea din reperul R_j , care se fabrică pe mașina M_i

Cu aceste elemente se poate elabora modelul matematic al problemei:

$$\sum t_{ij} \cdot X_j \leq T_i \quad \text{în care:} \quad (2.8.)$$

$$i = 1,2,3,\dots,m, j = 1,2,3,\dots,n, X_j \geq 0, \text{ și } X_j \in \mathbb{N}$$

Funcția de optimizat este:

$$\sum c_j \cdot X_j \rightarrow \min \quad (2.9.)$$

Rezolvarea problemei se face utilizând algoritmul lui Gomory de rezolvare pentru cazul numerelor întregi, sau utilizând programele specifice pentru programarea liniară. (QSB, LINDO).

În modelul matematic (1.20.) și (1.21) s-a acceptat ipoteza că durata t_{ij} este fixă; la fel și pentru T_i ,

Dacă ele aparțin unor intervale de timp:

$$t_{ij} \in [\alpha_{ij} \beta_{ij}]; \alpha_{ij} \geq 0, \beta_{ij} \geq 0 \text{ și } T_i \in [\gamma_{ij} \delta_{ij}]; \gamma_{ij} \geq 0, \delta_{ij} \geq 0 \quad (2.10)$$

modelul matematic se poate generaliza astfel:

$$\sum X_j [\alpha_{ij} \beta_{ij}] \in [\gamma_i, \delta_i] \quad i = 1,2,3,\dots,m, \quad (2.11.)$$

$$\text{Unde: } X_j \geq 0, \text{ și } X_j \in \mathbb{N} \quad j = 1,2,3,\dots,n$$

Funcția de optimizat este:

$$\sum c_j \cdot X_j \rightarrow \min \quad (2.12.)$$

Rezolvarea acestei probleme conduce la programarea liniară în numere întregi cu coeficienți numere reale.

2.3. OPTIMIZAREA CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE UTILIZÂND UN PROGRAM DE CALCUL SPECIFIC.

2.3.1. CALCULUL CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE A UNUI SISTEM

Pentru a dimensiona structura de producție conform programului impus de condițiile de piață (din România, dar și din piața Comunității Europene), utilizatorul poate accesa condiția (2.13):

$$C_{p_{anj}} = \sum Q_{an_j} \quad (\text{buc/ an}) \quad (2.13)$$

Considerăm că rezultatele activităților viitoare în companie depind de modul în care se modelează/ interpretează această condiție. Investitorul trebuie să cunoască foarte bine posibilitățile tehnice/ tehnologice de care dispune, și pe care le poate transfera în noua structură, inclusiv costurile generate de procesul de transfer; în același timp se impune cunoașterea caracteristicilor piețelor de desfacere, care vor asigura absorbția produselor realizate. Ținând seama și de concurența care apare pe piață se poate defini: *Capacitatea concurențială a unei firme prin cantitatea de produse sau servicii cu un anumit nivel al raportului calitate / preț impus de piață pe care firma o poate vinde rentabil într-o anumită perioadă de timp, satisfăcând prin aceasta cerințele consumatorilor finali.*

Trebuie menționat faptul că vânzarea sortimentelor de produse presupune în prealabil asigurarea tuturor resurselor necesare și/ sau producerea la producător, respectiv distribuirea

directă: indirectă a sortimentelor la consumatorii finali, care, la rândul lor dispun de capacitatea de plată necesară într-o perioadă de timp suficient de mare pentru tipul de organizație analizat și pentru urmărirea organizării capacității concurențiale care este determinată de valoarea minima a capacitatii unuia din subsisteme coordonate pe filiera *resurse* → *producător* → *distribuitor* → *consumatori finali*.

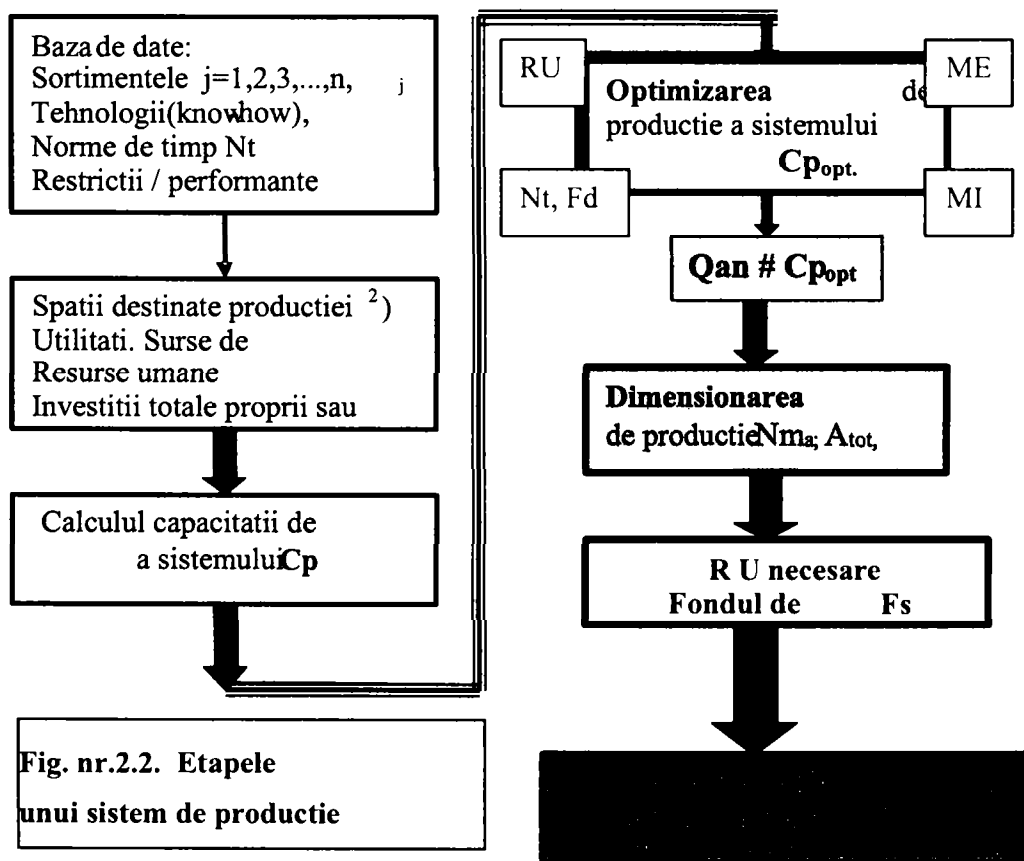
Daca se restrânge sfera noțiunii de capacitate de producție la nivelul unei firme (organizatii) din punct de vedere al iesirilor sistemelor de productie, capacitatea de productie este de fapt o capacitate de transfer a sistemului respectiv (care poate fi loc de munca, formatie de lucru, sectie, organizatie). În acest caz, *Capacitatea de producție reprezintă de fapt cantitatea maximă de o anumită sortimentatie și calitate care se poate realiza în decursul unui interval de timp dat, în condiții tehnico-organizatorice date, fără a lua în considerare locurile inguste.*

Unitățile de măsură pentru capacitatea de producție sunt aceleași ca și pentru volumul de producție în unitatea de timp planificată: unitati naturale, unitati conventionale, unități natural – convenționale.

În vederea asigurării posibilităților de optimizare a capacității de producție, în funcție de elementele care o condiționează; pentru IMM, am conceput un program pe ciclul pentru determinarea componentelor necesare în definirea IMM: Programul pentru calculul **Capacității de producție și Dimensionarea Resurselor Umane / Investiției (Programul CaDRu/ I)**. El are următoarele secțiuni distincte:

- Secțiunea 1 -Calculul capacității de producție a unui sistem de producție, ținând seama de cele patru cazuri în care se poate el afla.
- Secțiunea 2 -Dimensionarea optimă a sistemului de producție.(calculul suprafețelor de producție nesare procesului de producție)
- Secțiunea 3 -Resurse umane/ fondul de salarizare/ calculul investiției necesare pentru realizarea sistemului de producție.

Programul oferă și posibilitatea de a determina necesarul de resurse umane, în vederea întocmirii organigramei (în cazul intrprinderilomici/ mijlocii). De asemenea se poate determina valoarea investiției necesare derularea procesului de mobilare cu echipamente, utilaje și dotarea locurilor de muncă cu echipamente specializate. Etapele dimensionării unui sistem de producție pot fi sintetizate în figura nr.2.2.



ΣQ_{an_j} – volumul producției anuale; $C_{p_{opt}}$ – Capacitatea de producție optimă, N_{m_a} – Numărul de mașini admis, A_{tot} – aria totală de producție (m^2); RU – Resursele umane necesare procesului de fabricare; F_s – Fondul de salarii anual; i_{sp} – investiția specifică pentru un utilaj
 I_f – Investiția pentru fondul funciar; I_{pf} – investiția pentru punere în funcțiune.

Rularea programului asigură utilizatorului posibilitatea de a alege varianta optimă de capacitate: aceasta este de fapt varianta care satisface în cea mai mare măsură posibilitățile de implementare a procesului de producție în context punctual, specific (determinat de spațiul, timpul și caracteristicile tehnico-economice ale sistemului considerat).

Programul are posibilitatea de calcul a capacității de producție, ținând seama de caracteristicile proceselor de fabricare (omogene/ neomogene), dar și de caracteristicile sortimentale (sortimente omogene / neomogene); în cele patru cazuri se evaluează distinct capacitatea de producție. Cazurile de calcul sunt prezentate în anexele tezei.

2.3.2. PARTICULARITATI PRIVIND CALCULUL CAPACITATII DE PRODUCTIE A UNUI SISTEM

În calculul capacității de producție a unui sistem se iau în considerare toate utilajele, toate locurile de muncă instalate, aflate în funcțiune, precum și cele planificate a se instala pentru dezvoltarea producției în perioada de timp considerată.

Nu vor intra în calcul utilajele aflate în reparație, utilajele aflate în rezervă, utilajele disponibile pentru transfer la alte întreprinderi, utilajele propuse pentru casare.

Calculul C_p pentru un sistem se face ținând seama de:

- structura producției (P), realizate de sistem, și
- structura operațiilor utilajelor și/ sau a locurilor de muncă (U) din sistem.

Din acest punct de vedere se evidențiază patru cazuri de calcul a capacității de producție a unui sistem:

Cazul 1 : P=omogenă, U=operații omogene

Calculul capacității de producție se face cu una din relațiile (2.14.) sau (2.15.)

$$C_p = M_c \times F_d \times N_p \quad (2.14.)$$

$$C_p = \frac{N_{util} \times F_d \times 60}{N_{timp}} k_n \quad [\text{buc/utp}] \quad (2.15.)$$

În aplicarea relațiilor se ține seama de câteva observații, și anume.

- a) Pentru că frecvent N_{timp} se exprimă în min/buc și F_d se exprimă în ore/an, în calcule se introduce coeficientul de 60.
- b) Pentru a prinde în calcul capacității neomogenitatea datorată caracteristicilor individuale ale operatorilor, caracteristici concretizate prin abateri ale normei efectiv realizate în raport cu normele teoretice calculate se introduce k_n care reprezintă coeficientul de îndeplinire a normei. (2.16.)

$$c) C_p = \frac{N_{util} \times F_d \times 60}{N_t} \times k_n \quad k_n=0,8..1,1 \quad (2.16.)$$

Dacă activitatea de producție are ca și mărime caracteristică suprafața de producție A (m^2) și $S_{specific}$ ($m^2/$ operație, utilaj), calculul capacității se realizează cu relația (2.17)

$$C_p = \frac{A \times F_d \times 60}{S_{specific} \times N_t} \times k_n \quad (2.17.)$$

$S_{specific}$ = suprafața specifică este dată de dreptunghiul minim în care se înscrie proiecția orizontală a unui utilaj, conform figurii nr.2.3. Se exprimă în [$m^2/$ ut; $m^2/$ lm]

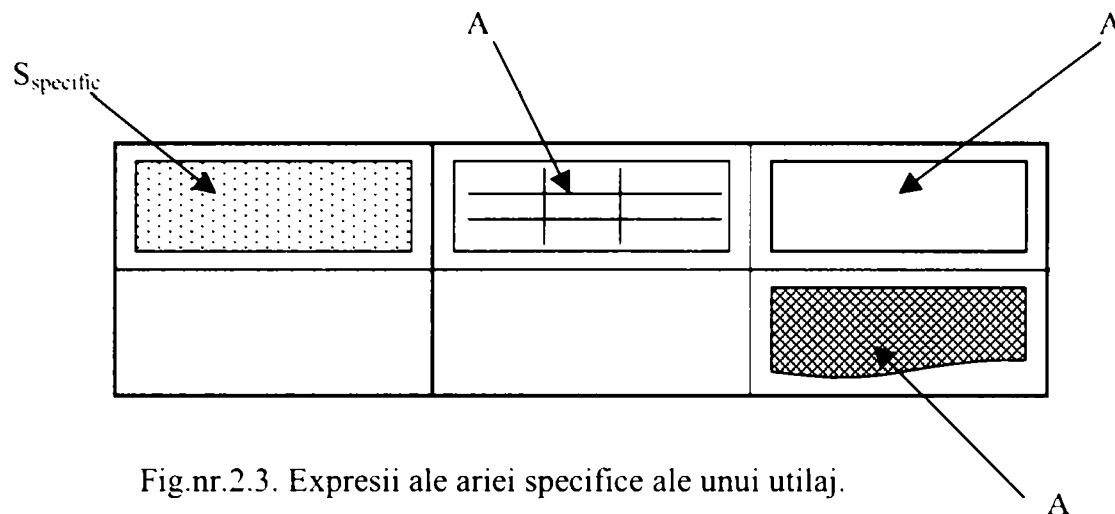


Fig.nr.2.3. Expresii ale ariei specifice ale unui utilaj.

Cazul 2 : P=neomogenă, U= operații omogene

P1. Despre proces se culeg următoarele informații:

- Volumul producției sortimentale Q_i ($i=1,n$), unde i =sortimentul ($i= 1,2,3,\dots,n$)
- norma de timp pentru fiecare sortiment N_{ti} (**min/buc**)
- număr de utilaje N_{util}

P2 Cu aceste informații se calculează ponderea fiecărui sortiment în totalul volumelor de producție. **(2.18)**

$$P_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i} \times 100 \text{ [%]} \quad \text{.(2.18)}$$

Pentru un calcul mai precis, fiecare sortiment ($i= 1,2,3,\dots,n$) poate fi ponderat de influența normei de timp **(2.19)**

$$P_i = \frac{Q_i \times N_{ti}}{\sum_{i=1}^n Q_i \times N_{ti}} \times 100 \text{ [%]} \quad \text{(2.19)}$$

P3. Cu aceste ponderi se trece la calculul normei de timp convenționale N_{iconv} **(2.20)**

$$N_{iconv} = \sum_{i=1}^n N_{ti} \times P_i \text{ [ut/buc]} \quad \text{(2.20)}$$

P4. Apoi se trece la calculul capacității de producție convenționale C_{pconv} : **(2.21.)**

$$C_{pconv} = \frac{N_{ut} \times F_d \times 60}{N_{iconv}} \times k_n \quad \text{(2.21.)}$$

P5. Cu C_{pconv} se calculează capacitatea de producție a fiecărui sortiment C_{pi} ($i=1.2.3,\dots,n$) **(2.22)**

$$C_{pi} = C_{pconv} \times P_i \quad \text{(2.22.)}$$

În final se compară C_{pconv} cu volumul de producție planificat Q_i pentru fiecare sortiment în parte; pot exista două situații distincte:

- o **daca** $C_{pi} > Q_i$, → sistemul are rezervă de capacitate
- o **daca** $C_{pi} < Q_i$, → sistemul are deficit de capacitate.

Aceasta metoda poartă denumirea de **Algoritmul celor cinci pași**

3. P=omogena, U=neomogena

Se cunosc următoarele informații :

Volumul producției anuale planificate Q_{an}

$j = 1, 2, \dots, n$, operații executate pe utilajele individuale.

Pentru fiecare grupa de operatii executate se poate calcula câte o capacitate de productie.(2.23.)

$$C_p = \frac{N_{unit} \times F_d \times 60}{N_t} \times k_n \quad (2.23.)$$

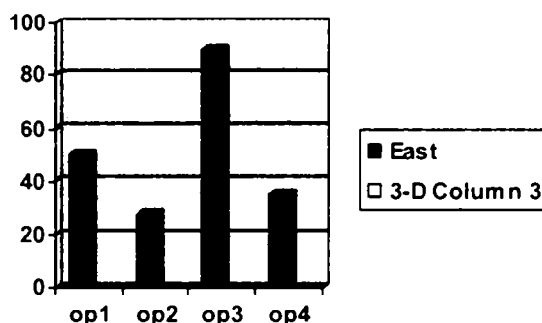


Fig.2.4. Rprezentarea grafică a capacității de producție/ operație.

Daca in structura procesului de fabricare nu există grupă de utilaj conducător (nici operatii conducatoare) atunci C_p maxima va fi data de capacitatea cea mai mica si pe aceasta o vom compara cu productia planificata.În acest caz, în cadrul structurii de fabricare vor exista numai rezerve de capacitate. Fig.nr.2.4. redă această situație.

Dacă în structura procesului de fabricare există grupă de utilaj conducător, acesta va fi cel care va stabili mărimea capacității de producție. Sarcina managerului de a menține capacitatea atelierului la nivelul unei valori medii este mai complexă datorită faptului că trebuie să găsească soluții pentru deficitel/ excedentele de capacitate.

1. *P=neomogena, U=neomogen*

Rezolvarea acestui caz se poate face in doua moduri:

- prin reducere la unul din cazurile anterioare;
- utilizarea programelor de calcul specifice.

2.3.3.DIMENSIONAREA UNUI SISTEM DE PRODUCTIE UTILIZAND PROGRAMUL CADRU/I

Concepția și realizarea unui program specific pentru dimensionarea unui sistem de producție a avut în vedere câteva elemente:

Programul este structurat pe următoarele etape:

- 1- Calculul capacității de producție
- 2- Dimensionarea structurii de fabricare, în funcție de capacitatea de producție calculată
- 3- Calculul necesarului de resurse umane pentru structura de fabricare aleasă
- 4- Valoarea estimativă a investiției necesare pentru structura de fabricare aleasă.

Etapa 1. Calculul capacității de productie a unui sistem.

Etapă începe cu stabilirea restricțiilor initiale impuse sistemului de producție: tipul de productie (omogena/neomogena), tipul utilajului (omogen/neomogen) și unitatea de masura pentru capacitatea de productie (buc/an, t/an, etc).

Exista 4 cazuri de calcul a capacității; pentru fiecare caz în parte se vor stabili restricțiile care se impun calculului; aceste restricții se pot grupa în:

- a) Restricții comune celor patru cazuri: *mărimea caracteristică a procesului M_c (număr de utilaje, număr de locuri de muncă, suprafețe de producție, numărul de zile de întreruperi accidentale evalua N_{zia} , (în funcție de experiențele anterioare), numărul de schimburi lucrătoare într-o zi (1,2 sau 3), durata unui schimb D_{sch} , și coeficientul de îndeplinire a normei k_n*

- b) Restricții specifice fiecărui caz în parte:
- Cazul 1 – *Sunt necesare doar restricțiile comune pentru calculul capacității de producție a acestui sistem- (Anexa nr.2.1.)*
 - Cazul 2 – *Pe lângă restricțiile comune, se mai ține seama de volumul producției sortimentale/ norma de timp pentru fiecare operație în parte; rezultă capacitatea de producție pentru fiecare operație.(Anexa 2.2.); mai mult pentru a efectua o analiză a capacității procesului, s-a elaborat și graficul capacității de producție disponibile, pentru fiecare operație.- (Anexa 2.3.a); programul este realizat pentru un grup de 10 operații.*
 - Cazul 3 – *Pe lângă restricțiile comune se apelează la restricțiile specifice fiecărui sortiment j în parte ($j= 1,2,3,\dots$). O restricție importantă se referă la ponderea fiecărui sortiment în volumul total al producției. Rezultă capacitatea de producție pentru fiecare sortiment; programul permite calculele pentru 8 sortimente realizabile simultan.*
 - Cazul 4 – *Pe lângă restricțiile comune se apelează și la restricțiile specifice fiecărui sortiment/ operație în parte. Acest caz reprezintă de fapt o combinație între cazurile 2 și 3, și se poate reduce la unul din aceste cazuri. Astfel, dacă aceeași operație se regăsește la mai multe sortimente, atunci calculul capacității de producție a acestor sortimente se va face conform cazului 2 (P-neomogena, U-omogen-), programul permite prelucrarea unui număr de 8 sortimente; fiecărui sortiment i se pot aplica un număr de 5 grupe de operații,(Anexa 2.4.)*

*Pentru a valida rezultatele acestei părți din program, s-au realizat aplicații pentru structuri de fabricare cunoscute(cu specific industrial /construcții) în care s-au modificat succesiv parametrii programului;pe măsura efectuării modificărilor, rezultatele au fost analizate / comparate cu situația reală; o parte a rezultatelor activității de validare, sunt prezentate în **Anexele MATRITA 2.5 – MATRITĂ 2.12.***

Etapa 2. Dimensionarea sistemului are la bază calculul necesarului de mașini , utilaje, locuri de muncă; pentru fiecare caz în parte s-a elaborat un program specific în vederea calculului necesarului de utilaje, suprafețe de montaj, sau locuri de muncă.

Principiul care a stat la baza elaborării programului a fost dat de formula (2.13).

Dar programul mai permite determinarea optimă a necesarului de utilaje/ locuri de muncă, pentru valori ale volumului de producție diferite ale capacității de producție, sesizate ca modificări, pe parcursul derulării procesului de producție; managerul de proces poate optimiza procesul, sub aspectul calculului numărului de utilaje necesare, în funcție de variația aleatoare a elementelor intrării.

În **ANEXELE 2.1 UT-2.3 UT, respectiv ANEXELE 2.1.Nmcj – 2.3.Nmcj** se prezintă rezultatele obținute pentru fiecare din cele trei situații distincte, referitoare la producție și utilaj, având în vedere formula (2.13), mai precis având în vedere valorile capacităților de producție disponibile pentru fiecare caz în parte.Cazul patru se reduce la unul din cazurile anterioare

Etapa 3. Calculul Personalului necesar, a fondului de salarii aferent/ investiției totale
Cunoscându-se numărul de mașini/ utilaje/ locuri de muncă, se poate stabili necesarul de resurse umane, plecând de la numărul de operatori care servesc un utilaj; admitând pentru fiecare operator un anumit nivel de salarizare(exprimat în unități valorice/ unitate (interval) de timp , se poate determina fondul de salarii aferent.Acest fond poate constitui o parte din investiția necesară pentru obiectivului de investiție.

În **ANEXELE 2.10 MATRITĂ –2.12 MATRITĂ.-** se prezintă necesarul de operatori și calculul fondului de salarii, pentru utilajele rezultate din programul de calcul al capacității de producție și o evaluare a investiției totale necesare realizării obiectivului de producție.

CONCLUZII:

1. Concepția, proiectarea și realizarea unui sistem de producție, specific unei IMM, poate fi abordată sub aspectul competitivității, dacă în prealabil se modelează acest sistem, apelând la tehnici de modelare specifice.

Modelarea se poate realiza pe trei direcții distincte:

- Modelul care vizează strategiile de dezvoltare a IMM
- Modelul care vizează resursele umane nesare IMM
- Modelul care vizează dimensionarea structurilor de fabricare.

Modelarea este necesară pentru a asigura o corelare optimă a aspectelor care condiționează procesele de producție, dar și pentru a evidenția impactul de mediului extern asupra derulării proceselor de producție.

2. În teză se evidențiază faptul că deși dimensionarea unei structuri de fabricare are la bază capacitatea de producție a acesteia, un element relevant, care nu poate fi evitat este mărimea seriei de fabricare; teza abordează detaliat modul de abordare a relației dintre tipul seriei de fabricare și capacitatea de producție

3. Utilizarea unor modele matematice pentru modelarea proceselor prezintă avantajul că ele pot optimiza procesele și în același timp ele pot fi asimilate în programe de calcul (relativ simple), putând evidenția variante multiple, deci opțiuni multiple. Teza înglobează două modele distincte: alocarea de resurse utilizând programarea liniară, pentru întreprinderile mici, și alocarea internă optimă de resurse, aplicabilă pe structurile de fabricare de mici dimensiuni (ateliere de fabricare/ montaj, depozite de materiale multisortimentale).

4. Utilizarea procesului de optimizare ca un instrument de lucru la îndemâna managerilor, a făcut ca procedurile specifice utilizate să fie cât mai simple, mai ușor de utilizat; de aici s-a rezultat ideea realizării unui program de calcul care să vizeze: calculul capacității de producție, dimensionarea rapidă a structurilor de fabricare, determinarea necesarului de resurse umane (operatori), și evaluarea unui buget pentru fondul de salarii.

5. Realizarea programului **CaDRu/ I** a avut în vedere câteva considerente:

- A fost conceput pentru IMM-uri, dar el poate fi extins/ utilizat și de către întreprinderi cu program sortimental mai complex (se pot introduce într-o primă fază maxim 20 de sortimente, fiecare sortiment putând fi realizat cu maxim 20 de operații).
- Programul poate fi extins, cu intervenții minore, pentru un sortiment mai larg de produse și pentru o gamă de operații mai complexă decât cea inițială.
- Utilizarea programului este relativ simplă, abordarea secțiunilor făcându-se prin importarea de date din/ în secțiunea anterioară; în același timp se pot opera modificări într-o secțiune, conform dorinței operatorului, pentru a obține variante diverse pe segmentul elemente ieșiri a secțiunii respective.

Programul este atașat tezei de doctorat.

CAPITOLUL 3

STRATEGII DE MARKETING SPECIFICE ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCI ÎN VEDEREA OBTINERII PERFORMANTELOR EUROPENE

3.1. STRATEGII DE MARKETING

3.1.1. ROLUL ȘI COMPONENTELE STRATEGIEI DE MARKETING

În activitatea unei organizații alegerea strategiei de marketing marchează un moment definitoriu, ce finalizează etapa în care s-au definit misiunea și scopurile urmărite, pe baza unei analize atente și pertinente a situației sale.

Strategia de marketing, desemnează liniile definitorii ale atitudinii și conduitei întreprinderii în vederea atingerii anumitor obiective¹. Ea este reprezentată de ansamblul obiectivelor concrete care trebuie îndeplinite într-o perioadă de timp, a mijloacelor și metodelor prin care acestea se transpun în practică, exprimând tendințele și exigențele ce se impun pentru atingerea performanțelor stabilite, a căror nivel se măsoară cu ajutorul unor indicatori economici, cum ar fi: volumul activității, cota de piață, profit etc.

Prin strategia de marketing adoptată se precizează:

- scopurile urmărite de organizație,
- poziția pe care organizația își propune să și-o asigure pe piață;
- obiectivele prin care se vor atinge scopurile într-o anumită perioadă de timp.
- ca și componentă a deciziei, strategia de marketing are ca scop finalitatea optimă a activității întreprinderii într-o perioadă optimă.

La nivel de întreprindere, strategia de marketing reflectă:

- sfera de activitate;
- orientarea pe termen lung;
- reacțiile la solicitările pieții;
- atitudinea față de mediul ambiant și comportamentul său în raport cu componentele lui;
- maniera adaptării la dinamica mediului ambiant
- corelația activității sale cu resursele disponibile;
- opțiunea pentru o anumită cale de urmat, aleasă dintre mai multe alternative posibile.

Strategiile de succes sunt cele prin care se determină oportunitățile de piață și avantajul competitiv, având la bază rezultatele controlului de marketing ce pun în evidență: riscurile, situațiile favorabile, punctele tari și slabe ale organizației. Prin transpunerea lor în practică trebuie să se creeze un asemenea sistem de raporturi între întreprindere și mediul ambiant încât să se asigure plasarea ei într-o poziție cât mai bună în confruntarea cu ceilalți competitori.

O strategie de succes marchează o perioadă definitorie în viața întreprinderii, în care s-au adoptat cele mai bune decizii cu privire la consumatorul/ beneficiar și la căile prin care sunt satisfăcute necesitățile lui. O asemenea strategie ne indică ce se urmărește în esență în perioada respectivă, cum se intenționează să se îndeplinească scopurile respective și care sunt răspunsurile la *întrebările fundamentale*:

- ce trebuie să se producă și ce produse noi vor fi introduse în fabricație?;
- care este segmentul de piață ce trebuie țintit de fiecare produs în parte?;
- până la ce nivel pot fi ridicate prețurile;
- ce trebuie comunicat segmentului de piață;
- cum este mai bine să fie distribuit produsul sau serviciul respectiv.

¹ C. Florescu (coord.) – *Marketing*, Marketer, Grup academic de marketing și management., p.275;

Răspunsurile la aceste întrebări se concretizează în principalele *forme* pe care le îmbracă strategia de marketing și anume: **strategie: de piață, de produs, de preț, de promovare și distribuție (plasare)**

Pentru a fi eficientă, strategia trebuie să respecte câteva cerințe care să-i asigure o congruență perfectă cu scopurile și funcțiile marketingului cum ar fi:

- menținerea unei concordanțe între acțiune și rezultate;
- realizarea unei legături strânse între producători și beneficiari;
- impulsivitatea vânzării prin adaptarea producției la cerințele pieții în timp scurt;
- asigurarea condițiilor pentru obținerea informațiilor rapid și permanent cu privire la structura, exigențele și tendințele evoluției pieții etc.

Ca *element central* al activității de marketing, **strategia** este produsul țelurilor stabilite, a valorilor, a atitudinilor și ideilor predominante dintr-o organizație într-o anumită perioadă. Ea formulează clar obiectivele etapei respective în scopul orientării eforturilor ce le poate mobiliza. Se constată că orice întreprindere are la dispoziție un număr mic de posibilități strategice și de aceea ele trebuie nu numai identificate ci și selectate.

În final, strategia de marketing adoptată de o întreprindere pentru o anumită perioadă este rezultatul combinării experienței, intuiției și speranței managerilor de marketing, a științei și artei pe care ei o posedă, este rezultatul confruntărilor, compromisului, negocierilor și al consensului.

De obicei, întreprinderile elaborează strategii pe termen lung, mediu și scurt cu obiective clare, concrete, precise, realiste, care se detaliază prin tacticile corespunzătoare. În acest mod întreprinderile răspund atât solicitărilor imediate ale schimbărilor survenite în mediul ambiant, cât și încadrării într-un comportament de lungă durată, ceea ce permite o viziune unitară, coerentă și de perspectivă.

Mediul concurențial tot mai complicat în care activează astăzi întreprinderile mici și mijlocii, le obligă pe acestea să se **preocupe** în mod cu totul special **de stabilirea, realizarea, apărarea și menținerea avantajului competitiv**. Acțiunea efectivă prin care se realizează aceasta este precedată de patru *etape* interdependente:

- audit,
- stabilirea obiectivelor,
- stabilirea strategiilor
- elaborarea programelor/ planurilor de implementare.

Determinarea poziției competitive prin audit, asigură baza pentru stabilirea obiectivelor strategice ce se vor îndeplini prin căile și mijloacele alese de echipa managerială.

Obiectivele strategice reprezintă enunțarea formală a **scopului urmărit** prin care se definește statutul viitor al organizației într-un orizont de timp mai lung.

Scopul este o anticipație mentală a rezultatelor ce urmează a fi îndeplinite prin acțiunile concrete ale managerilor, o reprezentare a stării în care se găsește întreprinderea la un anumit termen. Stabilirea scopului este o necesitate, deoarece contribuie la creșterea rentabilității, implică schimbarea naturii activității și evită apariția unor greșeli. De aceea, orice obiectiv trebuie să asigure:

- certitudine și probabilitate de cuantificare;
- orizont previzional;
- certitudinea realizării în condiții de eficiență sporite;
- posibilitatea adaptării rapide și eficiente la schimbările ce apar etc.

Obiectivele de marketing rezultă direct din obiectivele globale ale întreprinderii și ele trebuie precis definite pentru a nu-și pierde sensul, cu atât mai mult cu cât este dificil de verificat dacă au fost sau nu îndeplinite.

La baza definirii **obiectivelor strategice ale întreprinderii** se află conștientizarea nevoilor consumatorilor și de aceea trebuie cunoscute cele trei *dimensiuni*²:

² D.F. Abell, *Defining the Business*, Englewood Cliffs, N. Jersey, Prentice Hall 1980

- grupul de consumatori servit de întreprindere, delimitat pe criterii geografice, demografice etc.:

- funcțiile sau nevoile consumatorilor satisfăcuți - dacă produsele corespund anumitor nevoi, întreprinderea poate alege satisfacerea unora dintre ele;

- tehnologia utilizată - adesea poate fi folosită pentru satisfacerea aceluiași nevoi.

Prin combinarea lor se poate identifica misiunea întreprinderii și se pot stabili limitele piețelor pe care apare întreprinderea.

Orice **obiectiv** este format din trei *elemente*:

- **un atribut** prin care se exprimă, cum ar fi: realizarea unui anumit nivel al vânzărilor; păstrarea sau mărirea cotei de piață; cucerirea de noi piețe; atragerea unor noi segmente de cumpărători;

- **un indicator** prin care se măsoară atributul, cum ar fi: volumul vânzărilor, cota de piață, rentabilitatea etc.

- **un scop** ce indică mărimea indicatorului pe care își propune să-l atingă.

De toate cele trei elemente trebuie să se țină seama în formularea obiectivelor de marketing, care nu este o misiune ușoară, cu atât mai mult cu cât ele diferă nu numai de la o întreprindere la alta, dar și în cadrul aceleiași întreprinderii de la un moment la altul. Astfel, se determină obiective pe termen lung dar și pe termen scurt, dar ele trebuie definite realist, rațional pentru a fi compatibile cu viitoarele aprecieri despre piață.

De obicei se delimitează mai întâi *obiectivele cu caracter general* ce sunt apoi detaliate la nivel particular, pentru că este mai ușor și pentru că se pot mai bine valorifica atuurile firmei și oportunitățile oferite de piață.

Obiectivele strategice se pot *clasifica* în funcție de o serie de *criterii*:

1. după *importanța* ce o au în activitatea întreprinderii, distingem obiective:

- *primare* - legate de scopuri externe ce vizează: maximizarea rentabilității, influențarea clienților, menținerea performanțelor.

- *secundare* - legate de estimarea cererii de produse, alegerea celor mai rentabile produse etc. Ele asigură condițiile necesare îndeplinirii obiectivului principal.

2. după *natura* lor, delimităm:

- *obiective de piață* - ce urmăresc intrarea pe noi piețe. Ele trebuie subordonate obiectivelor generale, dar se situează în plan superior față de obiectivele diferitelor activități;

- *obiective de produs* - ce urmăresc lansarea de noi produse.

Desigur, se pot utiliza și alte criterii de clasificare, dar considerăm că cel mai important lucru, pentru orice organizație este să fie stabilite obiective operabile, clare, specifice fiecărei piețe și produs, care să exprime performanțele vizate în termeni operaționali (cotă de piață, volum de vânzări etc.) deci să fie măsurabile și care se îndeplinesc cu ajutorul unor strategii adecvate.

3.1.2. PROCESUL DE ELABORARE A STRATEGIILOR DE MARKETING

Oricât de precise și realiste ar fi obiectivele stabilite într-o întreprindere, dacă nu se aleg căi și mijloace adecvate de realizare, adică nu se adoptă o strategie corespunzătoare, scopurile propuse nu se pot atinge. De aceea are foarte mare importanță în activitatea de marketing elaborarea strategiilor care îi asigură obținerea performanțelor vizate.

Elaborarea strategiei de marketing este un proces amplu și permanent de informare, analiză și decizie, un proces epuizant de căutare a soluțiilor optime pentru rezolvarea unor probleme clar definite. În ultimele decenii am asistat la dezvoltarea conceptelor, teoriilor, tehnicilor ce contribuie la formularea strategiilor, a căror sinteză o găsim concretizată în „procesul de planificare strategică”.

Planificarea strategică este procesul prin care se formulează obiective și strategii pe termen lung, pentru o companie sau unitate strategică de activitate, prin punerea în legătură a resurselor cu oportunitățile existente urmărindu-se astfel, definirea și realizarea obiectivelor

concrete, obținerea poziției dorite, reducerea riscurilor, erorilor și găsirea celor mai bune soluții pentru a obține avantaje maxime.

În funcție de obiectivele sale de marketing, întreprinderea va opta pentru anumite strategii care să-i direcționeze activitatea pentru dobândirea poziției dorite pe piața țintă.

Strategiile de marketing se referă la modul de în care întreprinderea abordează piața și elementele mixului de marketing. În procesul de elaborare a strategiilor de marketing se urmărește armonizarea acestora cu strategiile generale ale întreprinderi. În același timp strategiile vor fi adaptate etapei în care se află produsul în cadrul ciclului de viață și poziției competitive a organizației.

Confrunțați cu un mediu din ce în ce mai turbulent, marcat de o competitivitate în creștere, precum și de impactul vitezei schimbărilor tehnologice, întreprinzătorii realizează tot mai mult că adaptarea la mediu și fructificarea oportunităților oferite de acesta presupune o abordare strategică a acțiunilor ce vor fi desfășurate cu scopul câștigării unei poziții favorabile în cadrul pieței. Ca urmare, planificarea strategică de marketing devine instrumentul principal folosit pentru atingerea acestui scop și, în esență, pentru identificarea surselor de avantaj competitiv.

IMM-ul se definește conceptual, în același mod ca oricare altă întreprindere, ea fiind o unitate care combină într-un anumit mod factorii de producție, în vederea obținerii distribuției sau vânzării de bunuri și servicii.

Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă o serie de particularități și prin prisma raporturilor existente între proprietate, conduce în subcapitolul re și răspundere.

În general, proprietarii asigură conducerea efectivă, îndeplinind și funcția de administratori, sau exercitând un control puternic asupra managementului firmei. Proprietarul, în calitate de întreprinzător, poate avea un comportament specific, distinct, ca reacție la mediul înconjurător. Comportamentul poate fi pasiv, de simplă adaptare, sau poate adopta un rol activ sau inovator.

Eșecurile intervenite în activitatea întreprinderilor mici și mijlocii pot fi considerate ca rezultat al practicilor manageriale necorespunzătoare. Abilitățile manageriale ale întreprinzătorului reprezintă unica bază de care dispune întreprinderea pentru o bună pătrundere pe piață, pentru supraviețuire și creștere pe domeniul său de activitate. În fazele inițiale, de existență a unui IMM, strategiile (dacă ele există) se reduc la obținerea rapidă a profitului, pentru a fi reinvestit imediat, în vederea unei dezvoltări, într-un domeniu asimilat / recunoscut de întreprinzător, ca fiind eficient. Dinamica dezvoltării este condiționată și de strategia întreprinzătorului cu referire la valoarea investiției disponibile pentru dezvoltare. Sunt numeroase exemple în care, datorită investițiilor neadecvate, dinamica dezvoltării nu a fost suficientă pentru menținerea firmei.

În ceea ce privește strategia aplicată, ținându-se cont de raporturile dintre întreprindere și mediul ei exterior, se pot identifica o serie de particularități, cum ar fi:

- întreprinzătorul trebuie să fie conștient că existența propriei firme este determinată de calitatea strategiei pe care el o aplică și o acceptă; mai mult
- firma, nu se poate integra în mediul de afaceri fără a-și corela strategia cu strategiile partenerilor cu care este în contact;
- modelarea costurilor trebuie să fie o preocupare continuă pentru întreprinzător, strategia „curbelor de experiență”, elaborată de specialiștii de la Boston Consulting Group, va trebui să constituie unul din „motoarele” care să asigure continuitatea / dezvoltarea firmei; întreprinzătorul trebuie să fie conștient că numai aplicând, în mod cotinuu relația (3.1.) poate reduce costurile de fabricare, existând posibilitatea atingerii unui volum de vânzări ridicat, specific producției de masă:

$$C_n = C_1 n^{-b} \quad (3.1.)$$

în care : C_n - costul mediu al celei de-a n-a unități fabricate; C_1 - costul primei unități fabricate; n - cantitatea de produse fabricate de la începutul operațiunilor, până în momentul calculului; b - un coeficient de estimat.

În cele mai multe cazuri se constată o lipsă a orientării strategice în sectorul întreprinderilor mici și mijlocii; aceasta din mai multe cauze; principala cauză poate fi considerată lipsa de comunicare între întreprinzător și mediul economic în care el acționează.

- lipsa de fonduri pentru a se asigura o prospectare a pieței, măcar orientativă, prin intermediul unei organizații specializate, sau specialiști;
- lipsa de informații privind o abordare a procedurilor de lucru specifice, în relațiile cu alți parteneri;
- necunoașterea legislației și a prevederilor mediului economic în care întreprinderea urmează să-și desfășoare activitatea;
- lipsa percepției necesității unei strategii prin care să se asigure o menținere dezvoltare a întreprinderii în cadrul mediului economic.

În multe întreprinderi mici și mijlocii se poate identifica o strategie intuitivă sau empirică, ce îmbracă cel mai adesea forma unei anumite concepții a întreprinzătorului referitoare la evoluția viitoare a întreprinderii.

O altă strategie este cea elaborată sub semnul personalității întreprinzătorului, existând de cele mai multe ori o similitudine între obiectivele acestuia și obiectivele strategice.

Totodată, în multe cazuri strategia aleasă de întreprindere nu are un impact semnificativ asupra structurii de organizare.

Un alt aspect important, legat de strategia IMM-urilor, constă în faptul că orizontul strategic este limitat, datorită incertitudinilor mai ridicate cu care se confruntă acesta.

În general, tipurile de strategii utilizate de întreprinderile mari pot fi utilizate și de întreprinderile mici și mijlocii³. Dar aici apare problema forței de aplicare a acestor strategii, în contextul colaborării dintre IMM-uri și mediul extern, în contextul în care se manifestă o concurență acută pe piața produselor și a muncii.

Prezentăm în continuare câteva din strategiile care se recomandă pentru implementare în cadrul IMM-urilor:

- În funcție de *strategia de dezvoltare acceptată pe termen mediu și lung*, IMM-urile pot adopta o **strategie de inovare** reflectată în **promovarea rapidă a unor noi produse și servicii, a unor tehnologii perfecționate, a inovațiilor tehnologice, comerciale, financiare, organizaționale**. Menționăm aici faptul că pentru această strategie este necesară o forță de aplicare coordonată la nivelul managementului la vârf. Mai mult, aici se pot accesa programele de finanțare destinate acestui scop.
- În funcție de *tipul avantajelor competitive urmărite*, se poate opta pentru **strategia costurilor joase, strategia de concentrare și strategia de diferențiere**
- În funcție de *criteriile produs/ piață* se poate opta pentru **strategia de penetrare, strategia de dezvoltare a produsului, strategia de extindere a pieței,**
- În funcție de *criteriile diversificare sortimentală/ segmente de piață*, se poate opta pentru **strategia integrării verticale, a diversificării orizontale, a diversificării concentrice/ a diversificării eterogene de tip conglomerat.**
- În funcție de *poziția relativă față de alți parteneri, ocupată într-un segment de piață* IMM-urile mai pot opta pentru **strategia de alianță și parteneriat sau pentru strategia de retragere sau de schimbare a domeniului de activitate.**

³ N. Al. Pop (coordonator), Marketing strategic, Editura Economică, București, 2000, p.188..53

Ținându-se cont de dimensiunea redusă, precum și de particularitățile întreprinderilor mici și mijlocii, planificarea este abordată în termeni pragmatici, în raport cu modul concret de concepere a afacerii.

În cazul întreprinderilor mici și mijlocii instrumentul principal prin care se realizează procesul de planificare strategică este planul de marketing. El este un instrument utilizat pentru a realiza o analiză obiectivă asupra firmei. Cu ajutorul lui este posibilă identificarea punctelor slabe și tari ale organizației și se poate economisi mult timp și multe resurse prin identificarea oportunităților și primejdiilor

Rolul planului de marketing este :

- să permită identificarea obiectivelor firmei pe un orizont de timp scurt, mediu și lung
- să definească inclusiv căile prin care obiectivele se pot realiza
- să ofere informații băncii, potențialilor investitori, partenerilor de afaceri pentru ca aceștia să poată lua operativ și eficient decizii cu privire la relațiile dintre ei și firmă
- să dea credibilitate eventualelor cereri de creditare (în vederea atragerii de resurse financiare necesare atingerii obiectivelor
- să permită analiza evoluției activității firmei într-un anumit interval de timp

3.2. STRATEGII DE PIAȚĂ ALE IMM/URILOR

3.2.1. RAPORTUL CERERE/ OFERTĂ ÎN CONTEXTUL PIETEI.

Orice întreprindere, fie că este mică sau mijlocie, își desfășoară activitatea într-un anumit mediu ambiant, ce exercită o puternică influență asupra sa, datorită multiplelor relații pe care aceasta le are atât cu elementele micromediului (clienți, furnizori de materii prime etc.) - **relații directe** - cât și cu cele ale macromediului (mediul economic, social, politic, legislativ etc.) - **relații indirecte**. Natura și obiectul acestor relații sunt foarte diverse și de aceea ele trebuie identificate pentru a fi cât mai eficient utilizate în îndeplinirea țelului final al întreprinderii.

Cele mai importante sunt relațiile întreprinderii cu piața, întrucât în economia de piață, atât producătorul cât și consumatorul au posibilitatea de a alege în mod liber cât, unde și cum pot să ofere și respectiv să solicite, piața fiind aceea care stabilește ce se produce și cât se produce. Ca atare, întreprinderea, care are ca obiect de activitate producerea de bunuri și servicii destinate pieții, trebuie să cunoască anticipat nevoile reale ale societății, pe care i le poate indica piața. Întrucât, indiferent de profil, întreprinderea trebuie să se afle în contact direct cu piața, analiza condițiilor de piață prezintă deosebită importanță pentru prezentul și mai ales pentru viitorul ei, mecanismul pieței constituind „barometrul” situației actuale și de perspectivă.

În accepțiunea de marketing, **conceptului de piață** i se conferă un sens mai larg decât cel neo-clasic, și mai realist⁴. Astfel, piața trebuie privită ca locul real / imaginar de întâlnire la un moment dat, a dorințelor consumatorilor - exprimate prin cerere - cu cele ale producătorilor - exprimate prin ofertă, locul în care puterile agenților care o compun se confruntă. Ea este un spațiu economic în care se schimbă bunurile și serviciile care privesc nu numai ofertantul și solicitatorul ci și o multitudine de agenți economici. Piața se prezintă ca un ansamblu de relații de schimb între consumatori și producători la un anumit moment al manifestărilor lor ca participanți la diviziunea socială a muncii, un sistem al tranzacțiilor.

De asemenea, apare ca o instituție ce trebuie să asigure în ultimă instanță prin funcțiile sale: libertatea agenților economici, suveranitatea consumatorului, alocarea optimă a resurselor, echilibrul economic pe termen lung.

⁴ J.P. Flipo, *Pouvoir et marketing*, Revue Française de Gestion, nr. 42/1984, p. 90 -99 ;

J. Hoflack, P.L. Dubois - *Les métamorphoses du marketing*- Revue Française de Gestion nr.39/1983 p. 4 - 10;

Privită ca mecanism economic, piața este „mâna invizibilă” ce reglementează activitatea economică, „forța impersonală” care acționează dincolo de capacitatea de intervenție a participanților, „forța arbitrară” ce determină prețul și implicit venitul, reprezentând astfel o amenințare atât pentru producător cât și pentru consumator.(39)

Așadar, piața se prezintă ca: o construcție teoretică, un cadru ideal de desfășurare a activității economice, o stare normativă spre care tinde orice economie, un sistem complex în care se intercondiționează legile și mecanismele clasice ale pieței, cu instituțiile cu funcții de reglare, dar și cu conștiința de masă economică și juridică.

În activitatea de marketing, noțiunea de piață dobândește accepțiuni practice mai precise prin delimitarea noțiunilor de piață: teoretică (cea ideală despre care am vorbit mai sus), potențială (posibilă), disponibilă, disponibilă calificată, deservită și penetrată.

Această delimitare are mare importanță practică, deoarece pentru producător piața este constituită din ansamblul cumpărătorilor efectivi și potențiali pentru un produs, iar potențialii cumpărători se diferențiază prin: interes, venit și acces⁵

Piața potențială pentru un bun sau serviciu este dată de cantitatea totală susceptibilă a fi cerută.

Piața disponibilă este formată din consumatorii ce manifestă interes întrucât dispun de venituri și au astfel acces la bunul sau serviciul respectiv.

Piața disponibilă calificată este reprezentată de consumatorii care sunt dispuși să cumpere bunul sau produsul respectiv, având interes, venituri suficiente și accesibile.

Piața deservită este parte a pieței disponibil calificată căreia producătorul hotărăște să-i adreseze oferta, deci segmentul spre care se concentrează producătorul.

Piața penetrată este de fapt piața efectivă formată din ansamblul consumatorilor care au cumpărat bunul sau serviciul respectiv.

Pentru piața globală a unui bun sau serviciu trebuie evaluate și:

-*pieța bunurilor substituite* - a bunurilor ce se înlocuiesc, pentru că satisfac aceeași necesitate (ex. suc de mere și portocale, bere îmbuteliată și la halbă, tricotaje din bumbac sintetic, etc.);

-*pieța bunurilor complementare* - a bunurilor a căror cerere este dependentă (ex. automobile și benzină, produse congelate și echipament de congelare, etc.);

-*pieța „captivă”* - piața la care un producător nu are acces, deoarece aceasta este dependentă de un concurent din motive economice sau juridice (ex. o firmă obține exclusivitate pentru a comercializa un produs, sau produsele unei firme, etc.).

Cunoașterea tuturor acestor accepțiuni ale pieței globale prezintă interes deosebit pentru specialistul de marketing deoarece influențează alegerea strategică.

De asemenea, este foarte important să fie cunoscuți agenții economici diverși ce apar pe piață: *cumpărătorii individuali* de bunuri de consum care îndeplinesc diverse funcții în actul cumpărării și au comportamente diverse; *organizațiile* ce cumpără mijloace de producție; *ofertanții* ce pot fi organizații sau ansamblu de organizații aflate în situația de monopol, oligopol sau monopolistic; *distribuitorii*, *statul* și *administrația publică*, *administrațiile particulare* (ex. asociațiile de protecție a consumatorului), organisme financiar - bancare, societăți de asigurări și chiar unele organisme internaționale care reglementează unele condiții pe piață (ex. OPEC, OMC, etc.).

Piața, indiferent de accepțiunea pe care i-o conferim se exprimă prin elementele ei componente: cerere, ofertă și condițiile lor de manifestare, concurență și preț - ca rezultat al acțiunii lor.

Specialiștii în marketing sunt interesați în mod deosebit să înțeleagă structura și funcționarea pieții din punctul de vedere al cererii.

⁵ Ph. Kotler - *Principiile marketingului*, p. 295 - 297.

Cererea este cantitatea dintr-un bun sau serviciu pe care agenții economici sunt dispuși să o cumpere la un anumit preț, într-un timp dat. Ea este influențată de: prețurile altor bunuri, veniturile cumpărătorilor, așteptările privind evoluția pieței, factorii demografici și psihosociali etc.

Pentru orice bun sau serviciu, cererea se reflectă în *curba cererii*, iar evoluția ei se apreciază prin elasticitatea față de preț, măsurându-se cu ajutorul coeficientului de elasticitate.

Studiile de specialitate evidențiază faptul că cererea se află în diverse stări care impun utilizarea unor strategii corespunzătoare. Astfel, Ph. Kotler⁶ delimitează opt tipuri posibile de situații a cererii, în care marketingul trebuie să îndeplinească roluri specifice (tabel 3.1.):

1. *cerere negativă* - piața manifestă atitudine de respingere față de produs (ex. nefumătorii față de țigări), ceea ce impune analiza factorilor în vederea convertirii potențialilor consumatori;

2. *absența cererii* - piața manifestă indiferență pentru că, nu cunoaște produsul (ex. noi produse), care poate fi acceptate în viitor;

3. *cerere latentă* - pe piață se manifestă așteptări nesatisfăcute cu actualele produse, deci trebuie create noi produse;

4. *cerere în scădere* - piața absoarbe o cantitate mai mică din produsul respectiv decât în perioada anterioară, atunci producătorul renunță la produs sau reconsideră politica de marketing;

5. *cerere fluctuantă* - piața cunoaște fluctuații sezoniere sau din alte motive, ceea ce impune o necorelare a producției cu cererea;

6. *cerere plină* - piața absoarbe cantitatea estimată, dar cererea trebuie menținută;

7. *cerere excesivă* - supraabundența cererii pe piață impune reducerea ei;

8. *cerere indezirabilă* - când se pune problema eliminării unui produs prea mult difuzat de producători, din motive sociale sau concurențiale (ex. alcoolul).

Cunoașterea situației în care se află fiecare produs dă posibilitatea întreprinderii să adopte strategii corespunzătoare pentru a atinge obiectivele stabilite și obținerea eficienței maxime. Principalele roluri îndeplinite de marketing se prezintă în tabelul nr.3.1.

Tipuri de strategii abordate în marketing.

Tabelul nr 3.1.

Starea cererii	Rolul marketingului	Numele strategiei
1. Cerere negativă	“Demistificarea” cererii	<i>Conversie</i>
2. Absența cererii	A crea cererea	<i>Stimulare</i>
3. Cerere latentă	A dezvolta cererea	<i>Dezvoltare</i>
4. Cerere în scădere	A revitaliza cererea	<i>Remarketing</i>
5. Cerere neregulată	A regulariza cererea	<i>Sincromarketing</i>
6. Cerere plină	A menține cererea	<i>Întreținere</i>
7. Cerere excesivă	A reduce cererea	<i>Demarketing</i>
8. Cerere indezirabilă	A distruge cererea	<i>Anti - marketing</i>

Deși cererea interesează în mod deosebit producătorul și oferta este obiectul de studiu al marketingului.

Oferta reprezintă cantitatea de bunuri și servicii pe care un agent economic o poate vinde pe piață la un preț dat într-o anumită perioadă. Desigur, cantitatea ce se vinde efectiv, în funcție de cerere poate să difere de cantitatea oferită și aceasta trebuie să fie preocuparea specialiștilor de marketing. Oferta este influențată de: prețul resurselor, al altor bunuri și servicii, numărul ofertanților, tehnologie, perspectivele pieții, costurile de producție, nivelul taxelor și subvențiilor, condițiile naturale etc. Evoluția ei se reflectă în *curba ofertei* și se măsoară prin *coeficientul de elasticitate*.

⁶ *The Major Tasks of Marketing Management*, Journal of Marketing nr. 37/1973 p.42 - 49

Capacitatea de producție a întreprinderii constituie ofertă potențială, dar cererea reală este cea care reglează oferta reală, pe care trebuie să o stabilească anticipat echipa managerială, pentru a-și atinge țelul - profit maxim. Această tendință de echilibrare a cererii cu oferta trebuie să urmărească permanent întreprinderea producătoare.

Raportul dintre cerere și ofertă reflectă clar și sintetic situația pieței, interacțiunea lor concretizându-se în *prețul* la care vânzătorii sunt dispuși să ofere produsul, iar cumpărătorii sunt dispuși să-l cumpere.

Cum dezechilibrul este starea reală în economie, raportul dintre cele două forțe ale pieții, indică de fiecare dată, care piață este caracteristică momentului: *piata cumpărătorului* - când oferta este mai mare decât cererea și deci clienții dictează termenii vânzării (piata abundenței); *piata vânzătorului* (producătorului) când cererea este mai mare decât oferta și vânzătorul impune prețul și celelalte condiții, piața indicându-i producătorului cu cât poate să-și lărgască producția. Raportul de dezechilibru impune o strategie specifică de sincronizare a cererii cu oferta.

Strategiile de marketing, pe care întreprinderea le elaborează, pornesc de la locul pe care ea îl deține pe piața globală și stabilesc ce loc își propune să ocupe în viitor.

Fiecare întreprindere pe piață se află atât în postura de ofertant (vânzătorul produselor sau serviciilor ce fac obiectul său de activitate) cât și de solicitant (cumpărător al factorilor de producție necesari reluării de obicei la scară mai mare a producției) având drept scop obținerea unui profit cât mai mare.

Aceasta înseamnă că ea va fi permanent preocupată de a-și menține sau chiar lărgi poziția pe care o deține pe piață.

În viziunea de marketing, piața întreprinderii se raportează numai la calitatea întreprinderii de ofertant, iar analiza ei presupune cunoașterea principalelor aspecte ce o caracterizează: locul pe piața globală, profilul pieței, etc.

Întreprinderea apare pe piață cu produsele sau serviciile sale, de obicei alături de alți ofertanți, confruntându-se cu cererea formulată de consumatori, dar și cu alte întreprinderi creatoare ale aceluiași produs sau a unora substituibile. Astfel că, pe piața totală sau globală, reprezentată de ansamblul relațiilor de vânzare - cumpărare care se stabilesc între producători - distribuitori și consumatori primate în interdependența lor, produsele și serviciile fiecărei întreprinderi se vor afla doar într-o subdiviziune sau zonă a acesteia, vor reprezenta doar un segment al acesteia.

Piața întreprinderii adică spațiul economico - geografic în care apar produsele sale, exprimă raportul dintre oferta sa și cererea ce i se adresează și arată gradul efectiv sau potențial de pătrundere în consum (utilizare) a produselor sau serviciilor sale. Ea reprezintă o parte a pieței totale care trebuie bine delimitată pentru elaborarea programelor de marketing.

Pe piață, produsul unei întreprinderi se confruntă, în majoritatea cazurilor, cu produsele similare ale altor întreprinderi, deci orice produs, indiferent de producătorul care l-a creat își delimitează propria sa piață. Piața produsului reprezintă "totalitatea cumpărătorilor actuali și potențiali ai produsului respectiv"⁷ și arată gradul de penetrație în consum.

Totalitatea piețelor produselor dintr-o anumită arie geografică desemnează ansamblul piețelor întreprinderilor, deci *piata totală* sau *globală*. Rezultă că între piața produsului, întreprinderii și cea totală există legături de interdependență reciprocă, astfel că fiecare întreprindere ocupă o anumită poziție, aceasta având rol esențial în politica de piață pe care o desfășoară în prezent și o proiectează în viitor. Dacă întreprinderea are în obiectul său de activitate un singur produs, atunci piața ei se suprapune cu cea a produsului. De obicei, activitatea întreprinderii este diversificată, chiar dacă este specializată într-un domeniu, în acest caz piața fiecărui produs este o parte a pieții întreprinderii.

La nivelul pieții, datorită profilului său de activitate, întreprinderea se poate înscrie în piața unuia sau mai multor produse.

⁷ Ph. Kotler, op. cit., p.10

Analiza raportului în care se pot afla cele trei piețe: piața totală, piața întreprinderii și piața produsului, surprinde următoarele situații, care au mare importanță în activitatea de marketing pentru fiecare întreprindere:

- piața întreprinderii se identifică cu piața produsului, determinând situația de *monopol*, dacă pe piața totală au aceeași poziție: IMM-urile, având un program sortimental redus, și o putere de penetrare redusă, nu pot activa pe poziție de monopol; chiar și pentru un singur tip de produs, ținând seama de capacitatea lor de producție limitată, la asigurarea programului de producție cerut de „partenerul de bază” se apelează la mai multe IMM-uri;

- piața întreprinderii este suma piețelor mai multor produse, fiecare produs deține o parte a pieții întreprinderii și a pieții totale. Dacă întreprinderea deține monopolul în producerea și desfacerea produselor respective, ea deține o situație *intermediară de monopol* pe piața totală; dacă IMM-ul are posibilitatea de colaborare cu „partenerul de bază” nici situația aceasta intermediară de monopol nu o favorizează, deoarece partenerul de bază nu va avea mai mulți parteneri din aceeași categorie.

- piața produsului este formată din piețele mai multor întreprinderi, dacă sunt câțiva producători, atunci deține o situație de *oligopol*;

- piața întreprinderii se interferează cu piața produsului, fiecare deținând o cotă parte din celelalte, caracterizând o situație *monopolistică*, (de tip *monopol*) în care se satisfac în mare măsură necesitățile consumatorului.

În funcție de acest raport întreprinderea își va stabili sfera consumatorilor cărora li se adresează produsele sale, ceea ce o obligă să-și aleagă o *strategie*;

- nediferențiată, când se adresează tuturor consumatorilor, piața întreprinderii fiind identică cu cea a produsului, deși ea deține doar o anumită parte a pieței totale;

- concentrată asupra unui anumit segment de piață, când piața întreprinderii este doar o parte din piața produsului și din cea totală una și mai mică;

- diversificată când piața întreprinderii se adresează mai multor segmente de consumatori cu produse specifice, încercând să-și lărgască sfera.

Deosebit de important pentru locul și rolul întreprinderii este profilul pieții, care impune obiectul activității. Din acest punct de vedere se pot delimita câteva *tipuri de piețe* cu particularitățile lor.

a) *pieța întreprinderii producătoare de bunuri materiale*, care teoretic poate fi nelimitată, dar practic este restricționată de cererea manifestă, de resursele pe care le poate avea la dispoziție, dar și de necesitatea specializării activității, concentrată asupra unui număr redus de produse;

b) *pieța întreprinderii prestatoare de servicii*, caracterizată prin mare varietate și dubla vocație de producere și comercializare;

c) *pieța întreprinderii distribuitoare* (comercială), care ocupă poziția de intermediar între producător și consumator, plasându-se în spațiul dintre piețe, cu specific în ceea ce privește natura și obiectul tranzacțiilor.

Fiecare din cele trei tipuri de piețe reprezintă o subdiviziune a pieții totale, iar studiarea lor implică utilizarea de metode și tehnici specifice, care au și condus la apariția marketingului sectorial (industrial, al serviciilor, al distribuției etc.).

Profilul specific al pieții întreprinderii, depinzând de alegerea activităților pe care le desfășoară întreprinderea în funcție de solicitările clienților, va conduce la stabilirea dimensiunilor pieții.

Poziția pe care orice întreprindere o poate avea pe piața totală depinde de dimensiunea pieții întreprinderii, care se poate aprecia în orice moment prin câțiva *parametrii* ce o definesc: capacitatea pieții, aria și structura ei.

Capacitatea pieții reprezintă maximum de bunuri și servicii pe care întreprinderea le poate desface pe piața totală. Ea se poate exprima cu ajutorul indicatorilor fizici și valorici. Principalii *indicatori* care definesc capacitatea pieții sunt:

- Volumul cererii - exprimă cel mai exact capacitatea pieții și el se utilizează pentru dimensionarea activității întreprinderii;

- Volumul ofertei - este utilizat când cererea este mai mare decât oferta, iar numărul de furnizori de pe piață este restrâns;

- Volumul tranzacțiilor - exprimă rezultatul confruntării pe piață, evaluând cererea reală, fără a indica nici gradul cererii neacoperite, nici cel al ofertei nesatisfăcute;

- Cota de piață - exprimă ponderea deținută de întreprindere pe piața unui produs sau grup de produse în cadrul pieții de referință. Se calculează ca raport între volumul vânzărilor totale ale produsului pe piața de referință. Orice întreprindere dorește să dețină *poziția* de:

1. *lider unic* - când cota se apropie de unu sau co-lider când deține cotă relativ egală sau superioară cu altă întreprindere;

2. *challenger* - când ocupă locul secund;

3. *specialist* - când ocupă o cotă relativ mică, dar deține în întregime o "nișă" particulară prin specificitatea produsului său;

Abordarea conceptului de capacitate a pieței are o conotație diferită pentru cazul IMM-urilor; aceasta deoarece: volumul ofertei este mult sub volumul cererii, ca urmare pe piață vor fi mai mulți furnizori, deci va exista o diversitate de produse cu funcții similare sau identice, care va genera un volum mare de tranzacții într-un interval de timp relativ scurt., creindu-se astfel fluctuații ale volumului de piață în timp.

- Gradul de saturație a pieții, global sau pe produse se calculează prin raportarea volumului vânzărilor la volumul cererii pe aceeași piață și în aceeași perioadă;

- Rata de creștere - reflectă ritmul evoluției vânzărilor.

Toți acești indicatori se pot determina pe baza datelor statistice și prin marea expresivitate pe care o au, influențează adoptarea deciziilor în întreprindere.

Dimensionarea pieții întreprinderii este influențată și de *localizarea ei* în spațiu, de poziția geografică de desfășurare a activității. Se delimitează astfel: *pieța internă* și *externă* a întreprinderii, deoarece mijloacele mai ales de promovare și distribuție a produselor pe cele două tipuri vor influența dimensiunile activității. De asemenea, pe piața internă politica de marketing trebuie desfășurată diferențiat pe piața urbană și rurală, pe piața locală, zonală sau națională.

Piața întreprinderii are caracter dinamic întrucât ea este supusă unor modificări permanente determinate de mobilitatea nevoilor consumatorilor, ceea ce se reflectă în dimensiunile, structura și fizionomia întreprinderii, precum și în tendințele pieții totale și ale produselor. Evident, orice întreprindere dorește să-și extindă piața, mai ales că de obicei există diferență între piața efectivă (dimensionarea pieții atinsă la un moment dat) și piața potențială (dimensiunea posibilă a pieții măsurată cu o anumită probabilitate) extindere ce se concretizează în sporirea volumului vânzărilor și a cotei de piață a întreprinderii.

Activitatea practică a evidențiat *două căi* posibile de dezvoltare a pieții întreprinderii: 1. *extensivă*; 2. *intensivă*, care se realizează prin:

1. atragerea non-consumatorilor relativi înlăturând motivația care-i îndepărtează de produs. Este calea cea mai uzitată și se realizează prin atragerea de noi cumpărători și delimitarea a noi segmente de consumatori;

2. creșterea intensității de consum (utilizare) până la nivelul considerat optim, care înseamnă creșterea cumpărărilor medii efectuate de un consumator. Are o serie de limite fiziologice și financiare;

Desigur întreprinderile își pun în aplicare întreaga gamă de mijloace pentru a-și dezvolta piața încercând extinderea lucrărilor produselor lor în detrimentul concurenților direcți și indirecti. Toate acestea se vor concretiza în strategiile de produs, de promovare, distribuire sau chiar de preț, când este posibil.

Mediul, în care-și desfășoară activitatea orice întreprindere, exercită o puternică influență asupra acesteia prin multiplele relații ce se stabilesc în mod obiectiv, cele mai

importante fiind: relațiile de piață, de concurență și mutuale, relațiile prin intermediul cărora întreprinderea își orientează, organizează și finalizează activitatea sa.

În complexul legăturilor întreprinderii cu mediul extern, un loc deosebit îl ocupă relațiile de piață, care reflectă ansamblul relațiilor de vânzare-cumpărare prin care întreprinderea își asigură resursele materiale, umane, financiare și informaționale, necesare desfășurării normale a activității ei.

3.2.2. TIPURI DE RELATII DEZVOLTATE DE PRODUCĂTOR PE PIATĂ

În ampla activitate pe care o desfășoară întreprinderea, punctul de pornire îl constituie relația sa cu piața, deoarece piața este sursa de idei și propuneri de produse noi, de modernizare a celor existente. Este locul de testare a produselor noi, dar și a unor forme și metode noi de distribuție și promovare a produselor. De asemenea, piața este sursa informațiilor referitoare la consumatorii actuali și potențiali, la structura și caracteristicile canalelor de distribuție, la întreprinderile concurente, la categoriile de prețuri practicate, etc., informații absolut necesare fundamentării deciziilor.

Orientarea întregii activități către piață urmărește nu numai satisfacerea în condiții superioare a nevoilor consumatorilor prin produsele și serviciile create și oferite, dar în același timp, și sporirea eficienței, a rentabilității, prin creșterea volumului vânzărilor totale și a profitului unitar realizat pe seama fiecărui produs. Înfăptuirea acestui dublu scop, se poate realiza prin amplificarea flexibilității și adaptabilității întreprinderii la dinamism și structura pieții, având permanent în vedere că între întreprindere și piață, se naște un întreg sistem de relații, ce se intercondiționează reciproc. Multiplele relații întreprindere-piață se referă în special la tranzacții de piață, la acte de vânzare-cumpărare și sunt determinate de locul pe care-l ocupă întreprinderea în cadrul pieții. Astfel, întreprinderea poate apărea în postură de *furnizor*, deci emițător de informații, sau de *beneficiar*, adică receptor de informații, dar și în poziția de *intermediar* între diferite categorii de agenți de piață. De asemenea, întreprinderea se poate afla în relații de confruntare (*concurență*) cu întreprinderi cu profil similar sau cu cele care realizează produse substituibile și, în fine, întreprinderile pot întreține relații de *asociere* în cazul realizării unor produse complexe precum și relații de *interferență*.

Toate aceste relații, fie că apar din inițiativa întreprinderii, fie că sunt o reacție de răspuns a acesteia, se află într-o strânsă interdependență, astfel că materializarea uneia declanșează o suită de relații, ceea ce impune cu necesitate armonizarea lor în vederea realizării celor două obiective: satisfacerea necesităților consumatorilor și obținerea profitului care condiționează existența fiecărei întreprinderi.

Deși relațiile întreprinderii cu piața cunosc o multitudine de forme și modalități de desfășurare, o structură eterogenă a partenerilor (formată din alte întreprinderi, organisme economice sau administrative, instituții, asociații, indivizi), există posibilitatea delimitării unei *tipologii* a relațiilor de piață în funcție de următoarele criterii:

- 1 - obiectul relațiilor de piață;
- 2 - natura piețelor;
- 3 - frecvența relațiilor;
- 4 - gradul de concentrare;
- 5 - profilul agenților de piață;
- 6 - poziția partenerilor etc.

1. Obiectul relațiilor de piață este cel mai important criteriu de clasificare și, în funcție de acesta, distingem; a - *relații de vânzare-cumpărare* și b - *relații de transmitere (recepție) de mesaje și informații*.

a. Relațiile de vânzare-cumpărare sunt primordiale, ele se manifestă prin: livrări de bunuri și prestări de servicii, prin închiriere, împrumut și apar în cadrul unui proces deosebit de complex, care include relațiile: precontractuale contractuale și postcontractuale. Fiecărei etape îi corespund instrumente specifice de desfășurare. Astfel, relațiile precontractuale vizează

negocierile, comanda, cererea de ofertă, oferta fermă. În faza contractuală, instrumentele folosite sunt: facturarea, livrarea, transportul, recepția, decontarea, iar în faza postcontractuală sunt utilizate: reclamația, arbitrajul pentru perioada garanției și postgaranției.

În cazul colaborării dintre o întreprindere cu profil defabricare produse complexe și IMM-uri, relațiile de vânzare-cumpărare au un caracter specific; aceasta deoarece problemele de calitate ale produselor livrate odată stabilite (prin indicatori tehnici), accentul va fi pus pe programarea livrărilor în contextul timp, cantitate, mod de livrare, structură de livrare.

Evident, cel mai important instrument care intervine în relațiile de piață statornicite între întreprinderi în procesul de vânzare-cumpărare este *contractul economic*, prin care se stabilesc toate condițiile în care se vor derula relațiile dintre parteneri pe baza liberului lor consimțământ. Datorită varietății relațiilor ce apar, pe piață se practică mai multe tipuri de contracte. Astfel, în funcție de perioada de referință există: contracte pe termen scurt - ocazionale, trimestriale, sezoniere, anuale - sau contracte pe termen lung; în funcție de obiectul relațiilor se utilizează: contracte de furnizare de produse (cu variante: contracte de livrare bunuri de consum, de livrare pentru export, de aprovizionare tehnico - materială, de cooperare), contracte de executare de lucrări, contracte de prestări - servicii.

Contractele economice, ca instrumente ce intervin în relațiile economice internaționale cunosc o mai mare diversitate *de forme*, dintre care amintim: contracte de vânzare - cumpărare (contract de export, de import, de export - import), contracte de intermediere (contract de reprezentare, de mandat comercial, de comision, de consignație), contract de concesiune (franchising, concesiune exclusivă), contracte de transfer de tehnologie (contract de licență, de know - how, de consulting, engineering), contracte de finanțare a operațiunilor comerciale internaționale (contract de leasing, de factoring), contracte de exporturi complexe ș.a.

b. *Relațiile de transmitere* (recepție) de mesaje și informații, deși unele apar în procesul vânzării - cumpărării, în vederea susținerii și concretizării acestora, majoritatea urmăresc crearea în afara întreprinderii a unei imagini favorabile. Principalele *instrumente* de înfăptuire a acestei forme de relații cu piața sunt: *marca*, prin care se individualizează produsul ușurând alegerea și cumpărarea lui, precum și garantarea nivelului calitativ; *publicitatea* prin care sunt informați și deci influențați cumpărătorii potențiali; *relațiile publice*, dar și alte modalități de promovare, cum sunt: expozițiile și târgurile, schimbul de documente și specialiști etc.

2. Natura piețelor este criteriul care stă la baza evidențierii relațiilor: a) *cu piața internă* și b) *cu piața externă*; fiecare dintre acestea îmbracă forme specifice și utilizează instrumente deosebite.

3. Frecvența relațiilor întreprinderii cu piața delimitează relații:

a - permanente; b - periodice; c - ocazionale; acestea imprimă unele caracteristici cererii și ofertei de bunuri și servicii.

4. Gradul de concentrare al relațiilor de piață, care se determină în raport cu dimensiunea spațială și economică, desemnează relații: a) concentrate (asupra unui număr limitat de beneficiari sub raport dimensional, spațial și temporar); b) dispersate sau diseminate, când beneficiarii sunt anonimi, ceea ce impune de regulă identificarea lor.

5. Profilul agenților de piață clasifică relațiile cu piața în relații cu: a) furnizorii și prestatorii de servicii, care sunt relații de cumpărare, de aprovizionare; b) beneficiarii, care sunt relații de vânzare, de desfacere; c) instituții și organisme de stat.

6. Poziția partenerilor care intervin în aceste relații duce la apariția de relații: a) pe orizontală, când relațiile se stabilesc între parteneri egali; b) pe verticală, în cazul întreprinderilor aflate în raport de subordonare față de cea cu care întreține relația.

Manifestarea concretă a acestor tipuri de relații, amploarea și formele specifice pe care le îmbracă în practică sunt direct influențate de o serie de factori. În mod cert, dimensiunea și fizionomia relațiilor cu piața depinde atât de *factorii generali*, cât și de cei specifici, de factori obiectivi, dar și subiectivi, de factori interni, dar și externi.

Desigur, factorul esențial este *cadru economic-social* general în care-și desfășoară activitatea întreprinderea, deoarece el impune mecanismul acțiunii economice (modul în care se realizează raporturile, legăturile sau corelațiile), precum și *cadru organizatoric-instituțional* de manifestare al întreprinderii, stimulând sau limitând inițiativele acesteia. De asemenea, *trăsăturile caracteristice ale pieții*, care imprimă natura relațiilor de piață, sunt acelea care impun tipul și formele relațiilor de piață, dar și instrumentele de înlăptuire a acestora. Nu trebuie neglijate nici *caracteristicile întreprinderii*, care determină anvergura și diversitatea relațiilor cu piața, deoarece prin profil, dimensiuni, amplasament determină numărul și particularitățile agenților economici de piață, aria de activitate, distribuția în timp a acțiunilor de piață.

Se remarcă în ultima vreme *amplificarea* gradului de complexitate a raporturilor întreprinderilor cu piața, atât prin frecvența acestora, cât și prin diversificarea conținutului și formelor de înlăptuire, ca urmare a adâncirii specializării unităților, ceea ce conduce la accentuarea legăturilor de cooperare, la mărirea volumului producției și, deci a ofertei, la lărgirea ariei pieții inclusiv sub aspect teritorial, multe participând la schimburi comerciale internaționale. Toate acestea fac ca relațiile întreprinderii cu piața să impună cunoașterea cât mai profundă a cerințelor prin studierea și anticiparea evoluției acestor cerințe.

3.2.3.IMPACTUL CONCURENTEI ASUPRA IMM-URILOR

Orice întreprindere își desfășoară activitatea într-un mediu bine determinat, în care întreține relații cvasi-permanente cu piața, deoarece aceasta intervine aici atât în calitate de furnizor, cât și de beneficiar. Desigur, eficiența activității depinde de modul ei de integrare în relațiile de piață, unde apar o serie de alți agenți economici cu care intră în competiție pentru obținerea unor condiții mai bune de producție, desfacere, efectuare a operațiunilor bănești sau a altor activități, în scopul obținerii de cât mai multe avantaje. Deoarece concurența este o luptă permanentă, în care primează interesele economice și care se soldează întotdeauna cu învinși și învingători, fiecare întreprindere trebuie să cunoască bine structura și intensitatea concurenței, cauzele succesului concurenților importanți, formele în care se manifestă, pentru ca pe această bază să - și evalueze șansele de supraviețuire, racordându-și la realitate, obiectivele prioritare și adoptând cele mai potrivite strategii concurențiale.

Complexul legăturilor în care intră un agent economic în lupta pentru crearea, menținerea sau mărirea avantajului său față de ceilalți agenți economici cu care își dispută fie resursele, fie clienții, fie și una și alta, constituie *sistemul relațiilor de concurență*.

Manifestarea concurenței este expresia gradului de dezvoltare și liberalizare economică și de aceea intensitatea ei este diferită de la o etapă la alta, de la un domeniu la altul, în funcție de raportul dintre cerere și ofertă, reflectând în general măsura în care societatea este capabilă să stimuleze creativitatea agenților economici, asigurând funcționalitatea normală a sistemului economic. În acest fel, prin menținerea concurenței în limita normală, mecanismul concurențial își dovedește rațiunea de a fi, aceea de servi consumatorul.

Cel mai evident aspect al relațiilor de concurență este cel denumit de altfel *concurența propriu-zisă*, care are loc între producători, deci între întreprinderi în calitatea lor de ofertanți, care-și dispută întâietatea în acapararea consumatorului (a clientului), fiecare încercând să satisfacă în cât mai mare măsură necesitățile acestuia în condiții de maximă eficiență. În acest scop, fiecare întreprindere va folosi o gamă largă de forme și mijloace precum: calitatea cât mai bună a produsului, originalitatea lui, prețuri cât mai accesibile, prezentarea adecvată, plăcută, atractivă, promovare discretă, dar penetrantă etc.

Trebuie subliniat un fapt important, și anume acela, că obiectul concurenței nu-l constituie doar prețul, cum apare la prima vedere, ci și produsul, și distribuția și promovarea, care constituie elementele mixului de marketing. De aceea, specialiștii consideră, că de fapt, cauzele succesului unei întreprinderi se găsesc în: buna calitate a produsului, lansarea de produse noi, prețuri competitive, avantaje în privința costului, buna ei localizare, mărirea și

importanța firmei, dominarea canalelor de distribuție, metode de vânzare și distribuție, publicitate și promovare, design etc.

Aspectul cel mai frecvent și vizibil al relațiilor de concurență este cel ce se desfășoară între întreprinderile care realizează același produs și deci satisfac aceeași necesitate, determinând *concurența directă*, ele disputându-și aceeași clientelă. În această situație, delimitarea se realizează prin nivelul calitativ al produsului, originalitatea (marca produsului), nivelul de servire, garanțiile care se acordă post - vânzare etc., reprezentând *concurența orizontală*. Relațiile de concurență apar și între întreprinderile care realizează produse substituibile, cum sunt cele fabricate din materii prime naturale și sintetice (ex. țesături, cauciuc), în care un rol esențial revine calităților acestor produse, dar și prețurilor, politica de promovare a produselor constituind un mijloc eficace de a învinge în competiție. Acest gen de concurență se desfășoară *pe verticală* și are ca efect extinderea pieții unui producător pe seama concurenților.

Tot relații de concurență, de data aceasta *indirectă*, apar și între întreprinderile ce oferă produse total diferite, dar care se adresează acelorași cumpărători și sunt destinate acelorași utilizatori. De exemplu, pentru furnizorul de pâine, alți furnizori de pâine sunt concurenți direcți, dar furnizorii de produse de patiserie sunt concurenți indirecti.

În categoria de concurenței indirecte intră și întreprinderile care în cadrul pieții, își dispută aceleași venituri ale cumpărătorilor. Vor câștiga cei care vor reuși să-i convingă pe consumatori că alegând produsul sau serviciul lor își satisfac cel mai bine una din numeroasele lor necesități.

Sub incidența concurenței indirecte intră și IMM-urile care prouc componente, subansamble și produse care intră în structura produselor complexe, asamblate în companiile mari. Selecția IMM-urilor se face aici prin prisma calității produselor livrate, corelată cu termenele de livrare.

Întreprinderea, indiferent de situația concurențială în care se află, trebuie să lupte, să reziste și ca să învingă, trebuie să obțină un avantaj prin: reducerea cheltuielilor de producție și desfacere, introducerea progresului tehnico-științific, extinderea proporțiilor producției etc.

Prin urmare, concurența reprezintă un puternic factor de stimulare pentru agenții economici în direcția sporirii și diversificării ofertei, a adaptării la necesitățile dinamice ale societății. În același timp, ea impune stabilirea prețurilor la cote reale, dar și alocarea resurselor limitate în așa fel încât să se asigure satisfacerea maximă a nevoilor mereu în creștere. De asemenea, ea conduce la eliminarea acelora care nu desfășoară o activitate eficientă, sub aspectul calității produselor livrate și al reducerii costurilor de fabricare; cum multe IMM-uri acceptă producția în „lon”diminuarea costurilor de fabricare are în vedere în special diminuarea costurilor specifice cu manopera, prin creșterea productivității orare a muncii, și modificări tehnologice, acolo unde este posibil.

În concluzie, concurența, ca model de comportament al agenților economici în sistemul de piață, semnifică o rivalitate între participanții la actul de vânzare-cumpărare, un raport de forță dintre aceștia, o opoziție⁸, asigurând calea cea mai bună de satisfacere a intereselor tuturor⁹, adică de maximizare a satisfacerii nevoilor pentru consumatori. Ea este o necesitate obiectivă, iminentă care acționează complex și contradictoriu, desemnând anumite structuri de piață: monopol, monopson, oligopson, oligopol, monopolistica, în funcție de:

- numărul și puterea agenților economici participanți;
- gradul de diferențiere a produselor;
- fluiditatea pieții (posibilitatea intrării pe piață);
- transparența pieții (gradul de cunoaștere a elementelor ei);
- mobilitatea factorilor de producție.

⁸ I. Ignat - *Concurența Economie Politică* vol. I Editura Porto – Franco, Galați 1991 p. 201

⁹ F. von Hayek - *Colectivist Economic Planing*, Jonathan Cape, 1975 p.773

O piață caracterizată prin, fluiditate, transparență, mobilitate, omogenitate ar impune o concurență perfectă, dar cum aceasta în practică nu poate exista, pentru că nu se pot întruni simultan cele cinci condiții, în fapt există doar piața cu concurența imperfectă, care cunoaște mai multe tipuri în funcție de numărul de vânzători și cumpărători prezenți la un moment dat pe piață¹⁰. În funcție de raportul existent între cerere și ofertă se dezvoltă diferite tipuri de concurență, ele sunt prezentate în tabelul nr.3.2.

Tipurile de concurență ce se pot dezvolta pe piață Tabelul 3.2.

Ofertă/Cerere	Număr mare	Număr mic	Unicitate
Număr mare	Concurența perfectă	Oligopol	Monopol
Număr mic	Oligopson	Oligopol bilateral	Monopol contracarat
Unicitate	Monopson	Monopson contracarat	Monopol bilateral

Tipul de concurență cel mai frecvent întâlnit în viața economică contemporană este cel de *oligopol*, în domeniul bunurilor de larg consum curent piața *monopolistică* domină, ceea ce dă posibilitatea tuturor cetățenilor, indiferent cât de mici venituri au, să-și satisfacă necesitățile de subzistență întrucât pe această piață bunurile se vând la un preț ce oscilează în jurul prețului de echilibru, preț ce-l avantajează și pe consumator (fiind cel mai mic preț la care și-ar putea cumpăra bunul respectiv), cât și pe producător (pentru că îi asigură un profit relativ sigur și stabil pe o perioadă îndelungată). Din acest motiv în țările dezvoltate se pune atât de mare accent pe stimularea și susținerea întreprinderilor mici și mijlocii, pentru că astfel se asigură existența unui număr mare de vânzători și cumpărători.

Modalitățile prin care se duce lupta de concurență sunt extrem de diverse. Alături de *mijloace economice*: reducerea cheltuielilor de producție, lansarea de noi produse, îmbunătățirea calității, reclama și publicitatea, condiții avantajoase de vânzare (prin credit) etc., se folosesc și *mijloace extraeconomice*, ca: spionajul industrial, sabotajul, privarea concurenților de resurse materiale sau de muncă etc.

În fiecare țară concurența se desfășoară prin respectarea unor reguli scrise și nescrise, în cadrul legal, admis și chiar stimulat pentru efectele sale benefice asupra evoluției societății în ansamblu. Aceasta este denumită *concurență loială*, dar în practică unii agenți economici uzează de mijloace nepermise, necinstite prin care aduc prejudicii premeditate concurenților, sancționate în mai toate țările prin legi juridice¹¹. Ea poartă denumirea de *concurență neloială sau incorectă*.

Modalitățile cele mai uzitate de concurență incorectă sunt:

1. denigrarea concurenților prin vehicularea, mai ales prin mass media, a unor inexactități cu privire la concurenți;
2. concurența parazitară, prin crearea confuziilor (dominația mărcilor) referitoare la concurenți;
3. dumping, prin practicarea unor prețuri de vânzare mai reduse, în genere mai mici decât costurile de producție;
4. concurența ilicită sau fraudă fiscală, prin care eludând impozitarea, își pot permite să practice prețuri mai reduse decât concurenții în condițiile obținerii de profit.

Față de agenții economici care practică concurența neloială, trebuie adoptată o atitudine intransigentă, întrucât ei dezechilibrează mecanismul de funcționare a economiei naționale, de regulă prin sustragerea unor venituri care ar trebui utilizate în interesul general al comunității umane.

Rezultatele activității oricărei întreprinderi se reflectă în poziția pe care aceasta o are pe piață, în amploarea relațiilor pe care le are pe piață cu alte întreprinderi și cu clienții, în rolul pe care îl joacă în lupta de concurență etc.

¹⁰ G. Abraham – Frois, *Economie politique*, quatrième édition, Éditions Economica, Paris 1988 pag. 250 - 251

¹¹ Legea nr.11/1990 privind combaterea concurenței neloiale, în Monitorul Oficial nr. 14/1991

Toate aceste aspecte se regăsesc sintetizate în ceea ce în general denumim reputația întreprinderii. Prin reputația întreprinderii înțelegem părerea publică favorabilă sau nefavorabilă, felul în care este cunoscută sau apreciată, ceea ce se crede în general și adesea se și spune despre natura și caracterul acesteia, faima pe care o are.

Reputația nu trebuie confundată cu imaginea, care este o chestiune artificială, o imitație considerată reală. Imaginea întreprinderii este un instrument de marketing ce se utilizează pentru obținerea unei reputații „solide”.

Orice întreprindere este preocupată de impunerea unei bune reputații deoarece ea sporește atracția oamenilor pentru produsele acesteia, dorința de a cumpăra acțiunile acestei firme, de a i se alătura și de a nu o părăsi, de a-i asculta argumentele, încrezându-se în ele, și de a acționa conform mesajelor primite de la aceasta.

O bună reputație nu apare din întâmplare, de la sine. Ea se dobândește, se construiește prin activitatea specialiștilor mai ales în domeniul relațiilor publice, este o sarcină esențială a directorului de marketing.

Specialistul englez Norman Stone consideră că pentru a avea șanse de a dobândi o reputație favorabilă cât mai bună, specialiștii întreprinderii trebuie să caute răspunsuri adecvate la următoarele opt întrebări:

1. Ce fel de reputație consideră firma că are ?
2. Ce fel de reputație are, în realitate, firma ?
3. Ce fel de reputație dorește firma să aibă ?
4. Sunt politicile și activitățile firmei compatibile cu reputația pe care aceasta și-o dorește?
5. Ce fel de metode/ resurse ne sunt necesare pentru a elimina discrepanțele ?
6. Cum ne putem da seama de modul în care se desfășoară lucrurile?
7. Și dacă nu merge bine ?
8. Ce ne mai rămâne de făcut acum ?

Răspunsul la aceste opt întrebări ne oferă posibilitatea:

1. *să cunoaștem percepția întreprinderii despre sine, care poate fi adevărată sau falsă, aceasta constituind premiza activității firmei de creare a reputației;*
2. *să efectuăm un studiu asupra reputației;*
3. *să stabilim obiectivele pentru a clădi reputația ;*
4. *să evaluăm discrepanțele dintre reputația reală și cea dorită, să descoperim cauzele ce vor sta la baza acțiunilor ce vor fi întreprinse în viitor;*
5. *să ne preocupăm de armonizarea percepției cu realitatea ;*
6. *să comparăm rezultatele cu obiectivele ;*
7. *să tragem concluzii corecte și realiste ;*
8. *să obținem un feedback la nivel strategic și tactic ce asigură evoluția pozitivă a reputației.*

Concluzia, ce considerăm că se impune, este aceea, că trebuie să fie o preocupare permanentă a echipei manageriale de menținere a reputației bune și de a crea una mai bună printr-un program concret, cu obiective clare, corecte, pentru înfăptuirea cărora se depune efort continuu; programul trebuie testat și perfecționat în funcție de poziția pe care o are întreprinderea în mediul de afaceri, aflat în continuă schimbare.

3.2.4.ETAPELE CARE DEFINESC CONCEPTUL STRATEGIEI E PIATĂ PENTRU IMM-URI

Elaborarea strategiei de piață a oricărei IMM presupune parcurgerea mai multor etape¹²:

1. Stabilirea misiunii întreprinderii

¹² Adaptare după Philip Kotler, *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997, p.122

2. Analiza factorilor endogeni
3. Analiza factorilor externi
4. Identificarea obiectivelor
5. Formularea strategiei
6. Elaborarea programului de marketing
7. Operaționalizarea programului de marketing

În continuare se vor prezenta elementele specifice și modul de realizare a primelor cinci etape; ultimele două etape au fost analizate detaliat în subcapitolul (3.1.1.).

1. Misiunea întreprinderii

Stabilirea misiunii întreprinderii, presupune alegerea obiectivului principal al activității unei întreprinderii. Acest lucru presupune identificarea alternativelor strategice, pe care firma le va utiliza pentru a-și asigura viitorul și a-și justifica scopul pentru care este prezentă pe piață. Misiunea trebuie aleasă astfel încât să fie:

- *Realistă*, fiind aleasă în conformitate cu poziția deținută pe piață la un anumit moment dar și cu cea care se dorește a fi obținută într-un anumit interval de timp;
- *Specifică*, diferențiind-o de misiunile altor competitori;
- *Competentă*, adică aleasă astfel încât să poată să fie realizată pe baza utilizării resurselor efective ale întreprinderii;
- *Motivantă*, pentru angajați.

În cadrul IMM –urilor, misiunea va avea în vedere tipul de produse/ servicii pe care le vor livra pe piață;

- dacă se vor livra componente ce se vor asambla în structuri de fabricare specializate, misiunea va pune accent pe elementele care vizează: calitatea produselor, relația calitate-preț, termenele de livrare, condiții de livrare, condiții de depozitare;
- dacă se vor livra produse finite către beneficiarii din piață, misiunea va pune accentul pe fiabilitatea produselor, corelarea termenelor de livrare cu termenele contractate cu diverși beneficiari, corelarea indicatorilor de calitate/preț cu cerințele beneficiarilor, acțiuni de promovare continuă în piață.
- dacă se vor livra servicii către diverși beneficiari misiunea va consta în adaptarea serviciilor la cerințele clienților, la capacitatea lor de plată.

2. Analiza factorilor endogeni

Punctul de pornire al elaborării strategiei de piață îl constituie analiza factorilor endogeni, adică a resurselor de care dispune întreprinderea la un anumit moment (resurse umane, materiale, informaționale și financiare). Aceasta, trebuie să adoptate strategia care pornind de la resursele disponibile, să-i permită abordarea acelor piețe și produse, unde cerințele corespund cu domeniile în care există anumite avantaje față de ceilalți competitori.

Un element special care își pune amprenta asupra strategiei de piață a întreprinderii, este „vârsta” întreprinderii, adică faza din ciclul de viață al întreprinderii în care ea se află la un anumit moment. Activitatea întreprinderilor urmează în timp, o cale ce se aseamănă din multe puncte de vedere cu ciclul de viață al unui produs. De-a lungul ciclului său de viață, întreprinderea parcurge următoarele faze:

- *faza de lansare*, când noua întreprindere caută să-și găsească un loc în cadrul pieței, prin depistarea și găsirea acelu (acelor) segment(e) ce va(vor) reacționa cel mai favorabil la politica sa de piață ;
- *faza de dezvoltare*, în care întreprinderea are o strategie care să-i permită expansiunea cu produsele sale atât pe cale intensivă cât și pe cale extensivă;
- *faza de consolidare și stabilizare*, caracterizată prin dorința întreprinderii de a-și păstra poziția câștigată și chiar de a o crește în continuare.

Pentru a putea determina nivelul resurselor de care dispune conducerea întreprinderii poate utiliza numeroase metode de analiză.

Astfel, în cadrul IMM-urilor, în vederea alegerii unei strategii de piață realiste și eficiente, firma poate să-și evalueze potențialul prin intermediul unei **grile de analiză**, parametrii abordați fiind de o complexitate mai redusă. Principalele componente ale unei astfel de grile de analiză au în vedere date cu privire la:

1) *Constituirea firmei*: data înființării, forma juridică (SRL, SA etc.), scopul în care firma a fost înființată;

2) *Evoluția firmei din momentul înființării*: principalele evenimente survenite de la constituire, evoluția după "n" ani de la înființare a: cifrei de afaceri anuale, profitului total, cotei de piață, cotelor de piață ale principalilor concurenți;

3) *Obiectul de activitate al firmei*: definirea obiectului de activitate, obiectul de activitate principal, precizarea punctelor "tari" ale firmei

4) *Organizarea și funcționarea firmei*: organigrama, caracterizarea principalelor cadre de conducere ale firmei, măsura în care acestea intervin în deciziile cu privire la politica promoțională a firmei

5) *Adaptabilitatea firmei cu privire la modificări în domeniul*: economic, politic, progresului tehnico-științific, activităților conexe,

6) *Obiective generale*: există la nivelul firmei ?, sunt stabilite pe termen scurt, mediu sau lung ? (cu privire la liniile de produse, la cifra de afaceri, la cota de piață, la profit)

7) *Organizarea în detaliu a compartimentului comercial*

8) *Forțele de vânzare*: efectivul reprezentanților, exclusivi sau mai reprezintă și alte firme, de cine sunt angajați și cine-i coordonează, modul de pregătire, metodele lor de vânzare

9) *Sectorul de comunicare și promovare*: efectivul lui, sarcinile ce îi revin, mentalitatea colectivului;

10) *Colaborări cu firme specializate în domeniul marketingului (dacă este cazul)*: firma sau firmele, perioada, scopul colaborării

3. Analiza factorilor externi

Orice întreprindere funcționează în condițiile concrete pe care i le oferă mediul său extern. Dacă avem în vedere faptul că pentru ea, acest mediu economic înseamnă o sumă de ocazii favorabile și amenințări, înseamnă că rezultatele activității sale vor depinde, pe de o parte, de măsura cunoașterii fizionomiei și mecanismului de funcționare a acestui mediu, iar pe de altă parte, de capacitatea, priceperea întreprinderii de a fructifica oportunitățile și de a evita primejdiile care pot apare.

Mediul în cadrul căruia întreprinderile își desfășoară activitatea cuprinde un ansamblu de factori de natură economică, demografică, tehnologică, socială, culturală, juridică, politică, etc. De altfel, trebuie avut în vedere faptul că întreprinderile însele (dar și clienții, furnizorii și concurenții ei) fac parte din acest mediu, în special din componentele economice și tehnologice ale acestuia. Din perspectiva analizei întreprinderii, mediul apare alcătuit dintr-o serie de variabile exogene peste care întreprinderea suprapune propriile sale resurse (materiale, umane, și financiare), respectiv, un set de variabile endogene. În urma acestei operațiuni rezultă strategiile întreprinderii care vizează piața, produsul, prețul etc.

Între întreprindere și mediul său extern se creează un sistem de relații, care influențează întreaga sa activitate de marketing. Interpretând raportul dintre această activitate și mediul extern al întreprinderii, în viziunea teoriei generale a sistemelor, aceasta ni se înfățișează precum un sistem deschis, capabil de perfecționare printr-un proces de adaptare continuă.

Analizate la un anumit moment, componentele mediului alcătuiesc o anumită structură, care reflectă stadiul de dezvoltare economico-social atins de societate într-un anumit moment. Raporturile dintre componente indică starea de echilibru la care a ajuns mediul în momentul respectiv. Trebuie avut însă în vedere faptul că este vorba de un echilibru relativ, deoarece componentele mediului se află într-o permanentă evoluție.

Deci, întreprinderile se confruntă cu un mediu aflat într-o permanentă mișcare, iar aceasta este rareori liniară. Având în vedere modul cum se modifică aceste componente,

natura raporturilor dintre ele precum și efectele declanșate, mediul extern cunoaște mai multe forme:

.mediul stabil, când dinamica fenomenelor este relativ lentă și ușor previzibilă, ridicând întreprinderii destul de puține probleme de adaptare. Această stare a mediului este în prezent foarte rar întâlnită în economie;

.mediul instabil, este caracterizat prin modificări frecvente a celor mai multe din componentele sale. Activitatea întreprinderii desfășurată într-o astfel de situație solicită o atenție sporită, concretizată în acțiuni de evaluare permanentă a evoluției (cantitative și calitative) a pieței. Această stare a mediului, este în prezent cel mai des întâlnită pe majoritatea piețelor;

.mediul turbulent reprezintă o „piatră de încercare” pentru orice întreprindere, punându-i probleme dificile, de adaptare sau uneori chiar de supraviețuire. Într-un astfel de mediu modifică rile, diferitelor componente, precum și a raporturilor dintre acestea, sunt de regulă imprevizibile, rezultând, nu de puține ori, chiar modificarea întregului mediu. Această stare a mediului poate apare în situații de criză sau în cazul unor piețe cărora le lipsesc anumite reglementări.

4. Identificarea obiectivelor strategiei

Analiza mediului intern (variabile endogene) și a mediului extern (variabile exogene) permite formularea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

Obiectivele strategice trebuie alese astfel încât acestea să poată fi ierarhizabile, măsurabile, realiste și compatibile. Astfel, pe primul plan trebuie puse obiectivele generale, cele care vizează poziția întreprinderii față de piață, și apoi cele care au în vedere elemente pe care trebuie adaptate la cerințele pieței: produsul, prețul etc.

Pentru a putea fi evaluat modul în care acestea au fost îndeplinite, este necesară o exprimare clară și care să poată fi măsurată. Este de preferat un obiectiv de genul „creșterea cotei de piață cu 1%” unuia de genul „îmbunătățirea poziției pe piață”.

Stabilirea obiectivelor trebuie să fie realistă și să aibă drept punct de plecare poziția întreprinderii pe piață. Cel mai ușor se poate utiliza, drept criteriu de poziționare, cota de piață. Nu în ultimul rând, este bine ca obiectivele alese să poată fi realizate împreună, adică să nu fie incompatibile. Identificarea unui număr prea mare de obiective, poate duce la situația în care selecția obiectivelor relevante să nu potă fi realizată, neexistând capacitatea de selectare obiectivă; identificarea unui număr prea mic da obiective, s-ar putea ca ele să nu asigure un orizont real de evaluare.

5. Formularea strategiei de piață

Identificarea strategiei, ce se dorește a fi utilizată de o întreprindere, presupune alegerea de către acesta a cel puțin două elemente: atitudinea față de clienți și poziția față de concurență. Alegerea strategiei de piață presupune, din partea conducerii întreprinderii, realizarea unei analize pe mai multe niveluri:

- Identificarea structurii pieței și a situației concurenței (pe total și pe fiecare segment)
- Identificarea obiectivelor principalilor concurenți
- Determinarea strategiilor utilizate de principalii competitori (pe total și pe fiecare segment)
- Identificarea avantajelor și dezavantajelor întreprinderii în raport cu principalii concurenți
- Previziunea evoluției pieței
- Alegerea segmentelor de consumatori și identificarea concurenților de care întreprinderea trebuie să țină seama
- Fundamentarea strategiei de piață

Din punct de vedere al analizei structurii pieței, importante sunt determinarea numărului de segmente, a mărimii acestora precum și a preferințelor consumatorilor din cadrul fiecăruia.

Alegerea variantelor strategice are în vedere analiza nivelului cererii consumatorilor din punct de vedere al nivelului efectiv comparat cu cel dezirabil precum și modul în care va evolua în timp cerea.

Un alt factor de influență al strategiei de piață îl reprezintă atitudinea întreprinderii față de structura pieței. Ținând cont de numărul de segmente de pe piață și având în vedere modul de abordare al acestora, de către întreprindere, există posibilitatea alegerii din trei variante strategice:

Strategia nediferențiată, se poate utiliza atunci când întreprinderea se adresează pieței în mod global, fără a ține seama de eventualele sale structuri. Acest tip de strategie este specific întreprinderilor aflate la începutul existenței sau a celor ce exercită un monopol pe piață :

Strategia diferențiată, se poate alege în cazul întreprinderilor care doresc să-și satisfacă clienții cu produse, servicii, prețuri, modalități de distribuție și de promovare specifice fiecărui segment în parte;

Strategia concentrată, apare atunci când întreprinderea se raportează la un singur segment sau la un număr limitat de segmente, adaptându-și oferta specificului acestuia sau acestora.

Un al treilea criteriu de alegere al strategiei de piață îl reprezintă modul de adaptare al întreprinderii la mediul extern. În funcție de acest criteriu, comportamentul întreprinderii se poate concretiza în următoarele variante strategice:

Strategie anticipativă, poate fi o variantă aleasă de întreprinderile care încearcă să-și adapteze comportamentul înainte de schimbările de mediu, schimbări pe care încearcă astfel să le prevadă. Ea este o strategie ambițioasă, neputând fi utilizată cu succes decât de competitori puternici. Utilizarea ei asigură un avantaj competițional celui care o promovează doar în condițiile în care previziunea evoluției mediului se realizează. În caz contrar, efectele pot fi dintre cele mai neplăcute.

Utilizarea unei **strategii active**, presupune cunoașterea permanentă a modificărilor ce apar în mediul extern precum și sesizarea oportunităților și amenințărilor. Acest tip de strategie presupune o adaptare dinamică a întreprinderii la mediul economico-social.

Alegerea unei asemenea atitudini față de piață, permite uneori, obținerea unor avantaje, prin copierea unor rețete de succes.

Strategia adaptivă, reprezintă o variantă strategică care implică o adaptare mai lentă a întreprinderii față de modificările mediului. Această strategie nu presupune neapărat dezinteresul acesteia față de modificările mediului, ci mai degrabă o atitudine „conservatoare” în analiză și adaptare.

Exigențele consumatorilor pot reprezenta un element important de stabilire a unei strategii. Putem avea astfel, funcție de calitatea produselor pe care le doresc consumatorii:

. **strategia exigențelor ridicate**, în cazul în care sunt identificate aceste exigențe în rândul consumatorilor;

. **strategia exigențelor medii**;

. **strategia exigențelor reduse**, în anumite cazuri de penurie pe piață sau atunci când consumatorii o cer (venituri mai reduse dar dorința de a consuma totuși un anumit tip de produs).

Un ultim factor de analiză, ce reprezintă totodată și criteriu de alegere a strategiei, îl reprezintă poziția întreprinderii față de concurență. În cazul acestui criteriu trebuie avut în vedere faptul că trebuie identificată mai întâi capacitatea pieței (efectivă și potențială) și apoi parte ce revine (cotele de piață) fiecăruia dintre competitori. În funcție de aceste elemente se poate alege între două variante strategice de bază :

a) **Strategia ofensivă** este utilizată, de regulă, de întreprinderile puternice, cu poziții consolidate în cadrul pieței sau de întreprinderile noi care dispun, la un anumit moment, de un avantaj competitiv deosebit. Printr-o atitudine ofensivă, față de ceilalți concurenți, întreprinderea dorește, de fapt, îmbunătățirea poziției pe piața respectivă, prin creșterea cotei

de piață. Există mai multe variante ofensive (de atac), funcție de poziția pe piață a întreprinderii și de obiectivele urmărite (Ofensivă preventivă, Contraofensivă, Ofensivă prin evitare, Ofensivă frontală etc.)

b) **Strategia defensivă** este recomandată întreprinderilor cu o poziție relativ modestă în cadrul pieței sau celor care ajungând pe o anumită poziție doresc să și-o păstreze. Această strategie se poate concretiza în două variante: una care urmărește menținerii cotei de piață și una care are în vedere posibilitatea restrângerii cotei de piață.

3.3. STRATEGII DE PRODUS ALE IMM-urilor

3.3.1 PRODUSUL COMPONENTĂ RELEVANTĂ A STRATEGIEI

Produsul reprezintă un obiect de studiu pentru mai multe discipline științifice atât de factură tehnică cât economică. Acela și bun material, de exemplu, poate fi interpretat, succesiv, ca obiect al producției, al circulației mărfurilor sau al consumului; poate fi examinat ca o sumă de însușiri corporale (fizico-chimice) sau ca valoare de schimb, poate fi raportat la performanțele tehnologiei moderne sau la preferințele consumatorilor etc.

Produsul este componenta esențială a mixului de marketing, celelalte trei elemente clasice ale acestuia sunt strict determinate de el, deoarece, se distribuie și se promovează produsul și tot lui i se stabilește prețul. El este acela care satisface multiplele nevoi ale consumatorului și de aceea producătorul pentru a-și atinge scopul final - obținerea unui profit cât mai mare - trebuie să determine natura multidimensională a cererii de consum și să producă doar acele bunuri pe care le solicită cumpărătorii.

Astăzi, este unanim acceptat faptul, că succesul final al unei firme estimat în profitul total depinde în foarte mare măsură de politica de produs a acesteia.

În viziunea de marketing, produsul, ca rezultat a activității unui producător, este expresia răspunsului acestuia la cererea consumatorului. El trebuie privit ca un sistem al elementelor ce declanșează cererea pe piață și se prezintă sub forma: unui bun material simplu sau complex ce rezultă dintr-un proces de muncă, având caracter tangibil; unui serviciu intangibil, unei idei ce furnizează stimulente psihologice, unei informații, unui plasament etc. Produsul însumează o serie de *atribute* și *caracteristici* funcționale, ce pot fi apreciate cu ajutorul unor parametri fizici, chimici, economici, estetici etc., care împreună îi conferă capacitatea de a fi util, de a oferi celui ce-l cumpără niște avantaje.

În practică, produsul reprezintă tot ceea ce un vânzător oferă unui consumator în procesul schimbului, dar consumatorul nu-l cumpără pentru conținutul lui fizic, ci pentru funcțiile pe care acesta le poate îndeplini și prin care îi satisface o necesitate.

Orice produs îndeplinește o *funcție de bază*, care reflectă motivația cumpărării lui de către consumator, funcție ce oferă avantajul esențial în raport cu satisfacerea nevoilor consumatorului. Dar, adesea îndeplinește și *funcții secundare* sau complementare, care îi conferă avantaje suplimentare, în raport cu produsele de același gen create de alți producători, ceea ce face ca el să satisfacă mai bine aceeași necesitate și deci să fie preferat de către consumator. Ansamblul avantajelor pe care le oferă produsul se mai numește *set de funcții*, interpretat ca fiind un model de marketing al produsului de care trebuie să țină seama orice producător, dacă vrea să-și vândă produsul.

Setul de funcții ce caracterizează produsul, diferențiază produsele de același gen și oferă consumatorului avantaje diferite, care se regăsesc de obicei în prețurile diferite practicate pe piață. Avantajele ce le oferă suplimentar un produs consumatorului sunt *avantaje diferențiale*, care în genere înseamnă și costuri suplimentare, ce determină prețuri mai mari pe care însă consumatorul le recunoaște ca utile, în satisfacerea nevoii sale. Dacă se adaugă produsului funcții pe care consumatorul nu le consideră necesare, acestea constituie dezavantaje nu numai pentru consumator ci și pentru producător, deoarece își pierde competitivitatea pe piață.

În concepția modernă de marketing, are importanță pentru activitatea practică, analiza funcțiilor ce le îndeplinește produsul pe fiecare treaptă sau nivel, pentru a avea o viziune completă a *noțiunii de produs*, care adesea este denumit „produs total”.

Sunt evidențiate de către specialiști în general trei niveluri:

1. *produsul de bază* - ce îndeplinește funcția de bază prin care satisface o anumită necesitate a consumatorului, care reflectă scopul pentru care produsul a fost creat: funcționalitatea sa, beneficiile principale pe care le caută consumatorul în primul rând (ex. cumpără pantofi pentru a se încălța);

2. *produsul efectiv* - care adaugă produsului de bază o serie de atribute ce diferențiază produsul de cel al concurenților, cum ar fi: calitate, nume de marcă, ambalare, caracteristici, stil etc. Acesta este produsul propriu-zis pe care îl cumpără consumatorul (ex. pantofi marca „Carmens” ce au calitate mai bună atât prin piele cât și prin croială);

3. *produsul îmbunătățit sau lărgit* - care prin trăsături intangibile conferite produsului oferă beneficii psihologice, ce sunt adesea decisive în alegerea pe care o face consumatorul. Aceste trăsături intangibile, cum ar fi: servicii post-vânzare, garanție, instalare, livrare, credit etc. sunt principala preocupare a concurențelor.

Ph. Kotler¹³, detaliază analiza funcțiilor produsului pe cinci trepte, ca o reflectare a orientării de marketing strategic:

1. *produsul de bază* – care este nivelul sau nucleul fundamental;
2. *produsul generic* – care definește produsul propriu-zis uzual;
3. *produsul așteptat* – ce include funcții noi, pe care cumpărătorul așteaptă să i le ofere produsul;
4. *produsul amplificat* – care adaugă avantaje diferențiale;
5. *produsul potențial* - care reflectă nivelul posibil încă necunoscut.

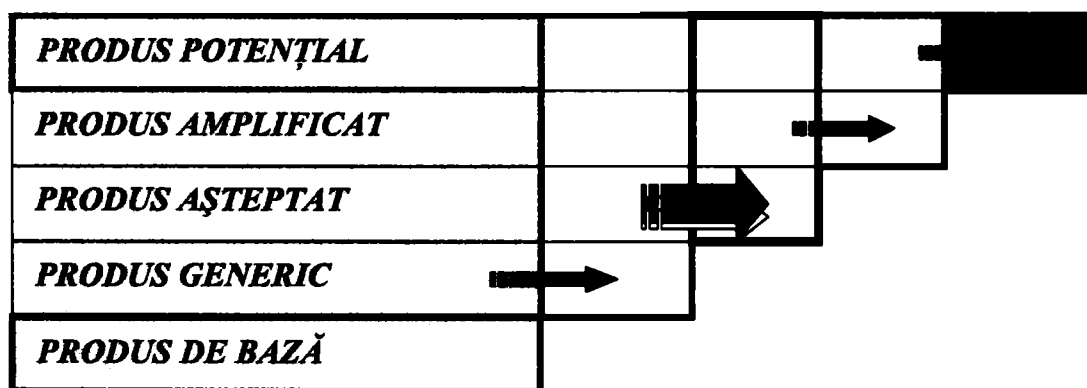


Fig. 3.1. Niveluri de conceptualizare a unui produs.

Din figura nr.3.1. se observă că produsul ca instrument de satisfacere a cererii, nu reprezintă o colecție de materii prime asimilate într-un mod oarecare, ci un ansamblu de elemente fizice, estetice, emoționale și psihologice pe care le cumpără cineva în cadrul procesului schimbului, în vederea satisfacerii unei nevoi materiale sau spirituale. El are mai multe fațete. Astfel, producătorul vede proprietățile fizice, dar specialistul de marketing vede utilitatea lui pentru consumator și care contează cu adevărat în procesul schimbului. Ca urmare, întreprinderea trebuie să-și definească produsul atât în funcție de ceea ce caută clienții cât și de raportul cost-beneficiu, considerând produsul element de îmbunătățire a stilului de viață al consumatorului, a bunăstării lui în general.

¹³ Ph. Kotler, Marketing Management, 7th edition, Printice Hall 1992

Pentru o înțelegere mai clară a structurii unui produs, conform figurii nr.3.1, se prezintă etapele care se parcurg în cadrul activității de asimilare a autoturismului „Opel Vectra” de către divizia de cercetare- proiectare a companiei de automobile OPEL:

1. **Produsul de bază** - este constituit din produsul livrat în mod curent pe piață; caracteristicile sale esențiale sunt evaluate și menținute la nivelul cerințelor clienților, sunt recepționate semnale referitoare la solicitări ale clienților care ar dori „un altfel de produs”, asemănător cu cel livrat, dar cu parametrii mai performanți; un astfel de produs poate fi considerat „**produsul generic**.”
2. **Produsul generic** este dorit de clienți și acceptat în principiu de producător. Divizia de cercetare-proiectare realizează desene la scară a unor variante de noi produse generice, pe care le prezintă clienților. Aici trebuie menționat faptul că din „masa critică” a clienților se selectează clienții cei mai fideli, cu informații precise referitoare la capacitatea lor de plată, la experiența în domeniu, și care au un nivel de interes legat de produs. Zona marcată cu galben în figura nr.3.1. indică tocmai informațiile primite de la clienți, selectate și asimilate/ transpuse de producător pe produsul de bază.
3. Odată stabilit/ selectat produsul generic, de către clienți, din multitudinea variantelor prezentate de producător, se trece la realizarea „**produsului așteptat**”. Se realizează variante diverse (de culori, de utilități, de funcțiuni) ale produsului așteptat; ele se prezintă sub forma modelelor iconice (machete) executate la scara 1:1, din materiale plastice, folii din plastic; scopul acestor produse așteptate, în fond niște modele, este acela de a-l apropia pe client de ideile/ formele noi ale produsului; produsul așteptat înglobează doleanțele clienților, dar poate prezenta curențe din punctul de vedere al producătorului, în sensul că produsul nu are forme tehnologice realizabile, poate avea distorsiuni sub aspectul parametrilor aerodinamici, are componente neergonomice, elemente supradimensionate, nesesizate de clienți; aceste curențe sunt marcate în figura nr.3.1. prin blocul de culoare maron. Eliminarea lor este esențială pentru producător.
4. Produsul așteptat este preluat de către departamentul de proiectare și se modifică ținându-se seama de: tehnologiile disponibile în momentul analizei, posibilitatea refolosirii unor componente din producția existentă, remodelarea formelor netehnologice, în vederea adaptării lor la posibilitățile concrete de realizare; rezultă astfel „**produsul amplificat**”, care poate fi realizat în condițiile specifice „seriei zero”. Modificările făcute sunt marcate cu o culoare verzui, în figura n.3.1.
5. După testările și încercările de duranță executate, se fac modificările necesare pentru realizarea produsului în condițiile de serie / masă, creindu-se astfel un „**produs potențial**” care înglobează în structura sa atât doleanțele prezente, cât și posibilitățile tehnologice de realizare a produsului în condiții impuse de piață.

De remarcat faptul că adoptând o asemenea metodă de asimilare, s-au creat premisele pentru asigurarea segmentelor de piață cu un produs deosebit de „viguros” (în sensul de bine cotat în topurile auto din ultimii 15 ani, cu o durată de viață care a depășit cu 19% durata de viață a unor produse din aceeași clasă de putere.

3.3.2. PRODUSUL - COMPONENTĂ A MIXULUI DE MARKETING

În mixul de marketing, produsul are o accepțiune mai largă, în care se regăsesc, simultan, mai multe aspecte, puse în evidență de mai multe discipline.

Astfel, produsul bun material, reprezintă, înainte de toate, un ansamblu de caracteristici corporale și acorporale.

Caracteristicile corporale, se refera la însușirile fizico-chimice, la performanțele tehnico-economice ale produsului – în esență, la caracteristicile merceologice ale produsului, caracteristici măsurabile, riguros cu metode și tehnici specifice studierii calității merceologice a produsului.

Caracteristicile acorporale sunt denumite astfel pentru ca ele nu fac parte din “corpul” material al produsului, reprezentând mai degrabă elemente “auxiliare” produsului respectiv: prețul, marca, numele, termenul de garanție, protecția legală, servicii conexe legate de produs etc.

O asemenea abordare explică utilizarea, în literatura de specialitate, a unor noțiuni precum cele de: “*produsul total*”, “*produs global*”, “*metaprodus*” noțiuni care sugerează un conținut cu o arie mult mai largă de cuprindere decât produsul fizic propriu-zis.

O altă caracteristică a noțiunii de produs, specifică mixului de marketing, rezultă din informațiile transmise, de întreprindere, referitoare la un anumit produs. Comunicația dintre întreprindere și mediul său trebuie realizată astfel încât publicul vizat de produsul întreprinderii să aibă informații referitoare la existența acestuia, mai întâi, apoi la caracteristicile și avantajele produsului (vândut sub marca întreprinderii).

Ansamblul celor trei componente (corporale, acorporale, informații referitoare la produs) creează o anumită „*image*” a produsului în rândul consumatorilor potențiali.

Această rezultată, a reprezentărilor mentale ale fiecărui individ din cadrul pieței-țintă, reprezintă, ea însăși, o componentă a produsului.

„*Imagea*” produsului reprezintă în viziunea marketingului latura cea mai importantă a produsului, deoarece această componentă înseamnă raportarea acestuia la cerințele consumatorului și nu ale întreprinderii producătoare. Produsul se impune pe piață nu atât prin ceea ce reprezintă în sine, ci prin utilitatea pe care o promite beneficiarului său.

Componentele comunicaționale ale produsului vizează ansamblul informațiilor pe care producătorii și distribuitorii le difuzează în direcția potențialilor clienți, mesajele ce conturează imaginea publică a produsului și a mărcii, publicitatea, relațiile publice, promovarea vânzării etc.

Componentele simbolice, conturează imaginea produsului, ca sinteză a reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, socială și personală. Când imaginea produsului este clară, pozitivă, diferențiată, acesta se impune în raport cu celelalte produse și-i conferă consumatorului sau utilizatorului un anumit status social, cultural, profesional. Dacă imaginea este negativă, produsul este compromis.

În mixul de marketing, fiecare din aceste componente are rolul și importanța sa în perceperea produsului de către consumator. De aceea, produsul nu trebuie conceput exclusiv tehnic, prin dimensiunea sa fizică, ci și prin dimensiunea sa psihologică, prin calitățile sale imateriale care îl obligă pe consumator să și-l reamintească, să-l vizualizeze. Dimensiunile psihologice ale produsului îi conferă consumatorului prestigiu, accesibilitate socială, sentimentul propriei valori, punând în valoare utilitatea intrinsecă a produsului.

Numai prin conexiunea tuturor componentelor, produsul poate să influențeze percepția clienților și cererea de pe piață.

Modelul de marketing al produsului cu cele trei componente:

- caracteristicile fizice sau atributele;
- avantajele sau funcțiile;
- sistemul de susținere;

trebuie să constituie preocuparea esențială a studiilor de marketing.

O altă caracteristică a noțiunii de produs, a sa cum îl consideră mixul de marketing, rezultă din informațiile transmise, de întreprindere, referitoare la un anumit produs. Comunicația dintre întreprindere și mediul său trebuie realizată astfel încât publicul vizat de produsul întreprinderii să aibă informații referitoare la existența acestuia, mai întâi, apoi la caracteristicile și avantajele produsului (vândut sub marcă întreprinderii).

Ansamblul celor trei componente (corporale, acorporale, informații referitoare la produs) creează o anumită „imagine” a produsului în rândul consumatorilor potențiali.

Această rezultantă, a reprezentărilor mentale ale fiecărui individ din cadrul pieței-țintă, reprezintă, ea însăși, o componentă a produsului.

„Imaginea” produsului reprezintă în viziunea marketingului latura cea mai importantă a produsului, deoarece această componentă înseamnă raportarea acestuia la cerințele consumatorului și nu ale întreprinderii producătoare. Produsul se impune pe piață nu atât prin ceea ce reprezintă în sine, ci prin utilitatea pe care o promite beneficiarului său.

Accepțiunea de marketing a produsului face necesară și abordarea statutului pe piață a acestuia. Se poate considera că produsul este un compromis între posibilitățile societății la un anumit moment și nevoile consumatorilor. Raportul dintre cei doi termeni determină o modificare continuă a statutului produsului, modificându-i poziția în cadrul pieței. Se poate observa că produsul (ca formă concretă de exprimare a ofertei de mărfuri) are rost numai în confruntarea cu cererea. Poziția sa față de aceasta îi determină statutul pe piață: el poate fi, după caz, o marfă căutată sau una greu vandabilă, excedentară sau deficitară, scumpă sau ieftină etc. Cu aceleași componente corporale, produsul poate avea statutul unei noutăți într-o perioadă, devenind apoi un produs matur sau chiar unul îmbătrânit, în confruntarea cu o cerere în continuă schimbare. Numai o astfel de abordare a produsului poate garanta întreprinderii adoptarea unei politici de marketing realistă, orientată spre îndeplinirea eficientă a obiectivelor propuse.

Elaborarea unei strategii eficiente cu privire la produs se poate realiza numai dacă se au în vedere toate elementele ce definesc produsul și anume: atributele produsului, numele și marca, ambalajul, service-ul, etichetarea, garanțiile acordate etc.

3.3.3. ATRIBUTELE SPECIFICE PRODUSULUI

În amplul proces de creare a unui produs se pornește de la delimitarea avantajelor pe care acesta le poate oferi și care sunt comunicate prin atributele ce-l definesc: caracteristicile, calitatea și designul produsului.

1. *Caracteristicile* - reprezintă mijlocul de diferențiere a unui produs față de cele ale concurențelor. Orice produs dispune de o multitudine de caracteristici pe care P.L. Dubois și A. Jolibert le grupează în:

a. - caracteristici tehnice, fizico-chimice - exprimate prin: formulă, compoziție, formă, culoare, densitate etc.

b. - caracteristici de folosire - reflectate în: varietate, specificitate, durată etc.

c. - caracteristici psihologice - concretizate în: frumusețe, tinerețe, libertate, forță.

d. - caracteristici asociate - evidențiate prin: preț, marcă, condiționare, nume, servicii.

Fiecare nouă caracteristică adăugată unui produs înseamnă un avantaj competitiv. De aceea marketingul este preocupat de legarea caracteristicilor produsului de percepțiile, atitudinile și comportamentul consumatorilor. S-au creat deja modele multi-atribute, care se interesează de descoperirea convingerilor ce orientează cel mai mult pe cumpărător în alegerea sa. Pe această bază se pot defini *atributele cheie* ale produsului care vor avea rolul esențial în percepția și atitudinea consumatorului. Se poate astfel, alege de către producător variante de produs cu anumite trăsături, care valorează cel mult pentru cumpărător în raport cu costurile ce le suportă producătorul, prin adăugarea de noi caracteristici și se asigură o anumită poziție pe piața produsului respectiv.

2. *Calitatea produsului* este ansamblul însușirilor și laturilor esențiale ale acestuia, ce permit satisfacerea consumatorilor/utilizatorilor. Ea reflectă capacitatea bunului de a-și îndeplini funcțiile și se exprimă prin: durabilitate, fiabilitate, precizie, ușurință în manevrare etc., atribute ce pot fi măsurate. Dar în viziunea de marketing, calitatea se măsoară prin prisma percepției consumatorilor. Constituie un instrument de poziționare pe piață și de aceea, pentru orice producător, este important ca la introducerea unui nou produs să-și aleagă un

nivel al calității, iar după aceea să depună eforturi pentru a asigura consecvența calității, ceea ce presupune să nu apară defecte sau variații. În acest scop, firmele mari aplică managementul calității totale care „nu presupune atât descoperirea și corectarea defectelor după ce au apărut, cât mai ales prevenirea apariției acestora prin îmbunătățirea procesului de proiectare și producție”¹⁴. De asemenea, calitatea totală are ca scop *îmbunătățirea valorii oferite consumatorului și este un instrument pentru obținerea satisfacției totale a consumatorului.*

Îmbunătățirea calității produselor este un obiectiv al producătorului, pentru că îi asigură un avantaj competitiv, dar de obicei calitatea superioară înseamnă și cheltuieli suplimentare pe care consumatorul le va sesiza prin preț. De aceea, producătorul trebuie să țină seama de dorințele consumatorului și să îmbunătățească calitatea numai dacă dorește clientul acest lucru și va accepta plata suplimentară, după ce au perceput acest aspect.

3. *Designul produsului* - este o tehnică modernă care urmărește să îmbine esențialul cu funcționalul și comunică prin mijloace specifice: culoare, formă, cuvinte, cifre. Este un concept mai larg decât stilul, care se referă doar la aspectul produsului. Designul nu implică doar aspectul produsului ci contribuie la îmbunătățirea performanțelor produsului, la creșterea calității lui. Ca urmare designer-ul va avea ca obiectiv realizarea unui produs mai ușor, sigur, ieftin la folosire și reparare, simplu, economic de produs și distribuit.

Designul are serios impact asupra activității de marketing, el constituind un instrument în lupta concurențială. Corelația design-marketing se structurează pe patru *palieri*¹⁵.

- *funcțional*: adaptarea produsului la nevoile care se cer satisfăcute, la condițiile de transport, depozitare, vânzare.

- *industrial*: rentabilitate optimă de fabricație, bază a formării prețului de vânzare.

- *estetic*: frumosul util, ca parametru al calității.

- *promoțional*: originalitate, diferențiere etc.

Designul produsului este diferit pentru bunurile de consum și cele industriale, dar important pentru orice producător este să realizeze un design adecvat, întrucât dacă este prost conduce la rezultate slabe.

3.3.4. NUMELE ȘI MARCA PRODUSULUI

Experiența practică ne arată, că atât numele produsului și al firmei cât și marca lor are un rol deosebit de important în politica de marketing.

Numele este cel care definește produsul și firma. Numele este element de patrimoniu, ce nu poate fi ipotecat ci doar închiriat cu titlu oneros, este garantat prin lege și reprezintă un drept exclusiv al deținătorului legal.

O firmă, la înființare se înscrie în Registrul Comerțului cu numele ei comercial care este obligatoriu să fie menționat pe toate documentele comerciale emise de aceasta: facturi, scrisori, oferte, prospecte etc.

Numele, în calitatea sa de element acorporeal al produsului constituie suportul public al imaginii și al firmei producătoare ce atrage clienții, dacă este bine ales din punct de vedere al percepției vizuale, original, ușor de citit, pronunțat și reținut. El poate fi: un cuvânt nou distinctiv, care atrage atenția, numele proprietarului al unui personaj de film etc.

Pentru americani se pare că alegerea numelui afacerii, firmei, mărcii și produsului este un element esențial fapt pentru care au sistematizat câteva reguli simple ce consideră că trebuie respectate între care:

- să fie distinctiv și unic, capabil de protecție legală;
- să fie ușor de pronunțat, memorat și reamintit;

¹⁴ Ph.Kotler, Op. cit. p.659;

¹⁵ B.Cotigaru și alții, *Impactul marketing-desing în activitatea de cercetare-dezvoltare de produs*, Buletin de marketing nr.2, 1977;

- să fie scurt, simplu și să sugereze acțiune sau ambianță plăcută;
- să fie sugestiv pentru produsele, serviciile și avantajele oferite;
- să fie familiar, cald, politicos și să placă clienței vizate în afacere;
- să nu fie obscen sau ofensator;
- să se pronunțe într-un singur mod;
- să poată fi pronunțat și în alte limbi.

Constatăm, că multe din firmele particulare românești create după 1989 sunt deficitare la acest capitol, cele mai multe și-au ales nume englezești, americane, ce nu sunt prea ușor de pronunțat și înțeles de către consumatori.

Marca. Considerată un element cheie în definirea politicii de produs, marca cu toate implicațiile ei a constituit o preocupare a specialiștilor din domeniul marketingului, deoarece ea diferențiază produsul de cel al concurentului „îndeplinește criteriile de bază, adaugă valoarea produsului satisfăcând și nevoile psihologice ale consumatorilor”¹⁶, determinând încrederea acestora cu privire la nivelul calitativ al produsului.

Marca este „un nume, un termen, un semn, un simbol, desen sau o combinație a acestora, care este utilizată pentru a identifica bunurile sau serviciile unui ofertant sau ale unui grup de ofertanți pentru a le diferenția de cele ale concurenților”¹⁷.

Ea se definește prin cele patru componente:

1. *atributele* produsului pe care i le reamintește consumatorului;
2. *avantajele* funcționale și psihologice ale produsului pentru care se cumpără acestea;
3. *valorile* cumpărătorilor care oferă un preț pentru performanțe, siguranța și prestigiul produsului;
4. *personalitatea* pe care o conturează și care atrage anumiți clienți ce-și pun în valoare propria imagine.

Pe baza acestor componente firma își construiește identitatea mărcii, care este un simbol complex. Ph. Kotler subliniază că esența mărcii o reprezintă valorile și personalitatea.

Marca se exprimă din punct de vedere tehnic prin:

a. *numele de marcă* - elementul verbal format din cuvinte sau cifre, ce îndeplinește rolul de stimul auditiv.

b. *emblema (logo, sigla)* - elementul vizual, format dintr-o imagine, desen, reprezentare grafică plană sau în relief, ce constituie stimulul vizual. Ea este semnul ce deosebește un comerciant de altul de același gen și susține numele comercial în reflectarea originalității, unicității. Ca urmare, apare pe toate documentele însoțite în mod vizibil de numele comercial și adesea invocă numele.

Marca trebuie înregistrată (în România de OSIM - Oficiul de Stat de Invenții și Mărci) pentru ca firma să capete prin certificatul de marcă, toate drepturile de proprietate industrială ce-i asigură protecția legală, care se susține și prin alte elemente, cum ar fi: forma produsului, ornamentele, expresiile cu subînțeles („o ispită blondă” pentru berea Silva). Prin certificatul de marcă se obține dreptul de folosire exclusivă pe termen de 10 ani, care poate fi reînnoit. Marca este transmisibilă și poate fi concesionată prin contract sau franchising.

Marca, constatăm este element constitutiv acorporeal al produsului, ce conferă acestuia identitate, datorită funcțiilor pe care le îndeplinește¹⁸:

- *funcția practică* - marca permite memorarea cu ușurință a produsului și deci repetarea cumpărării, dacă produsul l-a satisfăcut.

- *funcția de garanție* - marca asigură calitatea produsului (ex. Guban face cei mai buni pantofi din țara noastră).

- *funcția de personalizare* - marca îi permite consumatorului afirmarea originalității, personalității sale.

¹⁶ Ph.Kotler, op.cit. p.662

¹⁷ Peter D.Bennett, Dictionary of Marketing Terms Chicago: American Marketing Association 1988

¹⁸ vezi J. N. Kepferer, G. Laurent, *La sensibilité aux marques*, Paris, 1981, Fondation „Jour de France”

- *funcția ludică* - corespunde plăcerii pe care un consumator o poate avea în urma cumpărării unei anumite mărci.

- *funcția de specificitate* - când marca se referă la o configurație unică a atributelor produs.

- *funcția distinctivă* - când marca este singurul punct de reper pentru consumator în diferențierea produselor, pentru a se decide ce produs cumpără.

Aceste funcții ale mărcii reflectă avantajele pe care marca le oferă pe de-o parte consumatorilor și pe de alta producătorilor, ele constituind motivele principale ale accentuării importanței mărcii în politica de marketing. Astfel marca asigură:

- identificarea ușoară a produsului, care se poate comanda doar după nume.
- clienții, că bunul cumpărat are o anumită calitate.
- identificarea ușoară a producătorului care este răspunzător de produs.
- diminuare a comparării prețurilor când clienții percep mărcile distincte.
- că firma este capabilă să promoveze produsele sale și să asocieze marca și caracteristicile sale în mintea cumpărătorului.

- creșterea prestigiului produsului.
- diminuarea riscului cumpărării unui produs.
- ușurarea segmentării pieței și creării unei imagini specifice.
- cooperarea mai eficientă a canalelor de distribuție, oferindu-i producătorului posibilitatea de a exercita un control mai bun al distribuției.

- introducerea unui nou produs.
- creșterea loialității clienților și a preferințelor pentru clienți.
- informații clare și precise despre produs.
- publicitatea produsului.
- facilitarea comercializării produsului etc.
- protecția împotriva imitației frauduloase, contrafacerii și a furtului ideii și a imagini publice a producătorului sau distribuitorului.

- o anumită istorie, un anumit statut ce poate justifica și utilizarea unui preț mai mare.

Toate aceste aspecte se înscriu în obiectivele politicii de marcă pe care o adoptă firmele, întrucât marca constituie după cum arată unele studii, suportul loialității consumatorului.

Adoptarea mărcii este astăzi o problemă esențială a politicii de produs, întrucât necesită investiții pe termen lung și aproape nu există produs fără a purta pe el o marcă. De aceea un moment important este alegerea tipului de marcă.

În prezent se practică o multitudine de genuri de mărci și de aceea ele se pot clasifica după mai multe criterii:

A. - după numărul produselor se disting:

1. *mărci individuale* - care sunt nume unice date unor articole individuale și pot fi:

- *distincte* - pentru fiecare ofertă.
- *multiple* - pentru diferite articole ale liniei de produse vândute de firmă.

2. *mărci de familie* - care se folosesc pentru mai multe produse ale aceleași firme Ele pot fi:

- *generale* - care sunt nume comune pentru toate ofertele firmei.
- *distincte* - pentru fiecare linie de produse pentru menținerea identității specifice.

B. - după numele mărcii distingem:

1. *marca producătorului* - de regulă se vând mai multe produse sub același nume. Se remarcă utilizarea pe scară tot mai mare obținerea *licenței de folosire* a unei mărci prin plata unei taxe. Cea mai nouă formă este *licențierea mărcii* prin care se închiriază o marcă de comerț sau sigle celebre într-un domeniu și se utilizează pentru o altă categorie de produse (ex.- ochelari Porsche).

2. *marca distribuitorului* (privată) sau a detailistului sau marca de magazin.

3. *marca generică* - ce subliniază numele produsului însuși, nu producătorul sau distribuitorul (zahăr, ulei, cafea). Războiul mărcilor între producători și consumatori reflectă concurența dintre aceștia în domeniul mărcilor.

C. - după profilul firmei care le înregistrează și utilizează, există: marcă de fabrică - a producătorului; marcă de comerț - a distribuitorului și marcă de serviciu - a unităților prestatoare de servicii.

D. - după efectul asupra consumatorului pot fi: marcă auditivă, marcă vizuală și marcă intelectuală.

E. - după natura numerelor ce le reglementează există: marcă facultativă și marcă obligatorie.

F. - după potențial (puterea și valoarea de piață) se disting: marcă necunoscută - de majoritatea cumpărătorilor, marcă preferată - de consumator și marcă cu grad ridicat de fidelitate.

Prin urmare, orice firmă are la dispoziție mai multe posibilități de adoptare a mărcii și de aceea ea trebuie să opteze pentru o strategie de marcă: de fabrică, multiplă, mixtă sau pentru o gamă de produse.

În alegerea strategiei trebuie să se țină seamă și de dificultățile pe care le va întâmpina, cele mai frecvente fiind: riscul copierii de către concurenți, deraierii, devenirii ne semnificative, declinul în timp, suplețea folosirii, neadaptarea la publicitatea produsului.

Practica a sintetizat câteva *principii* care stau la baza alegerii strategiei de marcă¹⁹:

- alegerea unei mărci unice pentru întreprindere sau o linie de produse.
- diferențierea mărcilor - ce permite o segmentare mai puternică a pieții.
- alegerea unei mărci noi - ce permite o diferențiere puternică.
- extinderea mărcii pentru a lansa noi produse.
- re poziționarea mărcii - când o marcă câștigă segmentele de piață în detrimentul altora.

Evident, strategia de marcă trebuie readaptată, întrucât studiile de specialitate arată că: durata de viață a mărcilor pe piața bunurilor de consum este lungă (peste 10 ani), vechile mărci continuă să ocupe un loc însemnat, iar pentru aceasta se fac mari cheltuieli publicitare pentru a le menține în viață.

3.3.5. AMBALAREA PRODUSULUI

O componentă intrinsecă a produsului este ambalajul pe care unii specialiști îl consideră al cincilea P din mixul de marketing. Ambalajul este învelișul exterior al unui produs destinat vânzării cumpărării și constituie un important promotor al desfacerii, denumit și „vânzătorul mut”. Orice ambalaj trebuie să corespundă mai multor *criterii*, dar accentul se pune pe anumite aspecte ce variază în funcție de:

1. natura produsului și piețele de desfacere, ambalajul unui produs este: *de bază* - pentru păstrarea integrității produsului (recipient); și *secundar* - care se aruncă înainte de folosirea produsului.

2. scopul principal urmărit, ambalajul este: *de transport* - necesar manipulării majorității produselor cu excepția celor care se pot transporta și vrac (minereuri, unele cereale); *de depozitare* - până la desfacerea lor și *pentru expunere*, conservare, cumpărare și folosire de către consumator.

3. durata de folosire, este ambalaj: reutilizabil - în urma recuperării totale sau parțiale. și nereutilizabile - se folosesc o singură dată după care se aruncă.

¹⁹ P.L.Dubois, A.Jolibert, *Le Marketing. Fondament set Pratique*, Economica, Paris, 1989, p.68-69

4. importanța economică și apartenența, ambalajul este de natura: mijloacelor fixe (containere) care se uzează și amortizează și a obiectelor de inventar de mică valoare și scurtă durată a căror valoare este inclusă în prețul mărfii.

Ambalajul produsului îndeplinește mai multe funcții; chiar dacă nu toate cu aceeași importanță.

Principalele funcții ale ambalajului modern sunt:

1. *protecția fizică* - este principala funcție ce asigură produsul de la producător până la consumator, care s-ar putea altfel deteriora. Ambalajul îl protejează de: umiditate, frig, fragilitate, lumină, etc.; realizând securitatea produsului. El protejează produsul, consumatorul și mediul ambiant.

2. *păstrarea* - într-o formă adecvată a transportului, manipulării și depozitării. El păstrează integritatea, eventual prin încorporarea unor elemente de siguranță, îl acoperă formând împreună un ansamblu solidar.

3. *comunicarea și promovarea* produsului, mărcii și imaginii publice a producătorului și distribuitorului. Ambalajul furnizează informații despre produs, captează atenția consumatorului și interesului acestuia pentru a-l cumpăra. Valoarea de comunicare a ambalajului se realizează prin vizualizare și disting, principalele mijloace fiind: forma; culoarea, structura materialului. Astfel ambalajul pune în evidență produsul în raport cu celelalte mărci concurente atrăgând consumatorul. De asemenea, stimulează memoria și declanșează stări emoționale ce contribuie la decizia de cumpărare.

4. *utilizare* - el însuși prezintă utilitate, independent de produs (ex. sac de plastic), deci se poate consuma.

5. *identificarea* conținutului. Textul de pe ambalaj este însoțit adesea de coduri cu bare, ce pot fi citate cu echipamentul electronic de încasare, de marcaje de siguranță pentru a prevenii falsificarea produsului.

6. *protecție sanitară* - care asigură reducerea deteriorării și pierderii valorii nutritive.

7. *respectarea prevederilor* legale și respectarea obiceiurilor cumpărătorilor - referitoare la marcaj, indicații asupra conținutului, originii, termenului de garanție etc.

8. *facilitatea transportului* prin greutate, manevrare, securitate.

9. *facilitatea vânzării* prin adaptare la modul de vânzare (merchandising) și adaptare la nevoile consumatorului satisfăcând astfel și anumite funcții psihologice (formă, valoare de comunicare) și practice (recunoașterea mărcii).

Ambalarea nu are doar o influență negativă asupra mediului (risipa de materiale, gunoaie) ci și o latură pozitivă deoarece împiedică risipirea produselor, lărgeste gama de opțiuni a cumpărătorului și se potrivește stilului de viață activ.

Asupra deciziei cu privire la ambalaj, acționează o serie de factori ce nu trebuie ignorați, cum ar fi:

- *conceptul* de ambalaj - ambalajul este un produs sau trebuie făcut pentru un produs.
- *imaginea* pe care se dorește a se da firmei prin produse (culoare, structură, materiale) influențează percepția consumatorului.
- *costul* - deși clienții doresc ambalaje sigure și atractive, ele nu trebuie să fie prea scumpe.
- *siguranța* - ambalajul trebuie să protejeze conținutul în special în cazul unor produse periculoase (ex. produse chimice și petroliere).
- *materialul* folosit: carton, plastic, metal, sticlă, celofan.
- *caracteristici*: înșurubare sau fixare, sacoșe prin care să se vadă, carton pliant sau nu etc.
- *împachetare multiplă* sau nu: mai multe produse într-un pachet.
- *învelire* individuală sau nu.
- *standardizare* sau nu a ambalajului.
- *modul de apariție a etichetei*.
- *impactul* asupra mediului înconjurător: aruncarea ambalajului.

- *corelarea* cu celelalte elemente de marketing: ambalaj scump, distribuit în magazine de lux, cu preț ridicat și publicitate intensă.

Dacă se ține seama de acești factori, ambalajul va putea răspunde unor minime *cerințe*: să fie ușor pentru a nu spori cheltuielile de transport prea mult; să fie rezistent pentru a proteja integritatea produsului; să fie estetic pentru a atrage atenția consumatorilor potențiali.

Respectarea acestor cerințe va face ca ambalajul să asigure succesul produsului, care corespunde informațiilor transmise de ambalaj. Un design bun, ce corespunde specificațiilor de marketing va contribui la succesul produsului. Nu trebuie ratată nici o oportunitate de a încorpora în ambalaj avantajele pentru consumator. Ambalajul trebuie, nu numai să fie performant, dar și să arate că a fost conceput pentru performanță.

De aceea, în alegerea ambalajului se va ține seama de criteriile economice, el trebuind să ofere maximum de utilitate și protecție, cu cheltuieli minime.

3.3.6. ALTE ELEMENTE COMPOZITE ALE PRODUSULUI

Designul, marca și ambalajul produsului sunt principalele elemente acorporale ale produsului, dar nu trebuie neglijate nici altele, cum ar fi: serviciile, garanțiile, eticheta, performanțele și specificațiile tehnice, masa, gabaritul, culoarea, stilul etc.

Serviciile de susținere a unui produs se folosesc pe scară largă de către firme pentru obținerea unor avantaje competitive, deoarece s-a constatat că mai ales la bunurile de folosință îndelungată, la produse similare și prețuri apropiate, alegerea cumpărătorului este determinată de serviciile ce însoțesc produsul. De aceea se constată preocuparea tot mai mare a firmelor de a asigura servicii de calitate cumpărătorilor, legate de: instalarea bunului respectiv, repararea și întreținerea lui, asigurarea pieselor de schimb și a asistenței tehnice, consultanță, garantarea performanțelor produsului în perioada de garanție etc.

Garanțiile - sunt un alt element ce oferă avantaje cumpărătorului pentru bunurile de folosință îndelungată. O garanție este o declarație care precizează maniera în care cumpărătorul va fi recompensat de producător dacă produsul nu satisface performanțele promise. Se practică două *tipuri* de garanții:

- *scrise* - în care sunt specificate condițiile de compensare a cumpărătorului.
- *implicite* - ce se bazează pe norme legale și tehnice, standarde, clauze contractuale, uzanțe comerciale, obiceiuri etc.

Eticheta este simbolul grafic ce se aplică pentru unele produse în mod obligatoriu, iar pentru altele opțional. Poate fi o simplă precizare atașată produsului sau o creație grafică complexă încorporată în produs sau ambalaj. Îndeplinește câteva *funcții* importante, precum:

- identificarea produsului;
- descrierea produsului: nume, model, calitate, mărime, conținut, mod de utilizare, cantitate, preț, destinație.
- promovarea produsului prin elemente de design și grafică atrăgătoare.
- aprobare legală: medicamente, avertismente.

Eticheta își îndeplinește cu succes aceste funcții dacă este simplă, adecvată produsului, modernă și evidențiază principalele avantaje ale produsului. În activitatea de marketing etichetele sunt folosite în investigarea cererii de consum, fiind o metodă simplă și eficientă. Pentru bunurile de larg consum, mai ales, nu trebuie ignorate preferințele pentru culori și combinații ale acestora, care pot avea valori simbolice și emoționale și care se schimbă, pentru a fi în ton cu moda. De asemenea, trebuie avute în vedere aspectele sociale și etice ce vizează accesibilitatea socială și morală a produsului.

3.4.GESTIONAREA PRODUSELOR ÎNTREPRINDERII

3.4.1. DURATA CICLULUI DE VIAȚĂ A PRODUSULUI

Politica de produs a unei întreprinderi, fundamentală pentru întreaga evoluție a afacerilor, reflectă comportamentul acesteia cu privire la ansamblul aspectelor gestiunii întreprinderii care are drept scop maximizarea profitului. Ea vizează următoarele activități²⁰:

- cercetarea produsului în scopul aprecierii nivelului calitativ al acestuia, a stadiului de învechire, a circulației pe piață și a comportării lui în utilizare și consum. Se obțin astfel informații ce pun în evidență punctele tari și slabe ale produsului.

- inovarea în domeniul materialelor, tehnologiilor, service-ului, producției, a culturii și climatului organizațional.

- modelarea produsului - ce conferă identitate fizică unui proiect al produsului (macheta, prototip).

- asigurarea legală a produsului printr-un ansamblu de acte juridice care protejează produsul de contrafaceri (brevete, mărci, desene, mostre, modele de utilitate).

- atitudinea față de produsele vechi, cu grad avansat de uzură morală și rentabilitate redusă.

- alcătuirea gamei de produse și a sortimentelor.

- elaborarea strategiei ce reflectă principalele direcții în care-și va orienta activitatea.

Analiza acestor aspecte ale politicii de produs va fi făcută în următoarele subcapitole în care ne vom concentra pe de-o parte gestionării produselor existente și pe de altă parte, asupra gestionării produselor noi. Gestionarea produselor existente vizează menținerea unui echilibru intern al întreprinderii, ce se reflectă în echilibrul financiar care se asigură prin, urmărirea ciclului de viață al fiecărui produs și prin evoluția gamei de produse.

Dinamismul economico-social determină o evoluție permanentă, cantitativă și calitativă, a nevoilor de consum ale populației. Schimbul dintre generațiile de produse, care se adresează acestor nevoi trebuie să se realizeze treptat, la intervale de timp diferite de la un sector economic la altul. Conviețuirea unor produse „îmbătrânite” cu unele de „tinere” este un lucru firesc, des întâlnit.

De și există și produse insensibile la scurgerea timpului, care rămân cu aceeași înfățișare, chiar dacă nu și cu aceeași poziție pe piață (zahăr, sare, petrol, minereuri etc.), cele mai multe produse își circumscriu existența într-un anumit interval de timp. Se poate vorbi astfel de un „ciclu de viață” al produsului. Acesta reprezintă perioadă de timp pe care o petrece produsul pe piață, debutând cu lansarea acestuia și terminând cu retragerea lui de pe piață. Desigur, „dispariția” lor comercială (de pe o anumită piață sau chiar de pe toate piețele), implicând dispariția lor din oferta întreprinderii, nu echivalează întotdeauna și cu ieșirea lor, în mod automat, din consum. În dotarea populației (indivizi, familii, gospodării), a întreprinderilor rămân produse, în stare de funcționare, încă o anumită perioadă după ce au fost scoase din fabricație.

A fost introdus astfel, un nou concept, *ciclul de viață al produsului*, bazat pe o metaforă care susține că produsul este privit ca o persoană ce se naște, se dezvoltă, îmbătrânește și în cele din urmă moare.

Conceptul de ciclu de viață, ca perioadă cuprinsă între momentul generării noului produs-idee și dispariția lui de pe piață îi este atribuit lui Th.Levitt (1965) deși el a fost introdus încă din 1950 de J.Dean²¹.

Principalele etape pe care le parcurge produsul de-a lungul prezenței sale pe piață sunt:

1) Lansarea,

²⁰ C.Florescu (coord.) - op.cit p. 293-294;

²¹ *Pricing Policies for New Products* - Harvard Business Review, nov.-dec.1950, p.28-36

- 2) Creșterea,
- 3) Maturitatea și
- 4) Declinul

Se poate vorbi astfel de „vârsta” pe care o are produsul la un anumit moment. Aceasta reprezintă etapa din ciclul de viață în care se află un produs într-un anumit moment al existenței sale.

În conceperea etapelor ciclului de viață a unui produs se ține cont de evoluția, în timp, a volumului vânzărilor produsului respectiv. Uneori, dacă există informații în acest sens, se poate utiliza și evoluția în timp a gradului de fidelitate a consumatorilor față de produs.

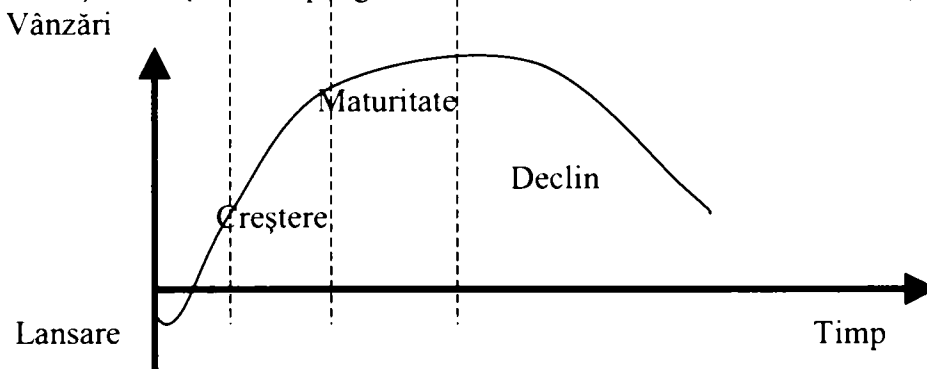


Figura 3.2. Etapele ciclului de viață ale unui produs (21)

Identificarea evoluției în timp a produselor pe piață este foarte importantă, pentru că permite întreprinderii repartizarea judicioasă a resurselor de care dispune. Astfel în perioada de lansare resursele întreprinderii trebuie îndreptate în special spre zona promovării, pentru a asigura o mai rapidă penetrare pe piață a noului produs. De altfel, fiecare etapă a ciclului de viață a unui produs determină o anumită repartizare a efortului în cadrul mixului de marketing

Mărimea „ciclului de viață” a produsului depinde de o serie întreagă de factori pe care îi putem împărți în două mari categorii: factori generali de influență și factori specifici de influență.

Dintre factorii generali, mai importanți sunt: progresul tehnico-științific, modificarea nivelului veniturilor populației, iar dintre cei specifici: natura produsului, gradul de noutate a produsului în momentul lansării, mărimea gamei sortimentale din care face parte produsul și posibilitatea produsului de a primi noi întrebunțări.

În *etapa de lansare* a unui produs nou, întreprinderea poate să stabilească un nivel ridicat sau scăzut pentru fiecare din variabilele de marketing – preț/ promovare/ distribuție/ calitatea produsului. Luându-se în considerare numai prețul și promovarea, IMM-ul poate aplica una din cele patru strategii de lansare a unui nou produs:

1. Exploatarea rapidă. Lansarea noului produs la un preț ridicat și la un nivel ridicat de promovare. Această strategie este indicată atunci când o mare parte din piața potențială nu cunoaște produsul; cei care află de existența produsului sunt nerăbdători să-l cumpere și pot să plătească prețul cerut; firma se confruntă cu potențiali concurenți și vrea să creeze preferința pentru marcă.

2. Exploatarea lentă. Lansarea noului produs la un preț ridicat și un nivel scăzut de promovare. Această strategie are sens atunci când mărimea pieței este limitată, majoritatea cumpărătorilor au aflat de existența produsului și sunt dispuși să plătească un preț ridicat iar pericolul concurenței potențiale nu este iminent.

3. Penetrarea rapidă. Strategia presupune lansarea noului produs la un preț scăzut și cu cheltuieli masive de promovare. Strategia are sens atunci când piața este mare, cumpărătorii nu știu de existența produsului, majoritatea sunt sensibili la preț, există un pericol mare de concurență puternică și costurile unitare de producție variază invers proporțional cu scara de producție a companiei și cu acumularea experienței de fabricație.

4. Penetrarea lentă. Strategia constă în lansarea noului produs la un preț scăzut și un nivel scăzut de promovare. Această strategie are sens atunci când piața este mare,

cumpărătorii cunosc în mare măsură produsul, sunt sensibili la preț și există un oarecare pericol de concurență.

Pe parcursul *etapei de creștere*, IMM-ul poate să apeleze la mai multe strategii, pentru a susține pe o perioadă cât mai lungă ritmul rapid de creștere a vânzărilor.

1. Îmbunătățește calitatea produsului, adaugă produsului atribute caracteristice noi și o stilizare mai bună.

2. Adaugă modele noi și produse de flancare (adică variante diferite de mărime, aromă ale produsului principal, menite să-l protejeze).

3. Intră pe segmente noi de piață.

4. Își mărește zona de acoperire a distribuției și intră pe noi canale de distribuție.

5. Renunță la publicitatea de informare și trece la cea de creare a preferinței pentru produs.

6. Își micșorează prețurile, pentru a atrage pătura următoare de cumpărători sensibili la preț.

În *etapa de maturitate*, unele companii renunță la produsele mai slabe, concentrându-se pe cele mai profitabile și pe produse noi. Procedând astfel riscă să ignore potențialul ridicat pe care încă îl mai au multe piețe mature și produse mai vechi. Întreprinderea ar putea încerca să extindă piața pentru marca sa matură, acționând asupra celor doi factori care determină volumul vânzărilor (numărul consumatorilor și consumul mediu).

Volumul vânzărilor = Numărul consumatorilor x Consumul mediu pe un consumator

Există trei căi prin care compania poate încerca să extindă numărul utilizatorilor²²:

1. Să-i convertească pe neutilizatori

2. Să intre pe segmente noi de piață

3. Să-i câștige pe clienții concurenților

Îmbunătățirea calității poate fi considerată o alternativă strategică și are ca scop sporirea performanței funcționale a produsului: durabilitatea, fiabilitatea, gustul.

Îmbunătățirea atributelor caracteristice are ca scop adăugarea unor atribute noi, grație cărora produsul devine mai versatil, mai sigur în utilizare sau mai comod de utilizat.

Strategia de **îmbunătățire stilistică** are ca țintă creșterea atractivității estetice a produsului. Prin adoptarea unei strategii axată pe stil se poate conferi produsului o identitate unică pe piață.

Pentru majoritatea formelor și mărcilor de produse, vânzările ajung în cele din urmă să intre în *etapa de declin*. Declinul poate fi lent sau rapid în timp.

Pentru această etapă pot fi utilizate de întreprindere cinci strategii:

1. Majorarea investițiilor făcute de companie fapt care poate duce la o dominare a pieței sau o consolidare a poziției concurențiale.

2. Menținerea la același nivel a investițiilor firmei, până la dispariția incertitudinilor cu privire la viitorul ramurii.

3. Diminuarea în mod selectiv a investițiilor companiei, prin renunțarea la grupurile neprofitabile de clienți, în paralel cu consolidarea investițiilor firmei în nișele rentabile.

4. Fructificarea investițiilor firmei, pentru recuperarea rapidă a lichidităților.

5. Lichidarea rapidă a afacerii, prin vânzarea cea mai avantajoasă a activelor firmei.

Toate cele cinci strategii prezentate au în vedere situația finală punctuală; dacă strategia are în vedere evoluția temporală a dinamicii veniturilor organizației, este recomandabil ca problemele de cercetare-dezvoltare pentru un nou produs/ o variantă a produsului existent, să fie abordate încă din faza de sfârșit a maturității produsului aflat în procesul de fabricare; prin aceasta se asigură o continuitate a activităților de cercetare în timp, și o redistribuire relativ unitară a fondurilor destinate cercetării.

²² Philip Kotler, Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1997, p.457.75

3.4.2. Analiza gamei de produse componentă a strategiei de produs

În afara strategiilor de produs legate de „vârsta produsului”²³ întreprinderea trebuie să țină seama de modul în care va evolua întreaga gamă de produse a ei. Ea trebuie să gestioneze dimensiunea acesteia, nivelul ei calitativ precum și gradul de noutate al acesteia.

Atitudinea întreprinderii față de dimensiunile și structura gamei de produse poate fi concretizată prin alegerea unei variante dintre următoarele tipuri de strategii:

- *strategia selecției sortimentale*, care are în vedere restrângerea dimensiunilor gamei;
- *strategia stabilității sortimentale*, care vizează menținerea acestor dimensiuni;
- *strategia diversificării sortimentale*, pentru extindere a dimensiunilor gamei.

La rândul ei, diversificarea sortimentală a gamei de produse poate îmbrăca trei forme:

- *diversificarea orizontală*, care se realizează prin mărirea numărului liniilor de produse din cadrul gamei;

- *diversificarea verticală* ce are loc prin prelungirea în “amonte” sau în “aval” a unei linii de produse, incluzând în nomenclatorul de fabricație și unele bunuri anterior achiziționate ca materii prime sau altele care folosesc actualele produse ale firmei drept elemente constructive;

- *diversificarea laterală*, care constituie o dezvoltare a gamei de produse în direcțiile conexe structurii de bază.

Un alt element strategic important îl reprezintă nivelul calitativ al produselor întreprinderii, din perspectiva căruia există posibilitatea alegerii următoarelor variante strategice:

- *strategie de adaptare a calității* produselor în raport cu exigența fiecărui segment de piață. Acest tip de strategie este caracteristic firmelor confruntate cu o piață puternic segmentată ;

- *strategie de diferențiere calitativă* față de oferta concurenței, pentru a oferi o consumatorilor potențiali o mai ușoară posibilitate de a alege;

- *strategie a stabilității calitative* atunci când întreprinderea deține o poziție puternică pe piață.

Ultimul element strategic, important pentru întreprindere, îl reprezintă gradul de înnoire a produsului. În funcție de acest criteriu, variantele strategice sunt:

- *menținerea gradului de noutate*, a produselor din cadrul gamei;

- *perfecționarea produselor existente*, vizează doar o îmbunătățire a produsului în vederea prelungirii fazei de maturitate a acestuia;

- *asimilarea de noi produse*, utilizată pentru a înlocui produsele vechi, care vor fi retrase de pe piață

Portofoliul de produse este optim pentru o perioadă limitată, datorită faptului că apar modificări permanente, atât în domeniul nevoilor consumatorilor cât și al mediului ambiant în care firma își desfășoară activitatea, ceea ce o obligă să se preocupe de înnoirea gamei de produse, inclusiv prin lansarea de noi produse.

La acest sfârșit de secol, lansarea de noi produse a devenit o necesitate vitală întrucât după cum observa M.J.Baker, consumatorii nu datorează loialitate producătorilor, ci numai lor înșiși. Dacă li se pune la dispoziție un produs sau serviciu deosebit, care să le satisfacă nevoile, ei nu vor avea nici o ezitare în a-și îndrepta preferințele către aceasta. În plus se remarcă:

- schimbarea gusturilor consumatorilor mai ales în cazul produselor dependente de stil și modă.

²³ vârsta produsului” indică etapa din ciclul de viață în care se află un produs într-un anumit moment al vieții lui

- dezvoltarea de noi produse și tehnologii de către concurenți ce grăbesc declinul produselor existente.
- creșterea pieții este limitată de mărimea ei totală și de intensificarea concurenței.
- existența capacităților de producție subutilizate adesea din cauza variațiilor sezoniere.
- modificări în domeniul legislației ce obligă la restrângerea producției (ex. tutunul).

Toate aceste aspecte și altele determină întreprinderile să se preocupe în mod deosebit de înnoirea gamei de produse atât prin crearea de produse noi cât și prin modernizarea celor existente.

În accepțiunea de marketing, „produs nou este pur și simplu produsul care este perceput ca nou de către consumator” și care în consecință modifică comportamentul său la cumpărare.

Un produs nou este orice bun care prezintă elemente de noutate în oricare din elementele sale componente. Ca urmare se pot identifica patru categorii de produse noi:

- *inovații majore* - care aduc beneficii radical noi pentru consumatori, mai ales datorită noilor tehnologii.
- *produse îmbunătățite* - sunt inovații în interiorul unei piețe existente, care are potențialul de a lua cote de piață de la concurenți și nu de a crea o nouă cerere.
- *produse adiționale* - pot oferi trăsături noi produselor de pe piață, însă puține beneficii reale consumatorilor (de obicei prin adăugarea de accesorii, arome, culori la produse copiate).
- *produse repoziționate* - sunt de fapt adaptări, oferind în general trăsături intangibile schimbate.

Un produs perceput din perspectiva *producătorului* este nou când îl lansează pe o nouă piață sau când înlocuiește un alt produs, iar din cea a *consumatorului* când apare o nouă marcă, nouă prezentare sau un produs total nou, necunoscut încă.

În concluzie, produsul este nou pentru

- firmele producătoare, deoarece acum se introduce în fabricare pentru prima dată;
- piața pe care e lansat, deoarece este lansat aici pentru prima dată;
- consumatori - un produs absolut nou pentru că nu a mai apărut pe nici o piață.

Gradul de noutate depinde de complexitatea modificărilor ce le prezintă produsul, iar intensitatea noutății este maximă când înnoirea antrenează modificarea tuturor componentelor calitative ale produsului, conferindu-i noi însușiri.

Experiența arată, că inovațiile veritabile sunt destul de rare, cele mai multe sunt versiuni ale produselor existente, și se caracterizează mai puțin prin noutatea lor tehnică, decât printr-o nouă formă de prezentare, condiționare sau o nouă combinație a formulelor existente²⁴.

Principalele *avantaje* sunt: absența concurenței directe, o marjă ridicată de profit în general pe termen lung, îmbunătățirea imaginii firmei, creșterea gradului de utilizare a capacității de producție etc.

3.4.3. CREATIVITATEA - COMPONENTĂ A STRATEGIEI DE PRODUS

Se constată că este tot mai limitată perioada de reacție a concurenților, care dezvoltă rapid produse de imitație. Se practică de obicei două *strategii*²⁵:

- *strategia de inovație reactivă* - este o imitare rapidă pregătită să reacționeze la modificarea mediului.

- *strategia proactivă* care implică anticiparea schimbărilor mediului și organizarea unui proces inovator.

²⁴ P.L.Dubois, A.Jolibert, op.cit. vol.II, p.73

²⁵ J.M.Choffray și F.Dorey, *Developpement et gestion des produits nouveaux*, Paris, McGraw-Hill, 1983

Pentru ca un produs nou să aibă succes, trebuie să ofere beneficii superioare consumatorilor, beneficii care trebuie să îndeplinească patru condiții²⁶:

- să fie importante pentru consumator;
- să fie unice - consumatorul trebuie să creadă că nici un alt produs nu i-l mai oferă;
- să fie sensibile - produsul să nu poată fi copiat de către concurenți;
- să fie vandabile - produsul să fie la un preț accesibil pentru cumpărător;

Respectarea lor conduce la obținerea unui produs cu valoare superioară recunoscută de consumator prin cumpărarea sa de pe piață, produs care este rezultatul activității comportamentului de cercetare-dezvoltare ce folosește propriile resurse.

Un asemenea produs nou este rezultatul inovației care, „însemna mai multă muncă decât geniu” afirma P.Druker²⁷.

Inovația, cunoscută și sub numele de dezvoltare a unui produs nou, este un proces sistematic, metodic, care începe cu identificarea și analiza oportunităților și a încercărilor sistematice de a înlătura incertitudinile, evitarea greșelilor și minimalizarea riscurilor de eșec.

Procesul de creare a noilor produse se desfășoară pe mai multe etape, numărul lor fiind diferit de la un autor la altul (între șase și nouă etape variază), în funcție de gradul de detaliere a acțiunilor ce se desfășoară pe parcurs.

Ph. Kotler delimitează *etapele* procesului de creare a noilor produse pe *două etaje*, așa cum rezultă din figura nr 3.3.

La primul etaj se situează etapele ce țin de strategia de produse noi: generarea ideilor, selectarea acestora, crearea și testarea conceptului.

La etajul al doilea situează etapele ce țin de strategia de marketing: analiza economică, crearea produsului, testul de piață și în final comercializarea.

Și alți specialiști au această tendință, dar în majoritatea lucrărilor sunt prezente 6 etape ale acestui proces.

Fără îndoială, că acest proces complex de creare a noi produse, ce se desfășoară în marile campanii, are la bază o strategie clară, care are *patru scopuri fundamentale*, și anume: concentrarea efortului la nivelul echipei, integrarea eforturilor funcționale sau departamentale, delegarea de autoritate membrilor echipei, utilizarea unui management bazat pe inițiativă și nu pe reacție.

Pentru marile companii formularea unei *carte a inovației* sau a unei *declarații* cu privire la strategia firmei constituie fundamentul inovării.

De fapt, în fiecare etapă ce urmărește ideea dacă este valoroasă și trebuie dezvoltată sau trebuie să se renunțe la ea.

1. **Generarea de idei** este punctul de plecare în dezvoltarea unui nou produs, și constă în căutarea continuă, sistematică și nu întâmplătoare a oportunităților. Experiența arată, că pentru fiecare nou produs se pot lansa un minim de 7 idei; minimul poate atinge și 50 de idei. În funcție de metoda folosită, de mărimea și dinamismul echipei antrenate în procesul de generare a ideilor.

²⁶ P.Doyle, *Marketing Management and strategy*, Prentice Hall, 1994

²⁷ P.Druker, *The discipline of innovation*, în Harvard Business Review, mai-iunie, 1985, p.67

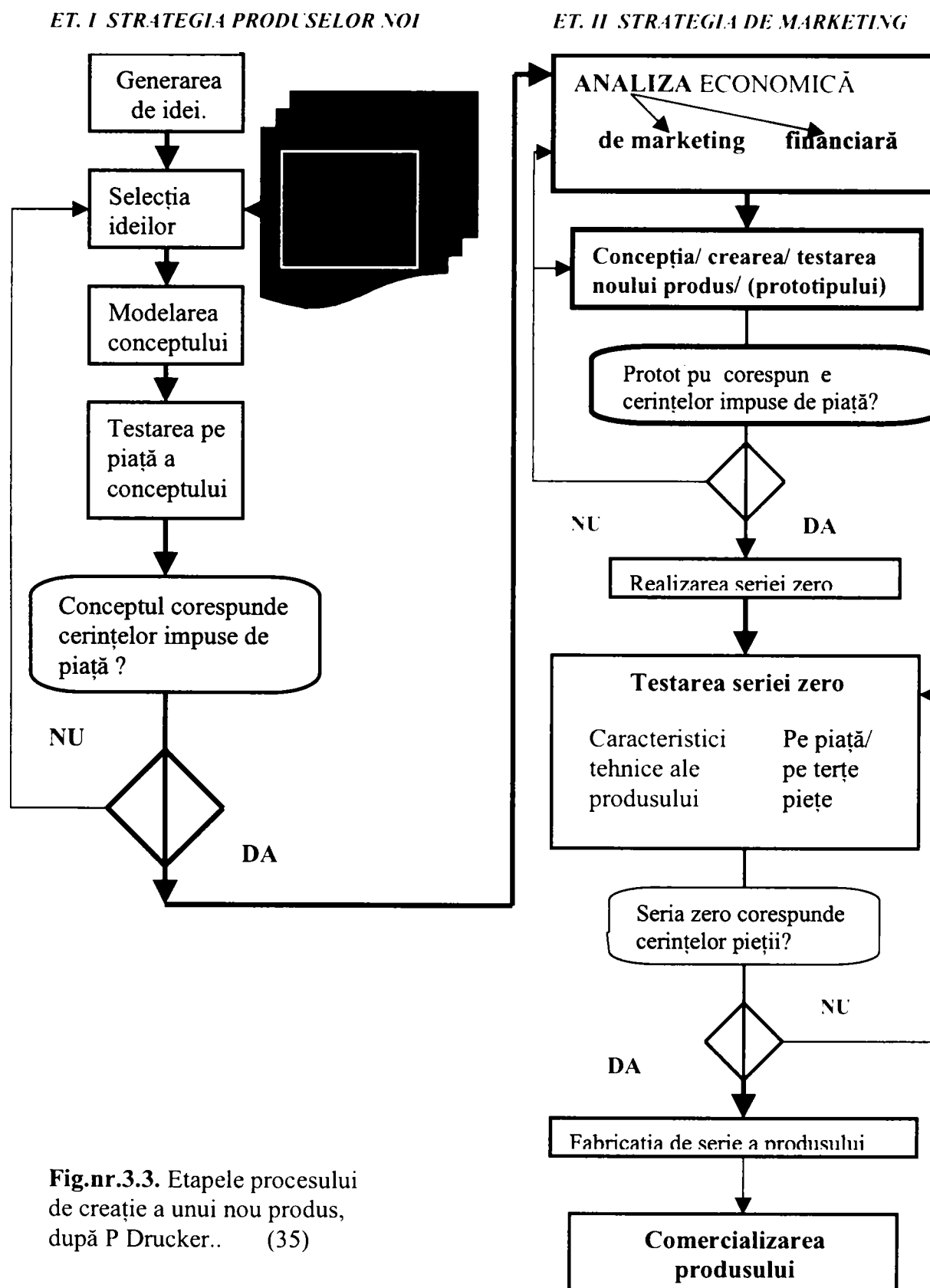


Fig.nr.3.3. Etapele procesului de creație a unui nou produs, după P Drucker.. (35)

Creativitatea este rezultatul imaginației oamenilor, dar și a metodelor și tehnicilor de căutare a noilor idei, toate bazându-se pe studiul nevoilor și dorințelor clienților.

Principalele surse de idei provin din interiorul întreprinderii, din partea departamentelor/ compartimentelor antrenate în activitatea de creativitate:

- **cercetare-dezvoltare** - motivate de posibilitățile de cercetare - dezvoltare existente la nivelul companiei și în afara ei, dar și de cerințele impuse de piață/ clienți;

- **design/proiectare**- motivate de liniile de dezvoltare estetice/ ergonomice, dar și de complexitatea programelor/ softurilor specializate în proiectare, a materi;

- **fabricație/ producție** - motivate de structura procesului de fabricare, de posibilitățile tehnologice existente, de asigurarea unui proces continuu de reducere a costurilor de fabricare, pe parcursul realizării programului de producție,

- **marketing** - motivate de perceperea unor nevoi ale consumatorilor.

- **managementul la vârf**- echipa managerială poate fi motivată de oportunitățile strategice existente / apărute pe parcursul derulării procesului de producție; rezultate pozitive se obțin prin utilizarea metodelor specifice: brainstorming, metoda sinectică, analiza morfologică, metoda Delphi, matricea descoperirilor ș.a.

- **angajații** - care identifică oportunități din propriile lor activități/ sau din observațiile pertinente cu referire la procesele ce se derulează în mediul înconjurător, antrenarea angajaților în această activitate se poate face în mod organizat, periodic, la nivel de companie, prin antrenarea celor mai interesați/ performanți angajați la rezolvarea problemelor de creativitate cu care se confruntă echipa managerială.

În afara surselor interne, ideile noi provin și din surse externe, din afara organizației:

- **consumatorii** mai ales cei finali prin constatările, nemulțumirile, sugestiile pe care le au și le transmit producătorului;

- **distribuitorii angroșiști/ detaiști** care identifică noi necesități ale clienților, legate de produsele distribuite dar și de produse noi cu care clienții intră în contact;

- **furnizorii** - care identifică noi posibilități de obținere a materialelor și tehnologiilor.

- **companiile concurente** - care realizează produse cu aceleași funcțiuni, sau funcțiuni asemănătoare, asigurând servicii diferite/ identice în condițiile preturilor diferențiate.

- **publicații tehnice.** – sunt generatoare de idei aplicabile la un moment dat, cu efecte pe termen mediu și lung.

- **agenții de publicitate.**

- **universități și institute de cercetări** – specializate pe domenii de activitate;

- **agenții guvernamentale.**

- **inventatori.**

Studiile arată că una din principalele surse de idei poate fi *inventatorul particular*, a cărei activitate poate fi analizată consultând dosarele Oficiului de brevete sau săptămânalul „Official Journal”. Puțini inventatori apreciază potențialul comercial al ideilor lor, iar acea care o fac sunt întâmpinați de regulă cu răceală/ dezinteres de fabricanții potențiali, dar aproape toți își brevetează ideile.

Aceeași atitudine o întâlnim și în România. În fiecare an inventatorii români se întorc de la saloanele de invenții în diferite părți ale lumii cu medalii meritorii, care dovedesc profesionalismul în acest domeniu, recunoscut în afară; în interior însă, reacția structurilor guvernamentale care „acoperă” aceste activități este cea de dezinteres față de acest segment; el poate constitui o rezervă/ o sursă de osebă de dezvoltare a activităților economice.

2. Selectarea ideilor în scopul eliminării celor care nu ar fi eficiente și reducerea astfel a numărului acestora.

Selecția se face cu ajutorul diverselor metode; fiecare metodă are avantajele/ dezavantajele ei; erorile pe care le poate genera selecția se pot grupa pe două direcții distincte:

- *eroarea renunțării* - când nu intuiește potențialul unei idei, care apoi va avea succes pe piață.

- *eroarea acceptării* - când se continuă cu o idee care va fi eșec.

Evaluarea ideilor presupune și confruntarea lor cu restricțiile materiale, financiare și umane, dar și stabilirea unor *criterii* de selecție; cele mai utilizate criterii pot fi:

- satisfacerea unei necesități clar definite a consumatorului.
- concordanța ideii cu politicile de producție și de marketing ale firmei.
- utilizarea eficientă a capacităților de producție existente și a celorlalte resurse.
- asigurarea rentabilității pe termen lung.
- mărimea și potențialul pieții produsului.
- competiția efectivă și potențială.
- cadrul legislativ.
- nivelul riscului.
- capacitatea de a produce la un preț competitiv.

Stabilirea listei de criterii, în funcție de natura noului produs și specificul nevoii ce o satisface, vizează, caracteristicile generale ale produsului, atât cele de marketing, cât și cele legate de fabricarea lui efectivă.

Selectarea ideilor are loc în două *trepte*.

Pe *prima treaptă* se analizează ideea în termeni potențiali de piață, cu ajutorul unui tabel standard, prin care evaluarea se realizează pe baza criteriilor inițial stabilite.

Pe *treapta a doua*, ideile ce au supraviețuit primei trepte sunt evaluate numeric, combinația rezultatelor de pe cele două trepte permițând obținerea unei valori/ note medii în funcție de care unele idei vor trece în etapa următoare.

3. Crearea și testarea conceptului

Ideile selectate, considerate atractive trebuie testate pe piața potențială. Pentru aceasta, *ideea de produs* nou pe care firma l-ar putea oferi, trebuie transformată în *conceptul de produs* care reprezintă o versiune a ideii, ce evidențiază trăsăturile lui caracteristice și beneficiile (avantajele) ce le oferă consumatorilor. Este foarte importantă *imaginea produsului* care reprezintă modul în care consumatorul percepe produsul, el fiind astfel capabil să decidă dacă va utiliza sau nu noul produs, ce sumă este dispus să cheltuiască pentru a-l procura și utiliza..

Managerul după ce s-a convins că ideea concordă cu capacitatea sa tehnologică, cu priceperea și potențialul său, formulează conceptul de produs, precizând necesitatea pe care o va satisface și forma pe care o va lua. Specialistul în marketing transformă ideea în câteva alternative de produs pe care le testează pe piață.

De obicei, conceptul de produs se prezintă consumatorului în mod fizic sau simbolic printr-o descriere reală, care, asociată cu imaginea de pe calculator îi dă posibilitatea potențialului consumator să se decidă și să răspundă la un chestionar. Pe baza rezultatelor se extrapolează și se estimează volumul vânzărilor, dar trebuie să țină seama și de incertitudini.

Informațiile obținute în această etapă fundamentează *strategia de marketing* pentru introducerea noului produs care s-a dovedit atractiv la testare.

Strategia va conține *trei părți*. Prima evidențiază piața-țintă cu toate aspectele ei: poziție, cotă de piață, profit etc. A doua parte evidențiază: prețul, plasarea și bugetul de marketing, iar a treia se referă la: vânzări, mix de marketing pe termen lung. Cu expunerea strategiei se trece la al doilea palier al procesului de creare a noului produs.

4. Analiza economică este o etapă importantă deoarece ea decide dacă se trece la etapa următoare, dacă produsul respectiv oferă o oportunitate profitabilă sau nu. Ea vizează două *aspecte*: de marketing și financiar.

Analiza de marketing se va ocupa cu:

- descrierea piețelor ținte.
- prognoza vânzărilor.
- poziționarea produsului.

- estimarea reacțiilor concurenților.
- calcularea pierderilor estimate datorită canibalismului (trecerea concurenților la noul produs).
- specificarea trăsăturilor calitative ale produsului.
- strategia distribuției.
- estimarea necesităților promoționale.

Analiza financiară are ca scop prognozarea/ evaluarea costurilor de producție și a dinamicii lor, a volumului vânzărilor, a profiturilor etc.

Dacă se ajunge la concluzia, că noul produs conduce la obținerea de beneficii se va trece la crearea singulară în forma fizică a acestuia.

5. Dezvoltarea/ realizarea produsului este etapa în care ideea se convertește într-o formă tangibilă. După ce s-au luat deciziile cu privire la caracteristicile produsului: mărime, formă, componente materiale, performanțe, design, ambalaj, marcaj se trece la realizarea prototipului/ seriei zero; de aceasta se ocupă compartimentul de cercetare-dezvoltare și compartimentul de confecționare prototipuri; pentru cazul producției de serie mare / masă se trece la realizarea seriei zero, în condițiile specifice procesului de producție; Prototipul va fi testat funcțional în condiții de laborator și teren iar seria zero va fi testată în condiții reale de funcționare.

Testul de piață se realizează uneori în paralel cu testele funcționale, el reprezentând un studiu de piață prin care se verifică acceptabilitatea produsului.

Testarea de piață vizează punerea în vânzare a produsului și observarea performanțelor sale.

Informațiile oferite ajută la finisarea/ îmbunătățirea unor caracteristici minore ale produsului.

Dacă răspunsul pieții este negativ trebuie să se renunțe, deși decizia nu e de loc ușor de acceptat.

Testarea este cel mai serios filtru prin care trece un produs pentru a fi omologat și apoi contractat.

Testul de piață presupune distribuirea spre vânzare în mai multe zone alese pe criterii științifice și observarea performanțelor sale reale. Scopul urmărit este înlăturarea incertitudinilor și observarea reacțiilor consumatorilor, concurenților și distribuitorilor.

Testele de marketing se realizează pe trei *categorii de piețe*:

- *piețele standard* - pentru mărfurile de larg consum, trebuie să cuprindă un eșantion semnificativ, folosindu-se o zonă geografică reprezentativă, metode și forme de publicitate similare, nivelul de distribuție similare și nivelul de preț dorit.

Se folosește pentru previzionare vânzărilor și profiturilor și definitivarea programului de marketing, dar cheltuiește mai ales mult timp și oferă concurenților multiple informații.

- *piețele controlate* - cu ajutorul firmelor specializate de cercetare se controlează vânzările, dar deși costă mai puțin decât în testarea de piață, oferă informații concurenților.

- *piețele simulate* de testare presupun verificarea într-un mediu simulat eșantioane, reclamă și chestionarea clienților cu privire la motivele cumpărării sau necumpărării. Această metodă este mai ieftină și păstrează secretul produsului.

Experiența arată, că deși un test reușit constituie o premiză importantă pentru introducerea în fabricație a unui produs, el nu reprezintă totuși un criteriu absolut al succesului pe piață. De aceea, adesea decizia finală se adoptă după testarea pe scară largă, producătorii având la dispoziție și alte mijloace de testare, cum ar fi: expoziții comerciale, saloane de prezentare, magazine proprii de desfacere, etc.

6. Comercializarea este ultima etapă în care după ce noul produs a fost omologat (înregistrat la Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci) el se lansează pe piață și astfel intră în prima fază a ciclului de viață.

În această etapă sunt relevante acțiunile ce trebuie întreprinse și anume: stabilirea perioadei de lansare și a zonei teritoriale, alegerea canalelor de distribuție, pregătirea unui

climat favorabil de primire a noului produs, alegerea modalităților de comercializare și pregătirea forțelor de vânzare.

Teoretic, procesul de creare a noului produs se încheie, dar practic, mai ales pentru specialistul de marketing sunt încă *două momente* de mare însemnătate și anume: controlul lansării produsului și urmărirea comportării lui în consumare sau utilizare.

Produsul lansat pe piață trebuie urmărit pentru a obține informații cu privire la acceptarea pe piață și măsurarea succesului, cu ajutorul unor indicatori ca: dinamica cifrei de afaceri și a cotei de piață, viteza de difuzare, gradul de răspândire etc.

De asemenea, trebuie urmărită comportarea produsului în consum/ utilizare, pentru a obține informații cu privire la modul în care consumatorul l-a primit și măsura în care produsul a răspuns așteptărilor acestuia, motivele insatisfacției, modificările solicitate, ideile de creare a noi produse, dorințele, așteptările, idealurile clienților.

Se încheie astfel un ciclu al activității de marketing și începe un altul, iar pe baza informațiilor se fundamentează strategia pentru perioada următoare.

Așadar, în ansamblul strategiei de marketing a întreprinderii, strategia de produs ocupă locul central, întrucât produsul este mijlocul îndeplinirii obiectivelor pe care ea și le propune pentru o anumită perioadă. Ea cuprinde un ansamblu coerent de decizii ce vizează dimensiunile și structura gamei de produse, gradul de noutate, nivelul calitativ al produselor etc.

Strategia de produs este deosebit de complexă, întrucât fiecare element ce definește produsul total necesită elaborarea unei anumite strategii, astfel încât ea include determinarea caracteristicilor tehnice așteptate de cerere, integrează opțiunile psihologice care vor fi prezentate în alegerea formelor și designului și presupune luarea în considerare a aspectelor direct legate de produs cum ar fi: numele, marca, serviciile etc.

De asemenea, strategia de produs se va defini în acord cu celelalte elemente ale mixului de marketing (preț, distribuție, promovare), deoarece „alegerile efectuate în această fază se raportează direct la imaginea produsului”²⁸. Corelarea strategiei de produs cu strategiile de preț, promovare și distribuție asigură îndeplinirea strategiei de piață a întreprinderii în jurul căreia garantează toate celelalte strategii, asigurând succesul în afaceri al întreprinderii.

Principalele elemente ale direcțiilor strategice care solicită o strategie specifică sunt: gradul de înnoire a produselor, dimensiunea și structura gamei de produse și nivelul calitativ al acestora care sunt de altfel criterii de diferențiere a strategiilor pe produs, ce conduc la formularea mai multor alternative strategice.

Tipurile de strategii de produs se delimitează în *funcție de*:

1. gradul de înnoire a produselor - permite adoptarea strategiei de:

- a. asimilare de noi produse care să asigure competitivitate pe piață.
- b. perfecționarea produsului prin care se urmărește îmbunătățirea periodică a parametrilor calitativi ai produsului existent în nomenclatorul de fabricație.
- c. menținerea gradului de noutate - care să-i asigure o anumită poziție competitivă pe piață.

2. dimensiunile și structura gamei de produse - impune o strategie de:

a. diversificare sortimentală - prin care se urmărește nuanțarea modalităților de satisfacere a nevoii căreia i se adresează produsul și astfel mărirea numărului de consumatori. Diversificarea se poate realiza în mai multe direcții:

- diversificare pe verticală - prin prelungirea în amonte sau aval a unei linii de produse.
- diversificare pe orizontală - prin mărirea numărului liniilor gamei de produse.
- diversificare laterală - prin dezvoltarea gamei de produse în direcții conexe structurii de bază.
- specializarea pe funcții și combinare a acestora.

²⁸ P.L.Dubois, A.Jolibert, op.cit.vol.II, p.57

b. stabilitate sortimentală - prin care se asigură menținerea poziției câștigate de întreprindere pe piață și păstrarea prestigiului de care se bucură în rândul clienților.

c. selecție sortimentală sau **restrângere sortimentală** - prin care se urmărește eliminarea produselor cu grad avansat de uzură morală și cerere în scădere aflându-se în faza de declin a ciclului de viață, dar și simplificarea structurii sortimentale până la limita unor dimensiuni, care să permită o demarcație netă.

d. înnoire sortimentală - ce conduce la crearea de noi linii de produse în cadrul gamei existente, urmărind înlocuirea produselor îmbătrânite și atragerea consumatorilor acestora către noile produse.

3. nivelul calitativ al produselor solicită o strategie de:

a. adaptare calitativă - la nivelul cerințelor consumatorilor și al ofertei concurenților.

b. diferențiere calitativă - în raport cu specificul segmentelor de piață, de veniturile pe care sunt dispuse diversele segmente de consumatori să le utilizeze pentru produsul respectiv.

c. stabilitate calitativă - în cazul în care nu au apărut modificări deosebite în segmentele pieții.

4. poziția pe care dorește să o ocupe pe piața produsului - conduce la adoptarea strategiei

a. a liderului unic - dacă produsul se detașează net față de concurenți.

b. a coliderului - când produsul împarte poziția dominantă pe piață cu altul, fabricat de concurenți.

c. de sfidare - dacă firma își propune să ajungă în poziția de lider sau co-lider.

5. scopul urmărit - determină o strategie²⁹:

a. de creștere - care urmărește mărirea volumului sau gamei de produse prin creșterea gradului de saturare a piețelor, diversificarea producției.

b. de selecție - care urmărește alegerea piețelor și produselor cele mai rentabile.

c. ale productivității - care vizează îmbunătățirea produselor, utilizării lor, a producției, a metodelor de organizare, planificare și conducere a activității întreprinderii.

6. căile folosite pentru menținerea pe piață, eventual creșterea cotei de piață sau introducerea pe o piață existentă - se delimitează strategii de³⁰:

a. imitare - care se pare, este strategia cea mai utilizată începând din deceniul opt, deoarece nu-și asumă riscul inovării, dar dacă își reînnoiește fără încetare oferta, aduce ameliorări produsului și pătrunde cu viteză mare pe piață, poate aduce succes întreprinderii³¹

b. adaptare - care se poate înlăptui prin repositionarea sau ameliorare a produsului conform așteptărilor consumatorilor. De obicei adaptarea unui produs este consecința progreselor ce apar la nivelul cumpărătorilor, fabricației, marketingului, logisticii, serviciilor.

c. poziționare - care urmărește să confere produsului sau mărcii o nouă postură pe o piață existentă.

Fiecare din aceste strategii are o finalitate și de aceea întreprinderea trebuie să elaboreze o paletă de variante strategice distincte, care apoi se combină între ele în funcție de necesitățile întreprinderii, astfel încât strategia de produs să fie eficientă oferindu-i întreprinderii cel mai mare avantaj concurențial posibil.

²⁹ P.Malcomete, *Strategii de marketing*, Ed.Junimea, Iași, 1976, p.129

³⁰ P.L.Dubois, A.Jolibert, op. cit. p.103-122

³¹ Th.Levitt, *Innovative Imitation*, Harvard Business Review, sept.-oct. 1966, nr.44,5, p.63-70

3.5. STRATEGII DE PREȚ ALE IMM-URILOR

3.5.1. CATEGORII DE PREȚURI UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA ECONOMICĂ

În activitatea oricărei întreprinderi producătoare de bunuri și servicii, prețul deține un rol special, de maximă importanță pentru atingerea obiectivului final pe care aceasta și-l propune – maximizarea profitului.

Prețul reprezintă cea mai mobilă componentă a mixului de marketing. El 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.

Manevrarea prețului este mult mai frecventă și vizibilă în cazul unor mutații de proporții în viața societății. Prin flexibilitatea sa, în cadrul piețelor unde acționează jocul cererii și ofertei, prețul tinde să ocupe, în astfel de perioade, un loc prioritar în arsenalul strategic și tactic al întreprinderii.

Politica de preț a întreprinderii poate fi pe deplin utilizată în folosul întreprinderii doar în condițiile în care ea beneficiază de o viziune de perspectivă asupra evoluției pieței-țintă, la fel cum stau lucrurile și în cazul celorlalte componente ale mixului de marketing.

Cu alte cuvinte, chiar dacă nu reprezintă o variabilă în totalitate controlabilă, prețul poate, totuși, să fie obiectul unei orientări strategice.

Prețul este una din cele patru variabile clasice ale mixului de marketing, care are cea mai mare influență în activitatea întreprinderii în general, a celei de marketing, în mod special, deoarece el afectează nemijlocit și prompt: profitul, volumul vânzărilor, cota de piață și poziția pe care aceasta o ocupă pe piață în complexul economic național.

Ca instrument al pieții și indicator esențial al realității economico-sociale prețul pieții reprezintă “o cantitate de monedă pe care cumpărătorul este dispus și poate să o ofere producătorului în schimbul bunului pe care acesta îl poate oferi”³².

În orice sistem economic, cu privire la preț există puncte de vedere cu interese aparent diametral opuse și anume: al producătorului și al consumatorului. Astfel, în calitate de producător, se solicită un preț, dacă este posibil cât mai mare, deoarece i-ar putea aduce un profit mai mare, dar acesta trebuie acceptat de către consumator și ca urmare nu poate depăși posibilitățile lui. În calitate de consumator, prețul este suma pe care ești dispus să oferi pentru un bun sau serviciu, în funcție de valoarea pe care o acorzi ofertei.

Prețul, în mod normal, se stabilește prin negocierea dintre producător și consumator, negociere în care producătorul propune un preț consumatorului, dar în final contează valoarea pe care consumatorul o atribuie produsului. Deci prețul se poate defini, ca expresie de cele mai multe ori financiară, a valorii atribuite de consumator în cadrul schimbului. El joacă adesea rolul decisiv în opțiunile cumpărătorului, iar studiile din ultimul deceniu arată că se accentuează rolul său în ansamblul mixului de marketing, mai ales datorită faptului că prețul este acela care-i oferă o imagine a consumatorului asupra a ce trebuie să se aștepte de la un produs. Aceasta înseamnă, că stabilirea unui preț mic nu va duce automat la creșterea vânzărilor, întrucât consumatorul se îndoieste de calitatea produsului, iar un preț mare poate fi susținut printr-o imagine de marcă.

În cadrul mixului de marketing deși prețul este variabila complet abstractă (considerat element intangibil al produsului) mai ales pe perioade scurte, el constituie arma tactică cea mai eficientă, pentru că este singura componentă care aduce venit, toate celelalte componente – crearea produsului, informarea consumatorului despre existența lui și punerea la dispoziția lor – generând doar cheltuieli, investiții. De aceea pentru producător fundamentarea lui este extrem de însemnată, de mărimea lui depinzând direct profitabilitatea întreprinderii.

³² M.Platis, *Prețul și formarea lui*, Ed.Economică, București, 1997, p.27

Dintre toate elementele mixului, prețul este variabila cea mai puțin controlabilă de către întreprindere, deoarece nivelul său real se stabilește pe piață în funcție de o serie de factori obiectivi sau subiectivi pe care ea nu-i poate determina, ci doar influența prin cantitatea de produse oferite și nivelul cheltuielilor de producție efectuate. Cu toate acestea, este cel mai ușor de influențat pe termen scurt de către producător – producerea, promovarea și distribuția cer mai mult timp și cheltuială pentru a fi influențate.

Fiind componenta cea mai flexibilă a mixului, prețul devine și variabila ce se poate modifica urgent, când piața o cere, fie datorită dinamicii cererii, fie ofertei sau atacurilor concurenței.

De asemenea, prețul produce efecte mult mai rapide, imediate, față de celelalte variabile ale mixului, întrucât “cererea dar și concurența este în general mai promptă să acționeze la modificările de preț, decât la modificări ale imaginii produsului”³³.

Prețul, spre deosebire de celelalte componente ale mixului, nu este de natură pur *endogenă*, deoarece producătorul își stabilește un nivel, dar piața îl validează sau nu, dar nici pur *exogenă*, întrucât nivelul costului de producție al fiecărui producător și cantitatea produsă de acesta, stau la baza formării prețului de piață. Deci, prețul are o poziție intermediară și de abilitatea managerului depinde fructificarea oportunităților ce i le oferă la un moment dat piața. Această poziție a prețului, face ca evoluția lui să fie mult mai greu de anticipat, în comparație cu a celorlalte variabile ale mixului.

În general, după părerea specialiștilor, de obicei prețul nu este elementul cel mai important al strategiei competitive, dar el nu poate lipsi. Un preț competitiv este necesar, dar nu și suficient pentru succesul în afaceri. Oricare ar fi cadrul de alcătuire a mixului de marketing, prețul este prezent și se află într-o relație de interdependență cu celelalte submixuri.

Astfel, prețul ca element de contact și armonizare a întreprinderii cu mediul de afaceri, se adaptează ușor la cerințele segmentelor de piață, stimulându-i pe clienți să cumpere. De asemenea, prețul reflectă și politica de distribuție, dar este și element al activității promoționale, influențând puternic imaginea unei mărci, unui produs. La rândul lui, prețul este influențat de produs, el variind în mod frecvent de-a lungul ciclului de viață al acestuia. Prețul este cel care compensează cheltuielile de distribuție și promovare, influențează serviciile clienților, sensibilizează și atrage segmente de piață.

Producătorul este cel care decide prețul pe care-l va solicita clienților.

Numeroase studii arată că “firmele au în vedere anumite obiective atunci când își fixează prețurile, chiar dacă ele nu sunt enunțate explicit. Deseori, aceste obiective sunt subînțelese din scopul general al firmei, în alte cazuri el putând lua forma unei afirmații generale de forma:

- prețurile trebuie să acopere în întregime costurile.
- prețurile nu le vor depăși pe acelea cerute de concurenții apropiați.
- prețurile vor fi stabilite astfel încât să descurajeze pătrunderea de noi firme pe piață.
- prețurile trebuie să asigure o recuperare a investiției, nu mai mică de x la sută.

De asemenea, studiile respective au relevat faptul că profitul nu este singurul motivator al afacerilor și de aceea firmele își stabilesc simultan mai multe obiective legate de: rentabilitate, siguranță, vânzări, concurență, imagine în societate, etc., pentru înfăptuirea cărora utilizează strategii corespunzătoare și tactici asociate.

S-a observat, că firmele mari au un obiectiv bine definit legat de profituri pe termen lung, managerii lor caută să stabilească o decizie simultană cu privire la preț, cost și caracteristicile produsului, iar formulele de stabilire a prețurilor sunt instrumente prin care se verifică concordanța internă a deciziilor individuale cu obiectivul general al firmei.

Remarcăm, în cazul întreprinderilor mici și mijlocii, că cele mai frecvente obiective referitoare la preț sunt următoarele:

³³ P.L.Dubois, A.Jolibert – op.cit. vol.II, p.137

1. Obiectivele legate de profit – care se stabilesc și urmăresc atunci când firma este interesată de rezultatele financiare imediate ce se reflectă în venituri. De aceea întâlnim formulate aceste obiective ca fiind orientate spre venituri. Concret aceste obiective sunt:

a. *maximizarea profitului* – presupune obținerea celui mai mare profit posibil, ca diferență între încasări și cheltuieli. Aceasta înseamnă să stabilești un preț cât mai mare, dar atât de mare cât poate suporta piața, deci depinde de rezistența consumatorilor la creșterea prețurilor. Este vorba de *elasticitatea* la prețuri a cererii în această situație.

Dacă, prin creșterea prețurilor rămân clienți dispuși să plătească suficient, înseamnă intrarea pe o *piață superioară*, piața produselor scumpe cu număr mic de clienți dar cu venituri mari. În acest caz, este vorba de un segment redus, dar cu putere mare de cumpărare.

În cazul în care firma vine cu o inovație, ea dorește să-și recupereze investiția într-o perioadă cât mai scurtă, cât se află în postura de monopol. Prețul mare se obține *prin strategia de smântânire*, ce vizează un segment care are nevoie de produs și-l acceptă la acest preț.

Un asemenea obiectiv și-l propune și firma aflată în *pericol de a fi înghițită*. Atunci, pentru convingerea mai ales a acționarilor, dar și a concurenților, de puterea firmei, se adoptă măsuri de creștere rapidă a profitului, mai ales mărirea prețului, măsură la care se renunță după ce a trecut pericolul.

Trebuie precizat că obiectivul de maximizare, nu este un obiectiv clar, precis, este mai degrabă generic, chiar nerealist întrucât nu pot stabili punctul în care se obține cel mai mare profit posibil, numărul factorilor ce influențează situația este mare și efectele lor nu pot fi stăpânite în totalitate.

b. *obținerea de profituri satisfăcătoare* – când firma se preocupă de viitorul ei și dorește să obțină profituri sigure și relativ stabile pe o perioadă îndelungată de timp. În acest caz se planifică un nivel al profitului, care să-i satisfacă și pe acționari prin dividendele obținute și pe managerii, care trebuie să găsească soluțiile în vederea obținerii nivelului propus.

În funcție de situația concretă a firmei și a estimărilor cu privire la mediul afacerilor se pot stabili și alte obiective legate de profit.

De obicei profituri unitare ridicate se obțin prin *prețuri de "smântânire"* fructificând rolul ce-l are firma pe piață, iar profituri totale se obțin prin *prețuri de penetrare* pentru a atrage piața de masă și a mări volumul vânzărilor.

2. Obiectivele legate de vânzări – se urmăresc când: se pot obține profituri mari prin controlul pieții, trebuie utilizată capacitatea de producție existentă prin mărirea producției dar cu costuri unitare scăzute și profituri unitare mici, care contribuie la profituri totale mari. Concret aceste obiective sunt:

a. *volumul și valoarea vânzărilor* în creștere poate aduce un influx bănesc mare pe termen scurt, ceea ce-i poate permite firmei să-și asigure viitorul.

În acest caz, firma trebuie să țină seama că un preț mai mic stimulează vânzările, dar pentru multe bunuri există un nivel de saturație și pe de altă parte, prețul trebuie corelat cu calitatea. Acest obiectiv trebuie stabilit doar pe termen scurt și în general numai firmele mari pot aștepta o vreme să culegă rezultatele, și să-și vândă stocurile existente.

Un asemenea obiectiv se atinge prin folosirea prețului de penetrare, ce urmărește și atingerea unui nivel al cotei de piață pe seama atragerii de noi cumpărători, prin care se sacrifică interesul imediat pentru viitorul în care cota de piață va spori.

b. *cota de piață* – în creștere este dependentă de cerere și ea se poate urmări pe produs sau linie de produse. Prețul este un important instrument prin care se realizează creșterea, reducerea sau chiar renunțarea la cota de piață deținută, în funcție de situația pieții și estimările ce se pot face.

3. Obiectivele legate de concurență – vizează fixarea prețurilor în raport cu concurenții - dacă firma dorește să subziste alături de aceștia, sau dacă se află în poziția de lider de preț poate să influențeze tendința prețurilor, întrucât cumpărătorii sunt sensibili la preț. Prețul este de obicei folosit de firme puternice în lupta pentru câștigarea clienților concurenților sau a

celor noi, ca barieră împotriva intrării de noi concurenți pe piață, sau ca instrument de uzură în războiul cu un concurent mai defavorabil.

Deoarece, există mari diferențe între costurile de producție și deci de profit, decizia de preț trebuie să țină seama de capacitatea concurentului de a răspunde la o schimbare de preț inițiată de altă firmă.

Specialiștii apreciază că în mod frecvent spațiul de manevră al prețurilor este mai mic decât cel așteptat deoarece piața poate crea un bun echilibru dinamic, care tolerează doar variații reduse ale prețurilor, după care declanșează reacții de auto-corectare în rândul concurenței.

4. Obiectivele de status-quo – se urmăresc când se dorește menținerea situației, deci stabilitatea firmei sau continuarea mediului de afaceri favorabil și aceasta presupune alinierea la concurență. Aceasta asigură un climat relativ liniștit în care firma se preocupă să evite micșorarea vânzărilor, profiturilor, competiției și a impactului guvernamental.

5. Obiectivele legate de consumator – care țin seama de sensibilitatea față de preț a clientului. Există două categorii extreme de consumatori: cei foarte sensibili care vor schimba produsul și cei loiali, atașați de un produs care tolerează majorări de prețuri. De aceea este foarte importantă cunoașterea compoziției pieții de consum, a segmentelor de consumatori și a mărimii grupurilor semnificative.

6. Obiectivele comerciale – au devenit importante în ultimele decenii întrucât cele mai multe produse se valorifică prin intermediari, prin comercianți.

În unele cazuri detailistul fixează prețul final, preluând astfel rolul producătorului care trebuie să negocieze marjele convenabile distribuitorului. Dacă detailistul nu-și realizează obiectivele poate duce la eliminarea producătorului. În alte cazuri producătorul are influență puternică asupra prețului final, chiar îl poate impune, desigur asigurându-i detailistului un rabat convenabil.

7. Obiective de formare a unei imagini a produsului și a firmei pe piață. În general prețul ridicat se asociază în mintea cumpărătorului cu calitate, originalitate, unicitate a produsului, ceea ce-i permite crearea și păstrarea unei anumite imagini a firmei. Există însă posibilitatea formării unei imagini favorabile și în cazul practicării unor prețuri mici, care poate reflecta situația bună, stabilă, prosperă a firmei.

8. Obiective sociale – obiective ce trebuie avute în vedere, întrucât în ultimele decenii statul intervine în viața economică și pentru reglementarea unor situații pe piață

Astfel, dacă pe unele piețe concurența este limitată de dimensiunile firmei, aceasta este împotriva intereselor publice și atunci intervine statul, deoarece prețul anumitor bunuri și servicii trebuie menținut la un nivel suficient de mic pentru a fi accesibil. Se remarcă, în acest sens atitudinea organizațiilor non-profit în stabilirea prețurilor.

În alte situații, se stabilesc taxe și impozite mari (accizele la băuturi, tutun, etc.) ce aduc venituri la buget și în același timp, logic ar fi să descurajeze consumul lor.

Prin lege, în toate țările, firmele au obligația să stabilească prețuri într-un mod responsabil social.

9. Obiectivele interne ale organizației pot impune pe termen scurt modificări ale prețului.

Astfel, se va reduce prețul pentru promovarea produsului pe piață, plasarea unei mărci etc. Sau se poate ridica prețul pentru a acoperi pierderile din reducerea vânzărilor, pentru asigurarea finanțării unor activități paralele, a unei noi investiții. Este evident, că trebuie aplicate politici de preț diferite, în funcție de stadiul ciclului de viață în care se află fiecare produs.

La nivelul oricărei organizații, în diferite momente din viața acestuia se pot stabili și alte obiective specifice, pe care echipa managerială trebuie să le încadreze cu multă atenție în ansamblul obiectivelor de preț, cu atât mai mult cu cât, se știe că unele din obiectivele enunțate mai sus, sunt uneori incompatibile, cu efecte diferite asupra indicatorilor de

performanță. Deci, activitatea managerilor în domeniul prețului nu e deloc facilă, cu atât mai mult cu cât numeroși factori au incidente asupra lor.

Deși, încă de la sfârșitul secolului trecut, se stabilesc prețuri unice nenegociabile la vânzare pentru toți cumpărătorii, prețul rămâne una din importantele variabile, pe care orice producător le utilizează în activitatea de marketing, Prețul își îndeplinește rolul de instrument de marketing numai în condiții în care, în orientarea nivelului său se îmbină în mod armonios condițiile de producție cu cele de piață. De aceea, în stabilirea prețului pe care îl va solicita cumpărătorului, producătorul trebuie să țină seama de influența pe care o au o serie de factori, atât interni cât și externi.

Factorii interni determinanți ai prețului sunt factorii pe care firma îi poate manevra în interesul ei, deși marjele sunt limitate datorită naturii activității desfășurate și a pietelor pe care produsul va apare, esențial pentru firmă fiind modul în care ea își definește afacerile, stabilind ce produce și pe ce piață vinde.

Cei mai importanți factori interni ce influențează prețul sunt alături de obiectivele de marketing și strategia de marketing:

1. *Costul de producție* – ce reprezintă totalitatea cheltuielilor pe care le efectuează întreprindere pentru realizarea unui produs. Ele sunt costuri directe, numite *cheltuieli variabile* pentru că mărimea lor se modifică în aceeași direcție cu cea a cantității de produse (materii prime, materiale, combustibil și energie pentru producție, salarii, etc.) și costuri indirecte numite *cheltuieli fixe*, întrucât, într-un interval de modificare a cantității de produse rămân neschimbate (amortizarea capitalului fix, energia pentru iluminat, combustibilul pentru încălzit, chiria, etc.).

Suma tuturor cheltuielilor făcute pentru realizarea produsului formează costul total unitar, sau costul pe produs, care se va recupera, prin vânzarea produsului la prețul de piață. De nivelul cheltuielilor de producție depinde mărimea profitului, care este diferența dintre prețul de vânzare și costul de producție. Obiectivul oricărui producător trebuie să fie minimizarea costului de producție, aceasta fiind calea de sporire a rentabilității, care depinde de el. Desigur, în determinarea mărimii prețului se pornește de la costuri, dar ele sunt doar un factor intern, factorii externi adeseori sunt cei determinați în fixarea prețului pe piață.

2. *Etapa ciclului de viață* a produsului, este un factor ce trebuie avut în vedere, deoarece de regulă în faza incipientă, se practică prețuri relativ mai ridicate, în faza de creștere prețurile sunt mai moderate, în cea de maturitate prețurile încep să scadă, iar în faza de declin în funcție și de alți factori externi prețurile pot să scadă sau să crească.

3. *Strategia de distribuție* – influențează prețul prin câștigarea accesului la canalele de distribuție.

4. *Strategia de promovare* – se corelează, prețul, care devine instrument promoțional.

5. *Organizarea internă* – desemnează responsabilitățile în domeniul stabilirii și controlului prețurilor, în funcție de structura organizatorică a firmei. Tipic, în procesul stabilirii prețurilor sunt implicate departamentele (compartimentele) de marketing, vânzări și contabilitate, fiecare având o viziune proprie care trebuie însă coroborate, pentru a elimina pe cât posibil riscurile în acest domeniu.

Dintre factorii externi ce determină prețul, acestea sunt în general componentele macromediului, care au influență diferită ca intensitate. Astfel, influență imediată și cel mai adesea directă, o au factorii economici (piața cu elementele ei: cerere și ofertă) și factorii politico-juridici (politica fiscală, atitudinea față de profit etc). Ne vom opri doar la câțiva din acești factori.

1. *Cererea* pentru un bun reflectă intensitatea nevoii pe care el o satisface și se concretizează în cantitatea ce se cumpără într-o perioadă dată, la un anumit nivel al prețului.

Între cerere și preț este o relație invers proporțională, la majoritatea produselor și se exprimă grafic prin curba cererii.

Dinamica relației dintre cerere și preț se evidențiază prin *elasticitatea cererii*, care arată cum se modifică cererea la schimbarea prețului și se măsoară prin coeficientul de elasticitate.

În funcție de acesta se pot grupa produsele în patru categorii, și anume: cu cererea elastică, dacă coeficientul este supraunitar; cu cerere inelastică, dacă coeficientul este subunitar; cu cerere unitară, dacă este coeficientul 1; și cu cerere prestigiu – când pe o porțiune limitată, la o creștere a prețului îi corespunde și o creștere a cantității cumpărate. Este echivalentă cu prețul psihologic.

Elasticitatea este influențată de: prețul produselor substituibile, ponderea prețului în bugetul cumpărătorului, durabilitatea produsului, întrebuirile alternative ale produsului. Pentru determinarea prețului, este foarte importantă estimarea elasticității și a cererii, întrucât cererea și piața stabilesc limita superioară a prețului, în timp ce costurile reprezintă limita inferioară a acestuia.

2. *Concurența*, ce reflectă structura pieții pe care firma își vinde produsul, se bazează pe interdependența ce există între producătorii aceluiși produs, întrucât consecințele acțiunii unuia depind și de reacțiile celorlalți producători. De aceea, are mare importanță cunoașterea tipului de piață pe care apare fiecare produs, întrucât prețul se formează într-un mod specific pe fiecare dintre acestea.

Astfel, în condițiile *concurenței perfecte*, prin mecanismul cerere-ofertă, fără nici o reglementare se formează *prețurile libere* la nivelul prețului de echilibru, care avantajează atât pe producător, pentru că-i asigură recuperarea costurilor și obținerea unui profit normal, dar și pe consumator, deoarece este cel mai mic preț la care poate fi obținut bunul respectiv.

Dominantă, este însă concurența imperfectă, iar pe o asemenea piață se manifestă controlul prețurilor, fie de către firme producătoare, fie de către stat (prețuri administrate).

Pe piața cu *concurența monopolistică* prețul oscilează în jurul celui de echilibru, ea apropiindu-se de cea cu concurență perfectă, dacă produsele sunt omogene (ex. piața fructelor și legumelor). Pe o asemenea piață, producătorul nu poate decât să-și sporească cantitatea de produse și să-și amelioreze performanțele pe termen scurt, iar pe termen lung poate să-și diferențieze produsele printr-o politică de marcă și să obțină astfel un *monopol de nișă* de piață.

Pe piața cu concurență *oligopol*, controlul prețului este generat nu numai de maximizarea profitului ci și de preocuparea de a evita pierderile. Controlul prețurilor de către firmă urmărește menținerea și extinderea vânzărilor pentru asigurarea unui profit corespunzător, dar și câștigarea clienților, atenuarea concurenței.

Dacă mărește prețul, o firmă speră, că ceilalți producători o vor urma (și de obicei cam așa se întâmplă), în caz contrar va pierde clienții în favoarea concurenților.

Pe piața *monopol*, în care producătorul este singur, teoretic poate stabili orice preț dorește, dar trebuie să țină seama de posibilitățile consumatorului, pe care nu-l poate obliga să cumpere.

Prețul de monopol face ca cererea să devină rigidă, împiedicând intrarea altor firme pe piață. Este un preț discriminatoriu și poate fi unul mare sau unul mic în funcție de situație. Se remarcă mai frecvent monopolul regularizat, căruia guvernul îi permite un preț ce-i aduce un profit rezonabil

Statul poate să se aplece în această postură și poate practica un preț sub costuri, pentru a-l face accesibil consumatorului (ex. medicamente) sau un preț mare, prin care să reducă consumul (la resurse naturale), descurajând pe consumator.

3. *Oferta*, determinată de capacitatea de producție a firmei va influența prețul, deoarece ea trebuie să aleagă între un preț mai mare cu oferta mică sau o ofertă mai mare cu un preț mai mic. Studiul cererii îi va permite să aleagă soluție optimă.

4. *Politica* statului cu privire la intervenția în general în viața economică și în special în domeniul prețului.

Statul urmărește prin intervenția sa, nu să anuleze acțiunea legilor economice obiective, ci să atenueze și să elimine unele influențe negative, la unele produse care necesită sprijin din afara pieții, ținând însă cont de interesul public, al consumatorilor și producătorilor. Obiectivele sunt limitarea creșterii unor prețuri sau împiedicarea scăderii lui. Această

intervenție a statului este de unele firme acceptate, de altele criticată, întrucât statul nu poate satisface prin intervenția sa toate interesele și trebuie să țină seama de interesul general al societății.

5. Alți factori socio-economici cum ar fi: conjunctura economică, faza ciclului economic, protecția socială a consumatorilor etc., de care fiecare firmă trebuie să țină seama după caz.

Influența fiecăruia din acești factori se reflectă în mărimea prețului sub forma: cheltuielilor de producție efectuate, a utilității, a cererii, rarității și a altor variabile. Numai un asemenea preț, ce ia în considerare toate aspectele subliniate mai sus, poate constitui un instrument complex de măsurare economică.

În concluzie, libertatea celui care stabilește prețurile este limitată de acești factori, iar consumatorul este singurul în măsură să aprecieze dacă prețul produsului este corect, prin raportarea lui la valoarea de întrebuințare a produsului. De aceea, percepția prețului de către cumpărător are deosebită importanță pentru specialiștii în domeniul marketingului, care stabilesc prețurile produselor în cadrul firmei conform strategiei adoptate.

3.5.2. Tipuri de strategii de preț utilizate în activitatea IMM-urilor

Strategia de preț este componentă a strategiei de marketing ce gravitează în jurul strategiei de piață și ea trebuie încadrată în strategia pe termen lung a întreprinderii.

Prețul, ca sumă pe care cumpărătorul o sacrifică pentru achiziționarea unui produs se determină pentru fiecare produs și cum o întreprindere are în portofoliul său un anumit număr de produse, ea trebuie să stabilească mai multe strategii, care se modifică de la o perioadă la alta.

Pentru a cunoaște posibilele strategii de prețuri pe care le poate folosi o întreprindere, vom apela la o clasificare a acestora, pe baza câtorva criterii pe care le considerăm esențiale:

A. După elementul ce stă la baza determinării prețului, întreprinderile mici și mijlocii pot folosi³⁴:

1. *Strategii de preț corelate cu costurile*, care se realizează pornind de la:

a. costul mediu unitar, b. costul marginal, c. pragul de rentabilitate, d. rentabilitatea investițiilor.

Aceste strategii impun calculul costurilor de producție la care se adaugă un profit identificându-se astfel prețul minimal, adică cel mai scăzut nivel acceptabil, pe care întreprinderea îl solicită, în vederea îndeplinirii obiectivului referitor la profit.

2. *Strategii de preț corelate cu cererea* se realizează pornind de la cunoașterea nu doar a cheltuielilor de producție ci și a:

- a. elasticității cererii față de preț, b. comportamentului consumatorului, c. prețului psihologic (de accesibilitate), d. prețului corelat cu ciclul de viață al produsului.

Aceste strategii sunt utilizate când prețul este factorul cheie în decizia clientului. În acest scop se identifică plafonul prețului, care este nivelul maxim ce-l poate oferi cumpărătorul și care depinde de elasticitatea cererii.

3. *Strategii de preț corelate cu concurența*, presupun stabilirea prețurilor în raport cu prețurile concurenților, ținând seamă de o serie de factori ca: loialitate, calitate, imagine etc. În această categorie de strategii se include:

a. strategia prețului înalt, b. strategia prețului de penetrare.

4. *Strategii combinate* care iau în considerare cele trei strategii anterioare.

B. După poziția (situația) în care se află produsul, obligă la utilizarea de³⁵:

1. *Strategii de stabilire a prețurilor noilor produse*, care au în vedere două situații:

I. când produsul prezintă similitudini cu produsele existente pe piață și trebuie

³⁴ C.Florescu-coord.- op.cit.p. 347-353

³⁵ Ph., Kotler, op.cit.p.773-791

să-l poziționeze; se poate utiliza: **a.** strategia prețului de excepție, **b.** strategia prețurilor minime, **c.** strategia bazată pe valoarea produsului, **d.** strategia supraprețului.

II. când produsul este rezultatul inovației și este protejat prin brevet, se utilizează: **a.** prețul pentru fructificarea avantajului de piață, **b.** prețul de penetrare a pieții.

2. *Strategii de stabilire a prețurilor în cazul unui ansamblu de produse* - urmărește maximizarea profiturilor, nu a unui produs ci a ansamblului de produse. (set de produse). Apar dificultăți determinate de marea diversitate a produselor ce au costuri, concurenți etc. diferiți. Se utilizează strategii de: **a.** stabilirea prețurilor în cadrul unei linii de produse, **b.** stabilirea prețurilor produselor opționale, **c.** stabilirea prețurilor produselor captive, **d.** stabilirea prețurilor produselor derivate, **e.** stabilirea prețurilor ofertei-pachet.

3. *Strategii de ajustare a prețurilor*, ce urmăresc reflectarea diferențelor existente între consumatori și a situațiilor schimbătoare de pe piață.

Cele mai frecvent întâlnite strategii în acest caz, sunt:

- **a.** acordarea de rabaturi de bonificații, **b.** strategia prețurilor diferențiate, **c.** strategia prețurilor psihologice, **d.** strategia prețurilor promoționale, **e.** strategia prețurilor orientate spre valoare, **f.** strategia prețurilor stabilite pe criterii geografice, **g.** strategia prețurilor internaționale.

C. Durata de folosire a strategiei a dus la delimitarea unor tipuri specifice de strategii așa cum rezultă din tabelul nr.3.3:

Tabelul nr.3.3 Strategii diferențiate ca durată de timp.

Strategiilor pe termen lung concretizate prin	Strategiilor pe termen scurt concretizate prin
1. strategia prețurilor de stratificare 2. strategia prețului de penetrare 3. strategia prețului de vârf de sarcină 4. strategia prețului liniei de produse 5. strategia prețului discriminatoriu 6. strategia prețului de final 7. strategia prețului impar.	1. Tactici concentrate spre cifra de afaceri: <i>prețuri diferențiate, prețuri momeală, prețuri speciale.</i> 2. Tactici concentrate spre volumul de afaceri: <i>discountul, pachetul d prețuri, prețul pachetului, prețul de lichidare, prețuri promoționale.</i> 3. Tactici orientate pe prețurile concurenței: <i>Prețuri de paritate, prețuri de subminare, tactici de control a prețurilor, tactici de hărțuială, prețuri de supraviețuire.</i> 4. Tactici orientate spre considerații sociale: <i>Discounturi diferențiate, prețuri nonprofit, barterul, prețul sectorului public.</i>

D. Nivelul la care poate stabili vânzătorul prețurile, deschide două posibilități:

1. *Strategia prețurilor ridicate pentru "a lua caimacul"*- tactică prin care se lansează o nouă marcă, sau un nou produs la un preț ridicat, pentru a vinde pe un anumit segment care este atras de valoarea de prestigiu, fiind capabil să plătească prețuri de lux.

Avantajele aplicării acestei strategii sunt³⁶

- profituri mari pe termen scurt
- recuperarea rapidă în cazul unei inovații reale
- reduce riscul demodării
- permite reducerea prețului de-a lungul timpului
- evită măririle de prețuri
- implică prestigiu și calitate înaltă
- necesită resurse financiare reduse
- necesită o capacitate mai scăzută.

³⁶ H.Simon, "Price- Management", Amsterdam, Ebevier, 1989

2. *Strategia prețurilor scăzute*, pentru a câștiga un segment important al pieții prin prețul de penetrare, utilizat când pătrunde pe o piață cu mare elasticitate a cererii și prețuri înalte. Noul venit va utiliza un preț peste pragul de rentabilitate (adică cheltuielile totale de producție) prin care va submina vânzarea produselor existente, datorită reducerilor atractive ale propriilor prețuri.

Avantajele aplicării lui după părerea lui H. Simon sunt:

- profită de efectele influenței interpersonale și își construiește o poziție puternică pe piață.

- se folosește de reducerea costurilor pe termen scurt

- permite o creștere rapidă a calității

- reducerea riscului insuccesului

- împiedică potențialii concurenți să pătrundă pe piață, sau întârzie această pătrundere.

Pe baza acestor două strategii fundamentale, M.J. Baker a sintetizat **principalele strategii de prețuri care se utilizează în mod frecvent de firmele mici și mijlocii:**

a. *Strategia prețurilor impare* – prețuri ce se termină cu cifre impare utilizate la bunurile agro-alimentare ce au prețuri mici. Ele sugerează cumpărătorului că cererea este în totalitate inelastică la acel preț.

b. *prețuri psihologice* – care trebuie să aibă un impact deosebit asupra cumpărătorului (de ex. 99 lei nu 100 lei).

c. *prețuri tradiționale* – utilizate în mod curent dar tot mai puțin datorită inflației.

d. *prețuri pentru preîntâmpinarea concurenței* – presupune o inelasticitate a cererii, chiar dacă veniturile cresc, nu se modifică prețurile.

e. *prețuri pentru crearea unui prestigiu* – implică folosirea metodei de “luarea caimacului”, prin care conferă prestigiu produsului său, firma având o clientelă selectă.

f. *alinierea prețurilor* – numite prețuri specifice, legate de prețurile psihologice și tradiționale.

g. *prețuri fixate pe criterii geografice* – care țin seama de cheltuielile suplimentare necesare distribuirii în anumite zone.

h. *prețuri duale* – prețuri diferite la care vinde același produs pe piețe diverse sau folosind alte mărci.

Remarcăm existența în practică a unei largi palete de strategii pe care le au la dispoziție întreprinderile. Alegerea strategiei adecvate este sarcina managerului responsabil cu fixarea și urmărirea folosirii prețului, ca instrument de realizare a obiectivului fundamental – obținerea unui profit cât mai mare.

Specialiștii, grație mai ales dezvoltării statisticii, au la dispoziție o gamă de metode ce pot fi utilizate pentru stabilirea unor prețuri corecte. Cele mai cunoscute și utilizate *metode* sunt: cost plus, adaosului, prețurilor obiectiv, prețurilor minimale, punctului critic, rabatului, discriminării, smântânirii, penetrării, psihologică, liniei de preț, prețului lider, licitației concurențiale, etc., care se pot grupa în trei mari categorii:

- metode bazate pe costuri.

- metode bazate pe valoare

- metode ce pornesc de la concurență.

Activitatea specialiștilor în acest domeniu, nu se încheie cu fixarea prețurilor pe baza strategiei adoptate, deoarece prin definiție prețul are un caracter dinamic, iar mediul de afaceri în general, piața în mod special, este într-o continuă schimbare. Ca urmare, pentru ca prețul, ca element al mixului de marketing să-și poată îndeplini obiectivele stabilite, el trebuie modificat pentru a se armoniza cu celelalte componente ale mixului de marketing.

Inițierea unei asemenea acțiuni, trebuie să aibă în vedere și să estimeze reacțiile cumpărătorilor și a concurenților față de acțiunea de mărire, respectiv reducere a prețului, de către o întreprindere.

Modificarea prețurilor poate avea loc și la inițiativa unui concurent. Reacția întreprinderii față de această acțiune poate fi:³⁷

- reducere a prețului
- interacțiunea percepției calității de către clienți
- creșterea și a calității și a prețului
- lansarea unui produs mai ieftin.

Pe piață, în prezent partenerii ajung în final la o acceptare reciprocă, utilizând cu precădere, mai ales pe piața organizațională prețul: administrat, licitat, negociat, de transfer și chiar barterul.

În concluzie tacticile de stabilire a prețului ce au ca scop aplicarea unor strategii specifice de marketing, trebuie modificate, odată cu atingerea obiectivelor și fixarea de noi obiective.

3.6. STRATEGII DE DISTRIBUȚIE ALE IMM-URILOR

3.6.1. EVOLUTIA CONCEPTULUI DE „DISTRIBUTIE”

Analiza traseului parcurs de produse, într-un anumit interval de timp, între producție și consum, este cuantificată în accepțiunea marketingului de o noțiune cuprinzătoare, incluzând procese și activități eterogene, numită distribuție. În terminologia economică se folosesc, în mod frecvent și alte noțiuni pentru activitatea desfășurată în sfera economică în discuție, între care: “mișcarea mărfurilor”, “circulația mărfurilor”, “comercializarea mărfurilor” sau „plasamentul mărfurilor”.

Un produs nu-și poate îndeplini rolul, rațiunea sa de a fi, decât în momentul în care intră în consumul final, satisfăcând nevoia consumatorului care l-a cumpărat. Dar, drumul de la producător până la consumator, în condițiile contemporane nu este în general, nici simplu, nici scurt și nici ieftin. Din acest motiv, încă de la apariția economiei marfare, legătura dintre producție și consum s-a înlăturat prin intermediul circulației mărfurilor.

În economia de piață, accentuarea diversificării producției a consumului și a relațiilor de piață, conferă distribuției produselor un rol tot mai important.

Conceptul de distribuție are în vedere, în primul rând, “itinerarul” pe care îl parcurg mărfurile pe piață, de la producător consumatorul final (producători, intermediarii și consumatori). Acești participanți la deplasarea succesivă a mărfurilor de-a lungul acestui traseu alcătuiesc, ceea ce în terminologia marketingului se numește un “canal de distribuție”.

Activitatea de distribuție apărută odată cu producția de mărfuri, a cunoscut o dezvoltare rapidă odată cu revoluția industrială, devenind în prezent una dintre cele mai dinamice activități.

În perioada postbelică, evoluția fără precedent a distribuției a fost marcată pe de-o parte, de reconsiderarea în planul teoriei și practicii economice a raportului producție – consum, iar pe de altă parte, de transformările în plan tehnic și organizatoric ale acestui domeniu. Cei mai importanți factori ce au impulsat această evoluție sunt : dezvoltarea producției de serie și diversificarea ei, ce a condus la o sporire apreciabilă a consumului, precum și evoluția produselor sub aspect calitativ, novativ și tehnic.

Dezvoltarea rapidă a distribuției se datorează rolului pe care aceasta îl are în procesul reproducției, proces ce asigură evoluția societății umane.

Astfel, distribuția, care include totalitatea activităților ce au loc în timp și spațiu, de la terminarea produsului până la intrarea lui în consumul final, deține rolul de intermediar între producție și consum, asigurând finalizarea activității oricărui producător și obținerea de către consumator a bunului care-i satisface necesitatea.

³⁷ Ph.Kotler, op.cit. p. 791-796

Prin vânzarea produsului, se recuperează cheltuielile efectuate de producător și distribuitori și se obține profitul – scopul final al activității oricărui întreprinzător – care trebuie să le asigure o eficiență economică acceptabilă, motivatoare, pentru reluarea activității pe o scară mai mare.

Astfel, distribuției îi revine rolul hotărâtor în asigurarea cursivității proceselor economice, întrucât ea finalizează activitatea unui producător, încheind ciclul de producție și asigurând resursele bănești pentru reluarea activității economice.

Rolul distribuției de asigurare neîntreruptă a fluxului de produse către consumator, constă în :

- realizarea unei corelații optime între cerere și ofertă, exercitând o influență activă asupra producției pe baza cunoașterii cererii consumatorilor (a celei în prealabil formulate, de pildă prin comenzi);

- deplasarea produsului la locul cererii prin organizarea rațională a fluxului fizic al mărfurilor;

- asigurarea momentului optim al livrării în raport cu cererea, ceea ce conduce la regularizarea mișcării mărfurilor și atenuarea oscilațiilor sezoniere;

- realizarea minimului rațional de cheltuieli pentru punerea la dispoziția consumatorului a produsului dorit, cheltuieli pe care acesta le suportă.

Distribuția îndeplinește rolul de ajustare dintre cerere și ofertă și este creatoare de servicii, adăugând astfel valoare produsului respectiv. Aceasta înseamnă, că produsul livrat de producător suferă o serie de transformări, până să ajungă în posesia consumatorului final, transformări care dau produsului valoare adăugată.

A. Tordjman³⁸ reluând teoriile lui P. Avril, grupează aceste transformări în trei categorii:

1. – transformări materiale și fizice: operații ce privesc împărțirea produselor în cantități mai mici, transportul și stocarea lor. Ele sunt de natură industrială, deci *funcții industriale*;

2. – transformări spațiale și temporale – considerate *ca funcții distributive* propriuzise, ce constau în aducerea unui produs în starea sa de:

- loc – unde se găsește produsul;

- lot – cantitatea omogenă a produsului;

- sortiment – lista produselor propuse în același loc și același timp;

- data – la care va fi observat produsul.

3. – transformările psihologice și comerciale – completează funcțiile industriale și distributive, permițând adecvarea dintre “starea cererii din amonte” și “starea cererii din aval”.

Trebuie precizat că atât la nivelul producătorului individual, cât și la nivelul societății, distribuția ca sector de activitate specializat, aduce mai multe *avantaje*. Astfel, ea permite reducerea numărului de tranzacții și a cheltuielilor, deoarece serviciile distribuitorului se bazează pe cantitatea oferită de mai mulți producători, dacă producătorul și-ar asigura singur distribuția cheltuielile ar fi mult mai mari.

De asemenea, distribuția permite îmbunătățirea sortimentului oferit consumatorului, deoarece distribuitorul oferă produsele mai multor producători. În acest fel se răspunde mai bine așteptărilor consumatorilor, cu atât mai mult cu cât consumatorul permanent “cere servicii tot mai precise, individualizate și personalizate”³⁹.

Ca regulator între producție și consum, distribuția joacă un rol activ, prin asumarea rolului de exponent al preocupărilor și intereselor atât a consumatorului cât și a producătorului.

³⁸ “Le commerce: son prix, ses services” – Analyse financière, 1984, nr.561 p.41-48

³⁹ P.L. Dubois, A. Jolibert – op. cit. p.308, vol. II

De aceea, distribuția se bucură de o atenție deosebită în activitatea de marketing a fiecărei întreprinderi producătoare, căreia nu-i poate fi indiferent când se vinde produsul său, cui, cu ce cheltuieli, la ce preț și mai ales cu ce implicații asupra activității viitoare.

Ansamblul proceselor și operațiunilor ce au loc în timp și spațiu, din momentul încheierii producției și până la intrarea în consum a produsului, precum și orientarea lor, constituie obiect al mixului de marketing, mai precis a submixului de distribuție sau plasare.

Această variabilă pe care întreprinderea producătoare o poate controla, rămâne totuși componenta cea mai puțin flexibilă a mixului de marketing, dar rolul său se află în continuă ascensiune și datorită faptului, că o distribuție bine gestionată poate fi o sursă de avantaj competitiv, pe care nici o întreprindere n-o poate ignora, deoarece aceasta i-ar aduce numeroase prejudicii.

În fond, întreprinderea își recuperează cheltuielile și încasează profitul abia după ce produsul a fost distribuit consumatorului, adică a fost vândut, ceea ce reflectă rolul esențial pe care distribuția o are în politica de marketing.

Se apreciază că, în ultimile decenii, distribuția "a devenit una din cheile elaborării mixului de marketing eficient: coerența dintre deciziile privitoare la preț, produs, comunicare, promovare, servicii, alegerea canalului și a formulei de distribuție este unul din aspectele esențiale ale unei politici comerciale"⁴⁰.

Distribuția este noțiunea pe care o întâlnim și în literatura universală, ce definește "totalitatea proceselor economice și tehnico-organizatorice privind dirijarea și transmiterea fluxului de bunuri și servicii de la producător la consumator, în condiții de eficiență maximă"⁴¹.

Ea acoperă o mare diversitate de activități și operațiuni și arată cum pot fi gestionate relațiile ce apar între întreprinderi în dubla lor calitate de producător și consumator, pentru sporirea avantajelor puse la dispoziția consumatorilor.

Ca urmare, ea poate fi definită și ca "alegerea și gestionarea modului de optimizare a disponibilităților unui produs sau serviciu pentru un număr maxim de consumatori relevanți la un cost minim. Nu implică numai furnizarea bunurilor sau serviciilor ci și mișcarea acestora în interiorul organizației".

Ea cuprinde două procese, distincte, importante: „gestionarea” canalelor de distribuție, adică a părții economice a traseului mărfurilor și logistica mărfurilor (distribuția fizică) care are în vedere latura fizică a traseului de la producător la consumatorul final.

Deci, cu alte cuvinte putem spune că politica de distribuție a întreprinderii are drept scop strategic identificarea variantei (variantelor) optime atât pentru circuitul fizic cât și pentru cel economic al mărfurilor.

Modul în care mărfurile parcurg un traseu economic pentru a ajunge la consumatorii finali, prezintă importanță nu numai pentru buna funcționare mecanismului economic în general, ci și pentru (poate în primul rând) poziția întreprinderii pe piață la un anumit moment.

Stabilirea și funcționarea canalelor de distribuție, a circulației pe care o au mărfurile în funcție de specificul acestor canale reprezintă un proces important care are în vedere tocmai latura economică a procesului despre care s-a menționat mai sus. Acest proces are în vedere identificarea modului în care se realizează actele de vânzare-cumpărare, prin intermediul cărora, odată cu mișcarea efectivă a mărfurilor are loc și schimbarea proprietății asupra lor, respectiv transferarea succesivă a dreptului de proprietar de la producător la consumator. Conectarea unui sistem de canale de distribuție la trăsăturile mediului extern are implicații majore asupra aspectului acestuia și anume, asupra unor aspecte precum: componentele, amploarea, costul, etc. unui canal de distribuție.

⁴⁰ P. L. Dubois, A. Jolibert – op. cit. vol. II, p.305

⁴¹ P. Mălcome – coord. – Lexicon de marketing – Ed. Junimea, Iași, 1994, p.111

În viziunea marketingului modern, distribuția este un concept complex ce reflectă : procesul circuitului fizic al mărfurilor, relațiile ce apar pe piață și ansamblul activităților ce marchează trecerea de la producător la consumator al produselor, incluzând în mod concret:⁴²

- traseul ce-l parcurge marfa până la consumatorul final;
- canalul de distribuție;
- operațiunile economice care marchează trecerea succesivă până la intrarea în consum (vânzare, cumpărare, concesiune, consignație, etc.);
- distribuția fizică sau logistica;
- aparatul tehnic ce realizează operațiunile (rețea de unități, dotare, personal).

Prin urmare, nu reducem distribuția la mișcarea fizică, deoarece aceasta este însoțită, precedată și urmată de fluxurile ce apar între participanți și anume : fluxul produsului, negocierilor, titlului de proprietate, informațional și promoțional⁴³.

Elementele componente ale distribuției, care vor fi analizate în capitolele următoare sunt : canalele de distribuție, distribuția fizică, vânzarea engros și vânzarea cu amănuntul (en detaille), primele două implicând elaborarea de strategii adecvate.

Distribuția se realizează pe două *căi principale* :

1. – prin contact direct între producător și consumator (specifică pentru bunurile de producție);
2. – prin canale specializate, caz în care producătorul și cumpărătorul nu vin în contact direct – este calea cea mai uzitată în cazul bunurilor de larg consum.

În practică, activități de distribuție realizează atât producătorii cât și intermediarii..

În general, pe bază de contract cei doi stabilesc condițiile și activitățile ce le desfășoară fiecare.

Evident, fiecare ar dori să facă cheltuieli cât mai mici și să obțină în final profituri cât mai mari, iar interesul comun este acela de a vinde întreaga cantitate de produse la un preț, care să le permită ambilor obținerea unui profit. Contradicția ce apare între ei se rezolvă prin negociere, fiecare asumându-și anumite riscuri.

Cele mai importante forme prin care se înfăptuiește distribuția⁴⁴ și care impun și adoptarea de strategii specifice sunt:

1. – *distribuție exclusivă* – constă în plasarea prin intermediul unui singur distribuitor sau reprezentant. Se practică în cazul bunurilor de valoare mare, mai ales al mijloacelor de producție, precum și în cazul exporturilor.

2. – *distribuție intensă* – constă în plasarea produselor prin toate mijloacele avute la dispoziție, pentru a avea un grad de acoperire a pieții cât mai mare. Se practică în cazul bunurilor de folosință curentă, ce se cumpără zilnic sau la intervale mici, fără a fi interesantă marca produsului.

3. – *distribuție inversă* – constă în recuperarea în scopuri productive a unor componente rămase în urma consumului (ambalaje, materiale deficitare, etc.). În acest caz ciclul este consum – distribuție – producție. Se constată în ultimele decenii, o preocupare deosebită a țărilor dezvoltate pentru a recupera, refolosi și recicla tot ce se poate, deoarece, se asigură reducerea cheltuielilor cu producerea unor bunuri și protejarea resurselor naturale, mai ales a celor neregenerabile. Și în acest mod, distribuția contribuie la progresul economico-social.

Distribuția, ca intermediar între producție și consum, este determinată de acestea, dar la rândul ei, are un rol activ asupra lor, influențând atât producția din ciclul următor cât și consumul din ciclul prezent.

⁴² C. Florescu – coord. – op. cit. p.354-355

⁴³ B. Rosembloom – “Marketing channels” – A Management View, The Dryden Press, Chicago 1983 p.10

⁴⁴ P. Mălcomete, coord. – op. cit. p.111

3.6.2. CANALELE DE DISTRIBUTIE

Denumit adesea, *canal de marketing*, canalul de distribuție este componenta esențială a submixului de distribuție.

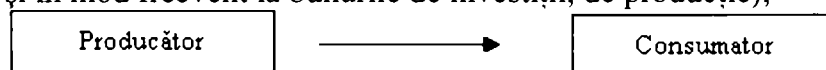
Canalul de distribuție gestionează schimbările prin care trece un produs în drumul său de la producător până la consumatorul final. El apare ca "o combinație de utilități și funcțiuni asigurate de întreprindere"⁴⁵, ca o rețea de organizații și persoane care au responsabilitatea de a asigura disponibilitatea bunurilor la nivelul consumatorului. El reflectă atât itinerariul cât și modalitățile ce asigură fluxul bunurilor de la producător la consumator.

Canalul de distribuție trebuie privit ca un sistem ale cărui componente : producător, consumator și intermediar se condiționează reciproc. De asemenea, canalul de distribuție vizează nu numai circuitul deplasării, ruta pe care aceasta o urmează ci și succesiunea de transferuri a titlului de proprietate între verigile componente ale lanțului de distribuție, extins până la consumatorul final.

Orice canal de distribuție se caracterizează prin trei *dimensiuni*:

1. – *Lungimea* – reprezintă numărul de etape, verigi intermediare prin care trece produsul de la producător la consumator (nu distanța în spațiu). Din acest punct de vedere se pot delimita câteva tipuri de canale:

a. – *canal direct* – în care relația producător – consumator este nemijlocită, deci nu apare intermediarul (ex.- serviciul de reparat încălțăminte, cumpărarea pâinii direct de la cuptor și în mod frecvent la bunurile de investiții, de producție);

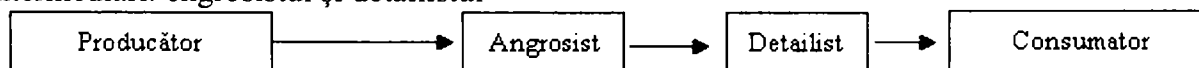


b. – *canal scurt* – în care apare intermediarul. Este un canal indirect, cu un singur intermediar – detailistul – considerat canal tradițional. Se utilizează mai ales pentru produsele agroalimentare perisabile, dar și pentru produse de valoare mare, de noutate, de modă sau când piața este concentrată. În cazul mijloacelor de producție, depozitele specializate pun la dispoziția consumatorului produsele, în general pe bază de comenzi.



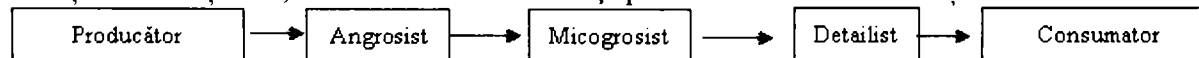
În acest caz producătorul își asumă funcția distribuției fizice, până la magazin. Avantajele acestui tip de canal se reflectă în reducerea cheltuielilor, realizarea relației cu consumatorii sau mărirea vitezei de rotație. Distribuitorul este cel care își asumă riscul comercial și funcția de promovare;

c. – *canalul lung* – în care între producător și consumator, de obicei apar doi intermediari: engrosistul și detailistul



Se utilizează în mod frecvent pentru mărfurile cu sortiment complex, cu cerere sezonieră sau care presupun operațiuni de sortare, ambalare, etc. În acest caz produsele trec printr-o singură verigă de depozitare, dar pot fi și mai multe. Un asemenea canal necesită cheltuieli mai mari, încetinirea vitezei de rotație și chiar pierderi datorită condițiilor de depozitare, dar asigură o aprovizionare ritmică și condiții în genere adecvate de păstrare;

d. – *canal complex* – în care există mai mult de două verigi intermediare care vor spori cheltuielile. Se întâlnește mai ales în țările dezvoltate, ce practică comerț integrat și în comerțul internațional, dar îl întâlnim adesea și pentru bunuri de folosință curentă.



2. – *Lățimea canalului* – numărul unităților prin care se asigură desfacerea produsului în cadrul fiecărei etape a circuitului. În cazul bunurilor de consum lățimea crește pe măsura

⁴⁵ C. Florescu, coord. – op. cit. pag. 358

apropierii de consumatori, dar la bunurile de investiții ea este mai redusă. Lățimea canalului de distribuție stă la baza selectivității distribuției, în funcție de care se disting mai multe forme de distribuție:

- a. – distribuție intensivă sau generală;
- b. – distribuție selectivă;
- c. – distribuție exclusivă – presupune alegerea unui singur intermediar convenit printr-un contract prin care cumpărătorul se obligă să vândă numai comerciantului respectiv pe o anumită piață. Vânzarea prin *franchising* – se utilizează în țările dezvoltate pentru produsele de marcă.

3. – *Adâncimea canalului* – reflectă gradul de dispersie în spațiu al punctelor de vânzare, al apropierei de punctele de consum. La bunurile de producție adâncimea e redusă, distribuția având grad ridicat de concentrare teritorială, la bunurile de consum adâncimea e mare, unele fiind aduse la domiciliu (comandă, corespondență, comis-voiajor). Canalul de distribuție este specific fiecărei categorii de produs, iar adesea același produs se poate afla în canale de dimensiuni diferite. Ca urmare la nivelul economiei naționale se creează o adevărată rețea de distribuție, formată din persoane și organizații.

Intermediarii, ca membrii ai canalului de distribuție sunt indivizi sau organizații, care pot fi sau nu titularii produsului (proprietari ai produsului). Dacă intermediarul este titular își asumă și riscuri dar și avantaje.

Existența intermediarilor este determinată de:

- specializarea întreprinderilor, unele în domeniul producției, altele în cel al distribuției, deoarece în economia de piață concentrarea pe un segment este mai eficientă decât diversificarea;

- asigurarea mai bune satisfaceri a consumatorului, care chiar și numai din comoditate, dar mai ales din lipsă de timp, preferă să găsească bunurile într-un singur magazin (aceasta a și dus la apariția supermarketurilor);

- creșterea complexității, mai ales a industriei producătoare care are nevoie de un sistem la fel de complex pentru schimbul de bunuri și servicii;

- distanța geografică dintre producător și utilizator devine tot mai mare, iar dispersia consumatorilor solicită o distribuție cât mai eficientă.

Dezvoltarea rapidă a producției și consumului evidențiază nu numai necesitatea intermediarilor ci și amplificarea rolului lor în circuitul economic. De aceea, se vorbește tot mai frecvent de rolul distribuitorului care este “din ce în ce mai puțin al unui intermediar, mai mult sau mai puțin neutru, ci mai mult al unui agent activ al vânzării, capabil să sondeze, să stimuleze și să orienteze cererea, capabil de asemenea să facă presiuni asupra ofertei și să modifice condițiile”⁴⁶.

Asistăm în prezent la lărgirea funcțiilor distribuitorului, la funcțiile clasice adăugându-se o serie de funcții moderne.

Ph. Kotler consideră că *funcțiile cheie* ale membrilor canalului de distribuție sunt⁴⁷:

1. informarea – culegerea și distribuirea informațiilor despre forțele pieții;
2. promovarea – elaborarea și difuzarea unor mesaje convingătoare;
3. contactarea – descoperirea și comunicarea cu potențialii clienți;
4. corelarea – asigurarea concordanței între ofertă și nevoi;
5. negocierea – încheierea acordului pentru transferarea proprietății;
6. distribuția fizică – transportul și depozitarea;
7. finanțarea – obținerea și utilizarea fondurilor;
8. asumarea riscului.

Autorul apreciază că primele cinci funcții permit punerea la punct a tranzacției, iar ultimele trei ajută la efectuarea acesteia.

⁴⁶ P.L. Dubois, A. Jolibert – op. cit. p.308-309

⁴⁷ Ph. Kotler, op. cit. pag.963

P. L. Dubois și A. Joilibert evidențiază funcțiile clasice ale distribuției subliniind că funcțiile moderne se situează în prelungirea celor tradiționale, pretinzând din partea distribuitorilor introducerea unei noi îndemnări în plan tehnic și comercial, metode noi ce vizează însăși concepția operațiunilor de distribuție, oferind noi servicii consumatorilor.

Desfășurarea normală a activității, presupune îndeplinirea tuturor acestor funcții, de obicei unele de către producător și altele de către intermediar, repartizarea făcându-se după criteriul eficienței și al satisfacției maxime a consumatorilor.

Specialiștii remarcă unele tendințe ce se manifestă în ultima vreme în acest sens⁴⁸:

- participarea mai intensă a producătorului în sfera distribuției;
- restrângerea rolului agenților intermediari (brokeri, comisionari) prin preluarea funcțiilor de către ceilalți distribuitori;
- contopirea funcțiilor de gros și a celor de detail în activitatea unei singure firme.

Toate acestea sunt determinate de necesitatea de a realiza toate activitățile de distribuție cu cheltuieli cât mai mici, ceea ce după părerea noastră nu semnifică nicidecum reducerea rolului intermediarilor.

Intermediarii, cum sunt numiți cel mai adesea, în virtutea inerției, a tradiției, sunt membrii canalului de distribuție, de activitatea cărora depinde în foarte mare măsură soarta unei afaceri, și în care își pun speranțele în primul rând producătorii, pentru că ei pot accelera schimburile, dar și consumatorii, pentru că ei le dau șansa să-și satisfacă cel mai bine nevoile, punându-le la dispoziție bunurile ce se produc în societate.

Pentru producători, intermediarii realizează vânzarea, finanțarea, asumarea riscului, distribuția fizică, promovarea, etc. deci activități de marketing, de tranzacționare, de mișcare a produselor până la consumatorul final.

Pentru consumator, intermediarii sunt cei care le asigură accesul la produsele dorite, în momentul și la locul potrivit, cu cele mai mici cheltuieli și financiare și de timp.

Intermediarii se pot împărți în două categorii: a) comercianți și b) intermediari funcționali, în funcție de poziția lor față de proprietate.

a. *Comercianții* – devin proprietarii mărfurilor pe care le cumpără de la producător și le vând apoi consumatorului, asumându-și toate riscurile ce revin proprietarului. Ei pot obține profituri foarte mari dacă reușesc să vândă marfa, dar pot și pierde, proporțional cu gradul de desfacere al mărfii. În această categorie se includ:

- *Angrosistul* – care cumpără marfa de la producător (numai bunuri de consum) și o vinde unui alt intermediar. Ei cumpără pentru a vinde și de obicei oferă cumpărătorului, care nu este consumatorul final, credite, transport etc. Se specializează pe grupe de mărfuri.

- *Detailistul* – realizează legătura directă cu consumatorul. Sunt în general specializați pe grupe de mărfuri și oferă servicii post vânzare, credite și adaugă unele servicii(ex. ambalare, păstrare, sortare etc.).

- *Distribuitorul industrial* – are aceeași poziție și funcție ca și angrosistul, dar pe piața bunurilor de producție, acordând facilități cumpărătorilor industriali.

- *Franchisorul* – proprietarul unei idei de afaceri care a avut succes, idee pe care o cedează unui număr de deținători de franchise.

- *Posesorul unei licențe* – este identic cu franchisorul, dar utilizat în marketingul industrial. Pentru a produce, plătește dreptul de autor și un anumit procent (care se negociază) din vânzări, în schimbul dreptului de a produce.

- *Marketingul direct*(vânzare directă) – prin care se livrează produsul direct cumpărătorului fără intermediari.

- *Vânzători la domiciliu* – fără a mai utiliza canalele tradiționale de distribuție, vinde direct la domiciliu posibililor clienți.

⁴⁸ C. Florescu, coord. – op. cit. pag.365

b. *Intermediarii funcționali* – nu devin proprietarii bunurilor pe care le vehiculează, ci obțin comision sau taxă pentru serviciile pe care le oferă, precum: transport, depozitare, finanțare etc. În această categorie se includ:

- *Agentul* – reprezintă un vânzător sau un cumpărător care în baza unei înțelegeri contractuale, negociază dar nu devine proprietar ci primește un comision sau o sumă pentru serviciile efectuate.

- *Broker* – este un agent, dar cu funcțiuni mai restrânse, deoarece el doar organizează întâlnirile, de obicei la intervale regulate, în vederea negocierii schimburilor. Se specializează pe categorii de mărfuri : alimentare, imobiliare, asigurări etc., care prezintă fluctuații mari pe piață. Primește o taxă de brokeraj sau comision.

- *Deținătorul unei franchise* – poate fi o organizație sau un individ ce obține dreptul exclusiv de a exploata o idee de afacere de la franchisor în schimbul unei taxe (ex: lanțurile de restaurante fast-food).

- *Marchandisinger* – un lucrător ce supraveghează modul de prezentare și stocurile în punctele de desfacere pentru un anumit producător, utilizat și pentru a suplimenta eforturile forței de vânzare directe.

- *Intermediarii* – ce asigură depozitele, băncile, companiile de asigurări ce intervin în procesul schimbului.

În concluzie, există o paletă largă a distribuitorilor care se află în poziții diverse față de producător. Astfel D. Lindon⁴⁹ evidențiază patru *situații* ale distribuitorului și anume: dependența ridicată față de producător, dependența parțială, independența sau situația dominantă, care se reflectă în maniera de adoptare a deciziilor și modul de împărțire a riscurilor și beneficiilor între cei doi.

Pentru elaborarea mixului de distribuție are mare importanță cunoașterea situației, rolului, funcțiilor ce revin intermediarilor, pentru că, de numărul și poziția lor depinde fizionomia și raționalitatea canalului de distribuție.

Alegerea canalului de distribuție este una din cele mai importante decizii pe care trebuie să o adopte echipa managerială, întrucât acesta are implicații imense atât asupra vânzărilor cât și a costurilor pe o perioadă îndelungată. Odată ales, canalul de distribuție va funcționa o lungă perioadă, influențând celelalte variabile de marketing, care la rândul lor îl influențează.

Canalele de distribuție se aleg în funcție de o multitudine de factori cu incidențe asupra lor, ținând seama de conflictele ce apar în mod frecvent în interiorul canalului, tendințele ce se manifestă în sistemele de marketing, etc.

Factorii ce influențează activitatea unui canalul de distribuție sunt fie interni fie externi; cei mai activi par să fie:

- *Consumatorii* – prin număr, concentrare, frecvență de cumpărare, cerințe de amplasare;

- *Producătorii* – prin resursele, obiectivele, cultura și caracteristicile organizației, puterea sa financiară, poziția pe piață, calitatea informațiilor de marketing;

- *Concurența* – în sfera distribuitorului dă posibilitatea alegerii unui canal mai ieftin, care adesea este un avantaj competitiv deosebit. Foarte importante sunt metodele de distribuție, relațiile cu membrii canalelor, sistemul de informații de care dispun;

- *Produsul* – prin caracteristicile lui : preț, perisabilitate, ciclul de viață, servicii ce le suportă (ambalare, etichetare) sau le oferă (garanții, reparații);

- *Mediul ambiant* – care impune restricții legale (teritoriale, exclusivitate) sau oferă avantaje mai ales pentru export;

- *Intermediarii* – prin costuri, funcții, tradiții, restricții, acorduri speciale.

Fiecare canal de distribuție este format din mai multe firme cu mărime și roluri diferite, care deși au același obiectiv ce se poate realiza prin succesul general al canalului, urmăresc și obiective personale, care sunt adesea priorități, ce duc la conflict.

⁴⁹ "Le marketing" – Ed. Fernand Nathan, Paris, 1981, p.136-137

Ciocnirea de interese poate fi: *pe orizontală* – între membrii aflați pe același palier, dar în canale de distribuție diferite, sau *pe verticală* – între intermediari succesivi pe același canal.

Cele mai frecvente *motive* ale conflictelor sunt : stabilirea prețului final, întârzierea plăților, obținerea informațiilor, asigurarea sprijinului pentru reclame, rentabilitatea, sortimentele și mărimea lotului, loialitatea, etc.

Rezolvarea conflictelor se poate face prin: negociere formală, contactare informală, întrevvedere periodică sau arbitraj.

Se utilizează ca soluție și integrarea canalelor, ce poartă denumirea de sistem de Marketing vertical (SMV) și se comportă ca o singură unitate. Înfăptuirea unui asemenea sistem se poate realiza prin trei metode :

- SMV corporat – constă în crearea unui centru angro propriu ce oferă avantaje membrilor canalului;

- SMV administrat – în care o parte a lanțului deține coordonarea întregului canal;

- SMV contractual – constă în realizarea unor aranjamente oficiale între membrii canalului.

Se încearcă aplanarea conflictelor prin acțiuni conjugate ale producătorilor și intermediarilor, deoarece existența lor și mai ales acutizarea pot aduce prejudicii și unora și celorlalți.

În accepțiunea tradițională, distribuția fizică în sens restrâns, reprezintă transportarea efectivă a produselor de la furnizor la utilizator.

În accepțiunea de marketing, logistica de marketing este distribuția fizică în sens larg ce vizează planificarea, implementarea și controlul fluxului fizic de la locul producerii până la cel al consumului sau utilizării finale.

“Logistica analizează nu numai fluxul parcurs de o marfă de la producător la client ci și fluxul produselor și materialelor de la furnizor către producători. Ea implică conducerea întregului lanț de furnizare, constituit de fluxurile care contribuie la formarea și adăugarea valorii de furnizorii și utilizatorii finali”⁵⁰.

Logistica este termenul preferat de specialiștii de marketing, pentru că atrage atenția asupra faptului că distribuția fizică poate aduce mari avantaje, ea având implicații asupra costurilor, calității și gradului de satisfacție nevoilor consumatorilor.

Obiectivele distribuției fizice sunt :

- asigurarea serviciilor conform necesităților clienților cu promptitudine, corectitudine și conveniență (cât mai convenabil);

- reducerea costurilor totale, care în prețului cu amănuntul dețin între 1/5 – 1/3, astfel încât la un cost cât mai mic să se asigure utilitate cât mai mare.

Distribuția fizică (logistica) include un complex de activități aflate într-o strânsă interdependență prin care se realizează politica de distribuție și anume: transportul, depozitarea, manipularea, sortarea, preambalarea, stocarea, expedierea, recepția, etc.

Aceste activități formează un sistem logistic care îndeplinește următoarele *funcții* primare :

- *Prelucrarea (procesarea) comenzii* –prin care se realizează contactul direct cu consumatorul și vizează primirea comenzii de la clienți, transmiterea la depozit și eventual comandarea, apoi facturarea, după care va urma transportul;

- *Gestionarea (manipularea) materialelor* – presupune ca în funcție de caracteristicile produselor (perisabilitate, greutate, dimensiuni) să se asigure deplasarea în interiorul depozitelor și până la client;

- *Depozitarea mărfurilor* tangibile vizează amplasarea, proiectarea și identificarea depozitelor ce asigură : recepția bunurilor, marcare, etichetare, codificare, sortare, păstrare, ambalare, formare de partizi, paletizare, containerizare etc. Au rolul de a asigura fluenta în

⁵⁰ Ph. Kotler – op. cit. p.988

consum conform necesităților consumatorilor, indiferent de caracterul consumului sau al producției;

- *Gestionarea stocurilor* – este vitală, dar dacă sunt prea mari cresc costurile (se apreciază că un sfert din valoarea bunurilor anual este costul), iar dacă sunt prea mici nu asigură continuitatea (din totalul bunurilor $1/3 - 1/2$ îl reprezintă stocurile într-o întreprindere). Pentru a asigura stocuri optime trebuie avute în vedere: rotația lor, determinarea momentului și a cantității reprovizionării;

- *Transportul* – asigură deplasarea efectivă a bunurilor de la producător la consumator. El este astăzi foarte diversificat: feroviar, rutier, aerian, fluvial, maritim, conducte. Pentru a se realiza cu cele mai mici cheltuieli, trebuie aleasă modalitatea cea mai eficientă nu numai în funcție de preț, ci și de caracteristicile produsului, timp, frecvență, accesibilitate, capacitate, siguranță, încredere, etc.

Se observă că funcțiile sistemului logistic sunt separate în timp, spațiu, organizatoric și de aceea este foarte importantă corelarea lor în scopul asigurării utilității maxime cu cheltuieli minime.

3.6.3. STRATEGII REFERITOARE LA DISTRIBUTIE A IMM-URILOR

Strategia distribuției reprezintă opțiunile producătorului, atitudinea lui cu privire la canalele de distribuție, stabilirea intermediarilor și a logisticii mărfurilor, precum și selectarea partenerilor și a relațiilor cu aceștia.

Alegerea celei mai adecvate maniere de distribuție, prin care să se maximizeze expunerea produsului pe piața-țintă la un cost minim trebuie să țină seama și de următoarele aspecte:

- Lungimea canalului și controlul producătorului sunt invers proporționale;
- Costurile canalului de distribuție se includ în prețul produsului;
- Stabilirea prețurilor afectează distribuția;
- Bunurile scumpe trebuie distribuite diferit față de cele ieftine;
- Influența promovării asupra distribuției.

În alegerea strategiei distribuției se pornește de la obiectivele ce și le-a propus în domeniul distribuției influențate de: caracteristicile produsului, ale întreprinderii, ale intermediarilor, concurenți și mediul în care funcționează producătorul.

Se elaborează mai multe variante strategice, dar decizia strategică se adoptă în funcție de o serie de criterii, cum ar fi: selectivitatea pieții, puterea firmei, stăpânirea și controlul circuitului mărfurilor, supletea și convertibilitatea firmei în plan comercial, competența intermediarilor, funcțiile distribuitorului, repartizarea marjelor, compatibilitatea cu alte forme de vânzare⁵¹, dimensiunile canalului de distribuție, gradul de implicare a firmei, de elasticitate a aparatului distribuției, logistica mărfurilor și gradul de control⁵².

Principalele variante strategice ale distribuției se delimitează în funcție de:

1. *numărul intermediarilor*, se poate adopta o strategie de :

- a. – *distribuție intensivă* – implică desfacerea în orice punct posibil. Se recomandă pentru bunurile ce se cumpără curent;
- b. – *distribuție selectivă* – implică desfacerea doar în anumite locuri. Se recomandă pentru bunurile ce necesită compararea prețului și performanțelor (electronice);
- c. – *distribuție exclusivă* – implică desfacerea în locuri speciale. Se recomandă pentru produse scumpe, de modă, de artă.

2. *tipurile de intermediari* – pe care îi utilizează firma:

- a. – forța de vânzare – firma desface direct

⁵¹ P.L. Dubois, A. Jolibert – op. cit. p. 319-327

⁵² C. Florescu, *Strategii în conducerea activității întreprinderii*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București 1987, pag. 319-321

b. – agențiile producătorilor

c. – distribuitori industriali

3. *dimensiunile (lungimea) canalului de distribuție* -- se poate utiliza :

a. – distribuția directă;

b. – distribuția pe canale scurte;

c. – distribuția pe canale lungi.

Echipei managerială îi revine responsabilitatea selectării variantelor strategice care răspund cel mai bine înfăptuirii politicii de distribuție, care trebuie să aleagă canalele de distribuție, intermediarii, sistemul logistic în așa fel încât să le armonizeze între ele și cu strategiile celorlalte submixuri de marketing.

4. *Gradul de control asupra procesului de distribuție* reprezintă un alt element definitoriu al strategiei. Variantele strategice merg de la un control total, până la un control inexistent, astfel:

. Strategia controlului total;

. Strategia controlului ridicat;

. Strategia controlului mediu;

. Strategia controlului scăzut;

. Strategia controlului inexistent.

5. Din punct de vedere a *elasticității aparatului de distribuție*, flexibilitatea acestuia la schimbările cerințelor pieței, poate determina următoarele variante strategice:

. Strategia flexibilității ridicate;

. Strategia flexibilității medii;

. Strategia flexibilității scăzute.

Logistica mărfurilor reprezintă un ultim element de diferențiere a strategiei de distribuție. Modalitățile concrete prin care întreprinderea este angrenată în procesul mișcării fizice a mărfurilor delimitează așadar numitele „strategii logistice“ care nu sunt altceva decât modalitățile concrete prin care întreprinderea realizează activitățile componente ale distribuției fizice.

3.7. STRATEGII DE PROMOVARE ALE IMM-URILOR

3.7.1. RELATIA PROMOVARE – COMUNICARE

Promovarea reprezintă acea parte a procesului de comunicație al firmei prin care aceasta, folosind un ansamblu de metode și tehnici specifice (concretizate în activități promoționale), încearcă să influențeze comportamentul clienților săi actuali și potențiali în vederea obținerii unor rezultate cât mai bune (profituri) pe o perioadă mai lungă de timp.

Această definiție a complexului proces promoțional încearcă să explice faptul că numai anumite activități de comunicare ale întreprinderii, realizate cu scopul clar de a modifica ceva în comportamentul clienților potențiali (de regulă, îmbunătățirea imaginii firmei și a produselor sale, concretizată până la urmă într-un volum mai mare de vânzări), pot fi considerate drept activități promoționale desfășurate în vederea atingerii obiectivelor strategice ale politicii promoționale pe care și-a stabilit-o firma.

Având ca obiectiv principal o mai bună informare a clienților actuali și potențiali, în vederea satisfacerii în cele mai bune condiții a nevoilor acestora, întreprinderea urmărește în același timp să-și asigure profituri cât mai substanțiale pentru un interval de timp cât mai mare (ideal ar fi pentru toată perioada cât firma este prezentă pe piață).

O problemă foarte importantă este ca IMM-ul - prin produsele sale și prin comportamentul pe piață - să confirme informațiile transmise, pentru că altfel clienții potențiali se pot considera înșelați și toate acțiunile promoționale realizate de firmă nu vor avea nici un efect pozitiv, ba din contră, pot afecta în sens negativ imaginea pe care firma o are pe piață. În aceste condiții, se poate pune problema dacă, pentru întreprinderile cu un

potențial mai scăzut (ele realizează produse nu foarte reușite, dar totuși cerute pe piață) mai poate fi vorba de realizarea unei anumite politici promoționale. Răspunsul nu poate fi decât unul singur, și anume că orice firmă, indiferent de poziția care o are pe piață, de potențialul ei, trebuie să aibă o politică promoțională, cu mențiunea foarte importantă că informațiile trimise către clienții potențiali trebuie să fie în concordanță cu realitatea, cu alte cuvinte să fie adevărate.

Obținerea unor rezultate economice bune nu se poate realiza fără o viziune unitară asupra tuturor componentelor mixului de marketing (politica de produs, politica de preț, politica de distribuție, politica promoțională) pe care întreprinderea ar trebui să și le stabilească. Transpunerea în practică a politicii de marketing propuse se realizează prin intermediul strategiilor și tacticilor de marketing. Complexitatea deosebită a activității promoționale, precum și strânsa legă tură a acesteia cu toate celelalte activități de marketing, fac necesară o deosebită atenție în elaborarea mixului promoțional și deci implicit a alegerii celor mai bune strategii și tactici pentru transpunerea în practică a ceea ce și-a propus întreprinderea.

Numeroase ar putea fi elementele care să diferențieze strategia promoțională pe care o poate adopta o anumită întreprindere. Dintre criteriile ce ar putea fi folosite, cele mai semnificative sunt⁵³ : obiectivele urmărite a fi atinse prin intermediul activității promoționale, rolul activității promoționale, atitudinea față de structura pieței, frecvența de desfășurare în timp, precum și modalitatea de organizare a activității promoționale.

Obiectivele urmărite a fi realizate prin intermediul activității promoționale pot fi în principal două : promovarea produselor și promovarea imaginii organizației.

În funcție de al doilea criteriu, întreprinderea, având în vedere atât potențialul propriu cât și situația existentă pe piață, poate să opteze pentru o strategie defensivă sau pentru o strategie ofensivă. Cea de a doua variantă poate fi realizată cu cel puțin două intensități și anume o strategie ofensivă moderată sau o strategie ofensivă agresivă.

Această din urmă variantă nu poate fi aleasă decât în cazul unui potențial ridicat al pieței unde este realizată, dar mai ales în cazul unor firme cu o sinergie foarte mare.

Având în vedere structura foarte complexă a piețelor actuale pe care acționează, firma ar trebui să-și diferențieze strategia în funcție de segmentele de consumatori pe care le întâlnește pe o anumită piață. Astfel, firma poate alege o strategie diferențiată, atunci când activitățile promoționale desfășurate sunt adaptate fiecărui segment de consumatori existent pe piață, o strategie concentrată când își adaptează acțiunile promoționale în funcție de anumite segmente pe care firma le vizează prin activitatea promoțională desfășurată și o strategie nediferențiată atunci când acțiunile promoționale sunt acelea și indiferent de segmentul de piață vizat.

Frecvența cu care se pot desfășura activitățile promoționale diferă în funcție de numeroase elemente. Se poate avea în vedere o strategie a activității promoționale permanente, atunci când frecvența este ridicată, sau o strategie a activității promoționale intermitente atunci când frecvența este mică.

Gradul de informare al consumatorilor depinde de maniera în care se realizează comunicarea producător-consumator și feed-back-ul acestei relații.

Comunicarea permanentă între ofertanți și consumatori, care de regulă sunt despărțiți spațial și temporar, este o necesitate, deoarece o informare corectă și promptă stimulează cererea, o orientează către anumite produse și influențează consumul rațional, provoacă modificări în mentalitățile și atitudinile posivilor cumpărători, ceea ce se va reflecta în creșterea volumului de bunuri vândute și pe această bază a profitului, ca unic scop al producătorului.

Comunicarea se află în centrul a tot ceea ce întreprinde firma și este prezentă în toate activitățile acesteia, marketingul modern are la bază ipoteza comunicării bilaterale eficiente –

⁵³ C. Florescu (coordonator), V. Balaure, Șt. Boboc, I. Cătoiu, V. Olteanu, N. Al. Pop, *Marketing*, Editura Marketer, București 1992, p.343-344..86

consumatorii comunică firmelor ce doresc, iar firmele îi informează pe consumatori cu tot ceea ce au de vânzare.

În sens larg⁵⁴, comunicarea vizează toate variabilele mixului de marketing împreună cu toate activitățile întreprinderii.

În sens restrâns⁵⁵, comunicarea de marketing e considerată o activitate promoțională, legată de vânzarea personală și de masă, în care sunt incluse publicitatea, reclamele, precum și promovarea vânzărilor.

Pentru Ph.Kotler⁵⁶ comunicarea eficientă a organizației depinde de modul în care ea rezolvă următoarele probleme: dacă trebuie să comunice sau nu, cât și cum să cheltuiască pentru comunicare. Răspunsurile la aceste întrebări se obțin în cadrul sistemului de comunicații în marketing, pe care și-l organizează orice firmă importantă, sistem ce include ansamblul comunicărilor cu intermediarii, consumatorii, organisme publice separate, dar și între ele.

Principală activitate de comunicare a firmei este *mixul promoțional* – programul comunicațiilor de marketing – ce constă în “combinația specifică a instrumentelor de publicitate, vânzarea personală, promovarea vânzărilor și relații publice, utilizate de aceasta pentru a-și îndeplini obiectivele de marketing și publicitate”. Dar, pentru ca impactul comunicării să fie maxim, întregul mix de marketing al firmei nu numai promovarea, ci și produsul trebuie să fie coordonat în așa fel, încât, să se asigure o difuzare completă a informației și o recepționare a modului în care acestea sunt apreciate.

În concluzie, sistemul de comunicații de marketing constituie cadrul general în care se desfășoară *promovarea* (sub mixul promoțional) cu cele patru instrumente promoționale: publicitatea, vânzarea personală, promovarea vânzărilor și relațiile publice, care urmăresc prezentarea organizației, a produselor și serviciilor sale, sensibilizarea potențialilor clienți și bineînțeles creșterea vânzărilor pentru a se obține un profit mai mare (fig.3.3).

Dacă acceptăm definiția generică a comunicării ca “un proces de stabilire a unității sau multiplicității ideilor între emițător și receptor”⁵⁷, admitem, că, în fapt, comunicarea înseamnă un transfer de informație între cele două părți care au un rol activ.

În procesul de comunicare intervin mai multe *elemente* ce au roluri și poziții diferite. Astfel, Ph.Kotler⁵⁸ apreciază, că într-un model complex de comunicare apar *9 elemente*:

- emițătorul și receptorul – sunt componentele principale ale oricărei comunicări.
- mesajul și mijlocul de transmitere – sunt instrumente esențiale ale comunicării.
- codificarea, decodificarea, răspunsul și reacția inversă – sunt funcții primare ale comunicării.
- bruiajul – este zgomotul din sistem.

Interacțiunea acestor 9 elemente face ca, procesul de comunicare să nu fie de loc facil, cum pare la prima vedere, întrucât are mai multe componente cu grad mare de sensibilitate, ceea ce face ca mesajul, adesea, nici măcar să nu fie receptat.

Pentru emițător este foarte important să respecte cel puțin “4 condiții fundamentale pentru dobândirea succesului în comunicare, condiții ce trebuie îndeplinite dacă se dorește ca mesajul să producă răspunsul dorit” (W. Schramm).

1. mesajul trebuie proiectat și transmis astfel încât să capteze atenția respectivului destinatar.

2. mesajul trebuie să utilizeze simboluri care să fie comune atât experiențelor sursei, cât și destinației, astfel ca sensul să poată fi receptat și înțeles.

⁵⁴ M.Wayne Dehoziere, *The Marketing Communication Process*, McGraw-Hill, 1976

⁵⁵ E.J.McCarthy, W.D.Perreault jr., *Basic Marketing*, ed. a 8-a, Irwin, 1984

⁵⁶ Ph.Kotler, op.cit. p.815-816

⁵⁷ Wilbur Schramm, *The Process and Effects of Mass Communications*, University of Illinois Press, 1955, p.3

⁵⁸ Ph.Kotler, op.cit. p.816-817

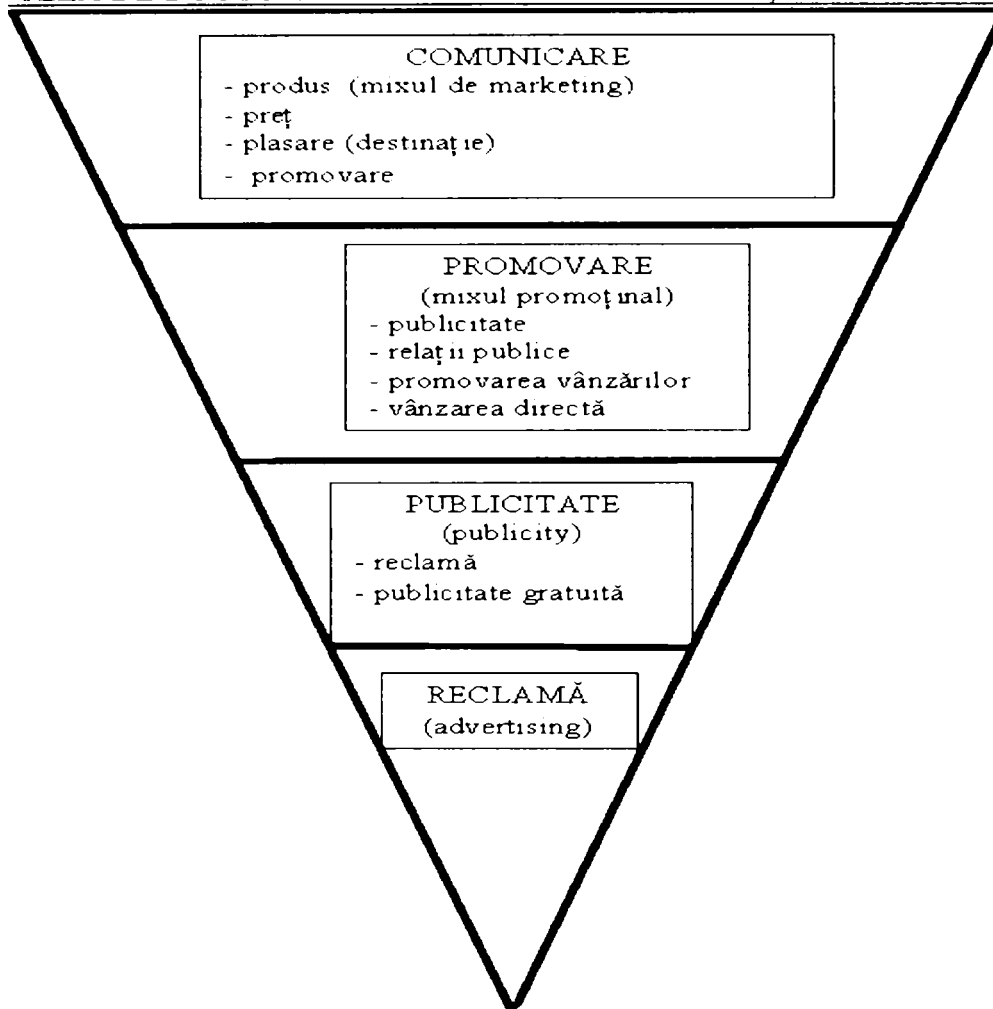


Fig. 3.4. Sistemul de comunicare al întreprinderii

Dacă acceptăm definiția generică a comunicării ca “un proces de stabilire a unității sau multiplicității ideilor între emițător și receptor”⁵⁹, admitem, că, în fapt, comunicarea înseamnă un transfer de informație între cele două părți care au un rol activ.

În procesul de comunicare intervin mai multe *elemente* ce au roluri și poziții diferite. Astfel, Ph.Kotler⁶⁰ apreciază, că într-un model complex de comunicare apar 9 *elemente*:

- emițătorul și receptorul – sunt componentele principale ale oricărei comunicări.
- mesajul și mijlocul de transmitere – sunt instrumente esențiale ale comunicării.
- codificarea, decodificarea, răspunsul și reacția inversă – sunt funcții primare ale comunicării.
- bruiajul – este zgomotul din sistem.

Interacțiunea acestor 9 elemente face ca, procesul de comunicare să nu fie de loc facil, cum pare la prima vedere, întrucât are mai multe componente cu grad mare de sensibilitate, ceea ce face ca mesajul, adesea, nici măcar să nu fie receptat.

Pentru emițător este foarte important să respecte cel puțin “4 *condiții* fundamentale pentru dobândirea succesului în comunicare, condiții ce trebuie îndeplinite dacă se dorește ca mesajul să producă răspunsul dorit” (W. Schramm).

1. mesajul trebuie proiectat și transmis astfel încât să capteze atenția respectivului destinatar.

2. mesajul trebuie să utilizeze simboluri care să fie comune atât experiențelor sursei, cât și destinației, astfel ca sensul să poată fi receptat și înțeles.

⁵⁹ Wilbur Schramm, *The Process and Effects of Mass Communications*, University of Illinois Press, 1955, p.3

⁶⁰ Ph.Kotler, op.cit. p.816-817

3. mesajul trebuie să trezească în destinatar conștiința existenței unor trebuințe, sugerându-i concomitent acestuia modalități de a le satisface.

4. mesajul să sugereze o modalitate de a satisface aceste nevoi, adecvată grupului căruia îi aparține destinatarul din acel moment.

Respectarea acestor condiții este premiza unei comunicări eficiente, în care emițătorul trebuie să țină seama de principalii factori ce au impact asupra ei, asupra elementelor de bază care explică:

- cine emite – emițătorul.
- ce spune – mesajul.
- cum spune – canalele de distribuție
- cui transmite – receptorul.
- cu ce rezultat – feed-back.

Emitătorul este acela care trebuie:

- să identifice destinatarii vizați cu caracteristicile lor.
- să determine răspunsul, care în final trebuie să fie cumpărarea bunului respectiv.
- să aleagă cel mai bun mesaj, ținând seamă de modelul AIDA (Atenție, Interes, Dorință, Acțiune).

- să selecteze canalele de comunicare din cele două categorii: personale sau impersonale.

- să stabilească bugetul promoțional, folosind cea mai potrivită metodă din următoarele: metoda posibilităților, a procentajului din vânzări, a parității competitive, a obiectivelor și sarcinilor etc.

- să stabilească mixul promoțional coordonat, care să-i permită atingerea obiectivelor de marketing stabilite.

- să recepționeze reacția inversă (feed-back) pentru a stabili câți consumatori au fost informați, au încercat produsul, au fost satisfăcuți.

Desigur, emițătorul este compartimentul/departamentul de marketing și în cadrul acestuia pentru fiecare produs poate fi un specialist, dar întreaga activitate de comunicare trebuie coordonată de un responsabil, rangul lui depinde de situația firmei, responsabil, care aplică strategia de comunicare totală, adoptată de echipa managerială.

Promovarea, ca unul din domeniile cele mai empirice ale acțiunii marketingului, se exprimă în “ansamblul de acțiuni și mijloace de informare și atragere a cumpărătorilor potențiali către punctele de vânzare, în vederea satisfacerii nevoilor și dorințelor acestora și implicit a creșterii eficienței economice a activității întreprinderii producătoare”⁶¹.

Amplificarea fenomenului promoțional își găsește explicația în: “accelerarea concurenței, aglomerarea piețelor, saturarea consumatorului față de numărul excesiv de comunicații publicitare, banalizarea produselor și mărcilor, preferința pentru rezultate obținute pe termen scurt, exigențele noilor forme de distribuție etc.”⁶², ceea ce face ca promovarea permanentă a produselor să devină cerință majoră, un factor indispensabil al oricărui proces de vânzare, indiferent de natura mărfii.

Ca formă de comunicare folosită pentru a informa, convinge sau reaminti publicului despre bunurile, serviciile, imaginea, implicarea în comunitate a unei persoane sau organizații, promovarea are adesea *rolul decisiv* în procesul de realizare a obiectivelor stabilite. În economia de piață modernă, nu contează că produsele sunt de calitate, dacă potențialii consumatori nu le cunosc, este puțin probabil să se vândă. În mod tradițional, promovarea avea ca scop atragerea de noi clienți. În prezent este cel puțin la fel de important, dacă nu chiar mai important să reamintești clienților avantajele oferite de produsele proprii, față de cele ale concurenților și să-i convingi de acest lucru, îndrumându-i să-și satisfacă rațional

⁶¹ D. Patriche “Marketing industrial” Ed. Expert, București 1994, p.215

⁶² Pl. Dubois, A. Jolibert. op. cit. p.233

nevoile, cumpărând produsele tale. Astfel, promovarea modernă va stimula, dezvolta și orienta nevoile consumatorilor.

3.7.2. PROMOVAREA SUPTOR PENTRU ACTIVITATEA COMERCIALĂ

Nimeni nu se mai îndoiește astăzi, de necesitatea promovării produselor, fapt reflectat în structura mixului de marketing, a cărei importantă variabilă este promovare (una din cele 4 considerate clasice). Cu cât va fi mai flexibilă și novatoare activitatea de promovare, cu atât impactul ei, va fi mai mare pe o piață saturată de mesaje publicitare.

Promovarea, ca expresie a acțiunilor, mijloacelor și metodelor utilizate în orientarea, informarea, atragerea și convingerea clienților să cumpere produsul în scopul satisfacerii dorințelor lor, dar și asigurării rentabilității întreprinderii producătoare, este o necesitate pentru îndeplinirea obiectivelor strategice și tactice ale întreprinderii, pentru înviorarea ciclului de viață al produsului, ca și pentru anihilarea efectelor acțiunilor ce duc la scăderea vânzărilor.

În literatura de specialitate, întâlnim o dublă accepțiune dată promovării pe care o explică P. Lasségne⁶³.

Astfel, în *sens larg* promovarea este sinonimă cu “dinamica comercială” și desemnează toate cercetările care pot să antreneze creșterea vânzărilor. Termenul anglo-saxon “*promotion*” desemnează sensul larg al promovării, care este una din cele 4 componente ale mixului de marketing (product, price, place, promotion).

În *sens restrâns*, promovarea este expresia tehnicilor specifice ale căror caractere comune, sunt prezentate mai jos și care o deosebesc de publicitate.

Trăsăturile esențiale ale promovării sunt:

- caracterul direct, imediat, concret.
- prezența unui avantaj, adaos, supliment, etc.
- caracter efemer.
- caracter excepțional și neobișnuit.
- legătura sa cu un produs definit.
- originea sa (producător, distribuitor, organizație profesională) și țintele sale (consumatori, utilizatori finali) variate.
- legătura sa cu mixul de marketing în ansamblu.

Esențialul acestor caractere le regăsim în lucrarea lui Y. Castagnol⁶⁴, care definește promovarea ca “o practică a marketingului ce constă în adăugarea temporară a unei valori suplimentare produsului sau serviciului, ce oferă un avantaj specific cumpărătorilor vizati în funcție de un obiectiv precis și măsurabil”.

La aceste trăsături F. Guilbert⁶⁵ adaugă două elemente, care precizează, că promovarea duce la modificarea (temporară) a ofertei de bază și la obținerea unui comportament definit “care nu poate fi doar un comportament de cumpărare.”

În concluzie, în accepțiunea modernă, promovarea este un concept complex deoarece:

- este o formă a comunicării ce se concentrează în mixul promoțional, cu o sferă mai largă de cât publicitatea.
- vizează o modificare imediată și directă a cererii (accelerare, creștere, reglare).
- vizează o modificare imediată a comportamentului clientului, distribuitorului etc.
- urmărește o modificare pozitivă și temporară a ofertei consumatorilor, a condițiilor de intervenție a distribuitorilor etc.
- efectul promovării este direct, când se adresează nemijlocit consumatorilor și indirect cât se adresează intermediarilor.

-

⁶³ P. Lasségne, *Gestion commerciale*, Paris, Les Conts de Droit, tome 2, 1972, p.73

⁶⁴ Y. Castagnol, *Principes et pratiques de la promotion des ventes*, Paris, Delmas et Cie, 1972

⁶⁵ F. Guilbert, *Cours sur la promotion* - Document roneoté 1986

Promovarea, considerată ansamblul de tehnici sau practici a marketingului, ori acțiune de marketing, ori formă de comunicare, urmărește depășirea unui nivel al vânzărilor prin captarea atenției și atragerea cumpărătorilor potențiali, de către punctele de vânzare, informarea, convingerea, formarea și menținerea unei clientele atrasă de produs și întreprinderea producătoare.

Ea se desfășoară în două *direcții* principale:

1. promovarea produselor – prin totalitatea mijloacelor și metodelor utilizate în orientarea, informarea potențialilor clienți asupra produselor noi sau îmbunătățite, începând de la ideea de produs nou și până la lansarea lui pe piață, pentru dezvoltarea unei atitudini pozitive față de produs.

2. promovarea vânzărilor – prin ansamblul acțiunilor și mijloacelor de captare a atenției potențialilor cumpărători, de către punctele de vânzare, în scopul impulsivării vânzărilor. Se realizează prin mai multe tipuri de acțiuni, denumite mijloace sau forme promoționale, cum ar fi: publicitatea, promovarea directă, relații publice, merchandising, promovarea vânzărilor, alte acțiuni.

Dacă avem în vedere maniera de desfășurare a acțiunilor promoționale distingem:

- acțiuni promoționale realizate prin mass-media (ex. publicitate).
- acțiuni promoționale la locul vânzării (ex. promovare directă).

De asemenea, dacă ținem seama de inițiatorul activităților promoționale, distingem:

- promovarea activă – când producătorul este cel care-și asumă responsabilitatea de promovare, pe care o exercită direct în rândul consumatorilor finali, în vederea creării și stimulării preferinței pentru produsul său.

- promovarea pasivă – când distribuitorul, intermediarul își asumă responsabilitățile cu privire la metodele și tehnicile pe care le folosește în domeniul promovării.

Managerul cu responsabilități în domeniul promoțional este cel care va decide formele, metodele și tehnicile utilizate, când și în ce măsură.

În ultima vreme, mai ales în ultimul deceniu, se constată accentuarea preocupărilor în domeniul promovării produselor dar mai ales a vânzărilor. Aceasta a condus la amplificarea rolului promovării în cadrul activităților de marketing și ca urmare la diversificarea obiectivelor promoționale.

Rolul promovării rezidă în conținutul complex al conceptului de promovare, ce relevă faptul că scopul general este influențarea comportamentului oamenilor, în așa fel încât, să sporească volumul vânzărilor bunurilor respectivului producător. De aceea, promovarea îndeplinește o serie de *funcții* economico-sociale, ce evidențiază utilitatea sa cum ar fi:

- furnizarea de informații atât cumpărătorului cât și vânzătorului.
- neutralizarea informațiilor defavorabile ce se răspândesc mai ales prin zvonistică.
- stimularea cererii este scopul direct și imediat.
- atenuarea fluctuațiilor cererii mai ales în cazul produselor sezoniere.
- diferențierea produselor, mai ales a mărcilor.
- reamintirea avantajelor produselor pentru a rămâne consumatori fideli.
- contracararea concurenților.
- influențarea persoanelor cu putere de decizie la nivel guvernamental.
- influențarea comportamentului public.
- formarea unei imagini.
- justificarea prețurilor bunurilor și serviciilor.
- conștientizarea publicului cu privire la noile produse și servicii create.

Pe baza acestei largi palete de funcții ce le poate îndeplini activitatea promoțională, fiecare întreprindere producătoare își stabilește obiective pe termen scurt, dar și mai lung, obiective generale dar și specifice, obiective față de vânzători, distribuitori și consumatori.

Între obiectivele generale ale promovării, cele mai frecvente sunt:

- modificarea fluxului cererii, *direct* – când se modifică comportamentul cererii, *indirect* - când se schimbă comportamentul unui agent al circuitului de distribuție.

- accelerarea creșterii cererii de bunuri pe termen scurt.
- regularizarea cererii.
- fidelizarea consumatorului.

Martin Bell⁶⁶ sintetiza șapte obiective de bază ale strategiei promoționale, astfel:

1. creșterea vânzărilor.
2. menținerea sau îmbunătățirea segmentului de piață.
3. crearea sau îmbunătățirea recunoașterii, acceptării sau menținerii mărcii.
4. crearea unui climat favorabil pentru vânzările viitoare.
5. informarea și educarea pieții.
6. crearea unei diferențe competitive.
7. îmbunătățirea eficienței promoționale.

În funcție de modul în care se pune accentul pe un obiectiv, se poate alcătui un mix promoțional. De asemenea, este important de știut că utilizarea promovării în mixul de marketing este favorizată după părerea lui Bell de:

- o evoluție favorabilă a cererii.
- o puternică diferențiere a produselor.
- calitățile ascunse ale produsului.
- motive de ordin emoțional, influențează achiziționarea unui produs.
- sunt disponibile fonduri adecvate.

Fiecare din aceste aspecte-cheie influențează în felul lui eficacitatea promovării.

Deoarece, în cadrul activității de marketing cei 4P se află în interacțiune, obiectivele promovării nu se pot izola de ceilalți 3P și de aceea, se stabilesc obiective în raport cu: politica de preț, de distribuție și produs.

Pornind de la multitudinea țințelor și efectelor ce le poate avea promovarea, Y. Castagnol a evidențiat câteva din obiectivele ce și le propun în mod curent întreprinderile. Astfel, ca *obiective principale* apar: a face încercări, a provoca prima cumpărare, a stimula indiferenții, a dezvolta o nouă utilizare, a pune în valoare un punct al imaginii de marcă, a crea un eveniment.

Ca *obiective secundare* apar: obținerea distribuirii mărcii, creșterea difuzării, creșterea disponibilității mărcii, obținerea unei "prezențe publicitare" la punctul de vânzare.

P.L. Dubois și A. Jolibert delimitează principalele obiective promoționale în funcție de țințele cărora li se adresează, în felul următor⁶⁷

1. Față de vânzători: stimularea forței de vânzare, accelerarea luării comenzii, a face posibilă prospectarea pieții, transformarea potențialilor cumpărători în clienți, fidelizarea clienților, creșterea nivelului comenzilor, lupta contra operațiunilor concurenților.

2. Față de distribuitori: a face recomandarea produselor, a face comenzi mai multe și mai rapide, sporirea comenzilor pentru cele recomandate, a da un avantaj produsului, participarea la o acțiune marketing a fabricantului, a face stocuri sau a le lichida, introducerea unui nou produs, fidelizarea distribuitorului

3. Față de cumpărători: a face cunoscut un produs, a provoca o atitudine favorabilă produsului, a face din consumatori, oameni de acțiune.

Managerul este în măsură să definească de fiecare dată obiectivele promoționale și să stabilească și tehnicile promoționale ce se vor utiliza pentru atingerea obiectivelor propuse.

Cele mai uzitate *tehnici promoționale* sunt:

1. vânzarea cu prime – în mai multe variante: primă încasată, directă, amânată, cu eșantion, înglobată etc.

2. tehnici de joc – concurs, joc, loterie etc.

3. reduceri de preț – ofertă specială, bon de reducere, 3 din 2 sau 4 din 3, vânzare grupată.

⁶⁶ Martin Bell, Marketing: Concepts and Strategy Ed. a 2-a Houghton Mifflin, 1972

⁶⁷ P.L. Dubois, A. Jolibert, Op-cit. p.242

4. încercări și eșantioane – cadou gratuit, demonstrare, eșantion etc.

Este foarte important, pentru orice întreprindere, să se țină seama de faptul, că activitatea promoțională trebuie să se desfășoare în anumite limite, întrucât ea are și efecte negative în plan economic și mai ales pe termen lung, ce se concretizează în scăderea cotelor de piață și accelerarea concurenței peste limitele admisibile.

Practica arată că nu este de loc simplu de stabilit cadrul practicilor promoționale pentru: consumatori, legiuitori și profesioniștii în domeniu.

3.7.3. STRATEGII PROMOTIONALE

Atingerea obiectivelor stabilite de întreprinderile mici și mijlocii se poate realiza, numai, dacă în contextul strategiei de marketing se elaborează și o strategie adecvată în domeniu promoțional.

Se practică două tipuri de strategii promoționale:

1. *strategia de împingere(Push)* – vizează trecerea produsului în canalele de distribuție, obligându-l pe distribuitor să găsească soluțiile pentru a vinde mai repede produsul. Se utilizează mai ales pentru bunurile industriale, efortul promoțional suportându-l în special distribuitorul, spre el împinge producătorul bunul său. Producătorul folosește cu predilecție vânzarea personală și promovarea comercială, iar intermediarul publicitatea, promovarea vânzărilor, vânzarea personală.

2. *strategia de atragere(Pull)* – vizează direct consumatorul final, pe care trebuie să-l atragă, determinându-l să cumpere. Se utilizează cu predilecție pentru bunurile de larg consum, folosind pe scară largă publicitatea. Dacă produsul se vinde, consumatorii vor cere produsul membrilor canalului de distribuție, care îl vor cere producătorului și în acest fel, cererea de consum atrage produsul pe canalele de distribuție.

Care din strategii se va utiliza, va decide managerul în funcție de condiții specifice ale organizației. Se poate utiliza una din strategii sau ambele în combinație.

S-a remarcat la nivelul general, orientarea firmelor producătoare spre strategia împingerii, care a condus la accentuarea concurenței prin preț.

Strategia aleasă de firmă își va găsi reflectarea în planul acțiunilor promoționale, în bugetul promoțional și bineînțeles în conținutul mixului promoțional.

Combinarea metodelor și tehnicilor folosite în activitatea de promovare și coordonarea lor în așa fel încât, să se îndeplinească obiectivele de marketing propuse, în condițiile unei eficiențe cât mai mari, constituie mixul promoțional, pe care orice întreprindere trebuie să-l stabilească.

Cele patru componente ale mixului promoțional: publicitatea, vânzarea personală, promovarea vânzărilor și relațiile publice, se folosesc de către firme în funcție de situația lor specifică, nefiind obligatorie participarea simultană a tuturor (cel puțin două sunt necesare), ci îmbinarea acelor instrumente care la un moment dat aduc cele mai mari avantaje cu cheltuieli cât mai reduse.

În alegerea instrumentelor promoționale ce se vor înmănușa la un moment dat, pentru a alcătui mixul promoțional se va ține seamă, pe de o parte de caracteristicile fiecărei componente, iar pe de altă parte de incidențele unor factori, care își pun amprenta asupra eficienței combinării, cum ar fi:

- *Tipul produsului* - influențează prioritatea ce se acordă unei forme sau alta de promovare. Astfel, pentru bunurile de larg consum reclama este esențială în timp ce pentru bunurile de producție, vânzarea personală deține primul loc, deoarece produsele fiind de valoare mare și riscul este corespunzător.

- *Tipul de piață* – diferențiază necesitățile promoționale. Astfel, pe piața monopolistică reclama este absolut necesară pentru a evidenția specificitatea unui produs în raport cu cele ale concurenților, în timp ce pe piața monopol, vânzarea personală este suficientă pentru a vinde.

- **Strategia utilizată** – își pune amprenta asupra combinării formelor de promovare. Astfel, maniera de îmbinare a publicității cu promovarea vânzării în perioada folosirii strategiei de împingere, va asigura fidelitatea clientului.

- **Stadiul de pregătire a consumatorului** pentru adoptarea deciziei de cumpărare. Astfel, în etapa de conștientizare și cunoaștere, rol mai mare au publicitatea și relațiile publice, iar în fazele următoare, vânzarea personală.

- **Ciclul de viață al produsului** – modifică, în funcție de etapa respectivă locul și rolul instrumentelor promoționale. Astfel, în faza introducerii unui nou produs este nevoie de transmiterea mesajelor pentru cunoașterea caracteristicilor, pentru informarea potențialilor cumpărători, în etapa creșterii, promovarea vânzărilor se impune, în timp ce în faza declinului, se

Chiar dacă, în practică apar o multitudine de variante de mix promoțional, în realitate, totalitatea metodelor și tehnicilor de promovare se grupează în patru *categorii*: publicitate, promovarea vânzărilor, relațiile publice și vânzarea personală. Primele trei forme enunțate sunt considerate instrumente ale promovării de masă, prin care potențialii cumpărători sunt informați cu privire la avantajele oferite de produsul respectiv. De asemenea, ele sunt incluse în categoria mijloacelor de comunicație, sau canalelor de comunicație care permit unei surse transmiterea unui mesaj la destinatarul precizat.

Indubitabil, publicitatea este cea mai cunoscută și efectiv utilizată formă de promovare și de aceea îi vom acorda o atenție sporită într-un capitol separat, rămânând să ne ocupăm mai jos de celelalte trei componente ale mixului promoțional. E. Hill și T. O'Sullivan structurează aceste activități promoționale sub forma unei piramide ce se bazează pe relațiile publice, iar în vârf (atât în sens propriu cât și figurat) se află vânzarea personală. Între ele există o strânsă interdependență în cadrul strategiei promoționale.

Promovarea vânzărilor, care operează prin adăugarea unei valori temporare produsului pentru a oferi un stimulente suplimentar consumatorului, urmărește pentru atingerea scopului final - intensificarea cumpărăturilor și a vitezei de vânzare – să: atragă atenția asupra unui produs nou sau modernizat, sporească loialitatea consumatorilor prin încurajarea cumpărărilor, lărgirea distribuției sau îmbunătățirea oportunităților de prezentare.

De obicei, efectele promovării vânzării sunt imediate, dar pe o scurtă perioadă și de aceea nu se prea folosește singură, ci în combinație cu celelalte forme de promovare, mai ales cu publicitatea.

Prin promovarea vânzărilor se urmărește realizarea unor scopuri clare și precise, care se concretizează în obiective specifice, ce solicită instrumente proprii de realizare.

Obiectivele promovării directe sunt orientate cu prioritate spre cerere, dar ele sunt distincte pentru membrii canalului de distribuție.

Astfel, promovarea orientată *spre consumatori* urmărește:

- creșterea vânzărilor pe termen scurt.
- ocuparea unei poziții stabile pe piață.
- convingerea consumatorilor să încerce produsul.
- îndepărtarea consumatorilor de produsele concurenților.
- păstrarea și recompensarea clienților fideli.

Se realizează prin: reduceri de prețuri, cupoane, premii, concursuri etc.

Promovarea orientată *spre intermediari*, denumită promovare comercială, urmărește:

- motivarea detailiștilor pentru noi articole și stocuri mari.
- stimularea detailiștilor pentru a le oferi prezentare preferențială.
- convingerea detailiștilor să cumpere în continuare.

Se realizează prin: rabaturi speciale, gratuități, prime de fidelitate.

Promovarea orientată *spre forța de vânzare*, urmărește:

- sprijin acordat produselor noi.
- încurajarea atragerii de noi clienți.

Se realizează prin: prime, comisioane, cadouri, concursuri oferite agenților de vânzare.

Promovarea vânzărilor cunoaște o ascensiune deosebită în ultima vreme și datorită *avantajelor* pe care le prezintă: atragerea clienților pentru că oferă ceva, menținerea loialității, crearea interesului, atragerea intermediarilor, eficacitate pe termen scurt, flexibilitate.

Prezintă și unele *inconveniente*: efectele sunt temporare, lipsește continuitatea.

Alegerea instrumentelor de promovare a vânzărilor este de mare importanță, cu atât mai mult cu cât, s-a diversificat mult aria acestora. Cele mai frecvent utilizate sunt: mostrele pentru încercare, cadouri promoționale, premii de fidelitate, concursuri, jocuri, tombole, loterii, oferte de preț redus, cupoane, etc..

Succesul unei întreprinderi depinde în mare măsură de relațiile pe care le are cu: clienții, salariații, acționarii, instituții guvernamentale, comunități locale, bănci, investitori, mass-media etc.

Indiferent dacă dorește sau nu, o firmă nu-și poate desfășura activitatea în afara mediului de afaceri, fără să întrețină relații cu publicul, doar că ele pot fi gestionate, sau lăsate să curgă de la sine.

Relațiile publice *reprezintă* un ansamblu de activități utilizate pentru crearea, menținerea și influențarea unei activități favorabile pentru firmă.

Această formă de promovare are caracter informativ, este de fapt o comunicare personalizată și potrivită, cu un mesaj unic și credibil. Vehiculează informații prin: purtător de cuvânt, conferințe de presă, materiale publicitare, evenimente speciale asociate cu implicarea în sponsorizări, donații.

În cadrul mixului de marketing, multe firme acordă un rol primordial agentului vânzărilor, prin care se realizează vânzarea personală, ce se bazează pe comunicare interpersonală directă și care permite feed-backul direct.

Vânzarea personală oferă motivații specifice, pe care celelalte elemente ale mixului de marketing nu le pot oferi special. Este complementară publicității, dar importanța ei relativă, depinde de natura produsului și de comportamentul consumatorului.

În general, vânzarea personală este cea mai costisitoare metodă prin care se stabilește contactul cu potențialul client, dar conduce la obținerea unui mare număr de clienți, deoarece agenții de vânzare se află față în față cu potențialii clienți, le transmite informațiile utile, clienții văd produsul, îl încearcă și constată avantajele pe viu.

Se pare că vânzarea personală este cel mai precis element al promovării, deoarece permite concentrarea asupra celor, care sunt considerați potențiali clienți.

Cheltuielile mari ce le implică forța de vânzare, impune ca odată stabilite obiectivele (găsirea de clienți, transmiterea informațiilor, vânzarea, servirea și culegerea informațiilor) managementul forței de vânzări să se focalizeze pe cei trei S: strategie, structură, suport.

Strategia vânzărilor va sprijini cele trei obiective: creșterea volumului vânzărilor, a veniturilor și a cotei de piață.

Structura se reflectă în organizarea departamentului/compartimentului de marketing și ea poate fi: geografică, pe tipuri de clienți sau pe linii de produse.

Suportul, adică sprijinirea forței de vânzare se suprapune cu managementul resurselor umane și vizează: recrutarea, pregătirea, remunerarea, motivarea și evaluarea activității agenților comerciali.

Vânzarea personală, este forma promoțională ce se poate cel mai bine cuantifica cu ajutorul datelor statistice. Utilizarea acestei metode de promovare trebuie să contribuie la realizarea unor legături permanente pe termen lung, cu cei mai importanți cumpărători, asigurând astfel baza dezvoltării activității de producție și deci a obținerii de profituri mai mari în viitor.

3.7.4. PUBLICITATEA

Ca principală formă de promovare, atât sub aspect cantitativ cât și calitativ – prin impactul realizat – *publicitatea* continuă să fie confundată cu comunicarea, promovarea sau reclama.

Publicitatea este acea formă de promovare, reprezentată printr-un complex de activități ce au drept scop, să facă cunoscute și apreciate de către consumatori/utilizatori, produse sau servicii destinate vânzării, sau să formeze atitudini favorabile față de o idee, acțiune, teorie etc.

Succint, Asociația Americană de Marketing (AMA), definește publicitatea ca “orice formă non-personală plătită, de prezentare și promovare a ideilor, bunurilor și serviciilor, de către un sponsor identificat.” Rezultă că publicitatea are caracter exclusiv comercial, reprezentând o tranzacție comercială, iar mesajul publicitar, indiferent că este vizual, verbal sau scris este direcționat către publicul larg și nu direct către un individ.

Spre deosebire de promovare, publicitatea provoacă notorietate, schimbă imaginea mărcii, este abstractă dar își propune să facă produsul dezirabil, atrăgându-l pe consumator și de asemenea, ea poate fi izolată, deci poate și separată de celelalte elemente promoționale, să acționeze și să-ți îndeplinească obiectivul. Deci publicitatea este doar o componentă a promovării și comunicării, având o sferă mai restrânsă.

Publicitatea nu se identifică nici cu reclama, deși în activitatea economico-socială se întâmplă frecvent acest lucru.

Reclama este doar o componentă a publicității, fără îndoială cea mai importantă sub toate aspectele(cantitativ, calitativ și structural) dar nu este singura.

Așadar, publicitatea are o sferă mai largă, alături de reclamă, include și *publicitatea gratuită* ce se realizează prin difuzarea unor informații ce conduc la creșterea încrederii consumatorilor față de produs, la sporirea prestigiului firmei prin: conferințe, articole, reportaje, afișe, postere etc.

Spre deosebire de reclamă, publicitatea își propune să influențeze indirect comportamentul consumatorului și nu să declanșeze rapid decizia de cumpărare. De asemenea, își propune să creeze o imagine favorabilă despre un produs și firmă, fără să vehiculeze informații și să folosească mijloace de determinare a deciziei de cumpărare.

Obiectivele publicității sunt multiple, iar în funcție de scopul urmărit ele pot fi sistematizate în tabelul nr.3.4.:⁶⁸

De fiecare dată, se alege obiectivele ce se vor urmări în campania publicitară ce va fi declanșată. De obicei, pentru IMM-uri, câteva obiective sunt omniprezente și anume: *mărirea în scurt timp a vânzărilor, dezvoltarea unei piețe noi, lărgirea unui segment de piață existent, crearea unei atitudini favorabile față de firmă*

Activități de publicitate

Tabelul 3.4.

Nr. crt.	Scopul obiectivului	Activități de realizare a obiectivului
1.	Obiective de informare	<ul style="list-style-type: none"> - informarea pieții despre existența unui nou produs, - sugerarea de noi utilizări ale produsului, - comunicarea modificării prețului, - explicarea funcționalității produsului, - descrierea serviciilor disponibile, - corectarea impresiilor false, - reducerea temerilor cumpărătorilor, - crearea imaginii firmei.
2.	Obiective de	- atragerea preferințelor consumatorilor spre o marcă,

⁶⁸ Ph.Kotler, op.cit. p.851-853

	convingere	<ul style="list-style-type: none">- încurajarea orientării lor,- schimbarea manierei de percepere a atributelor produselor,- convingerea să cumpere,- convingerea să accepte o vizită comercială.
3.	Obiective de reamintire	<ul style="list-style-type: none">- reamintirea unei nevoi viitoare,- reamintirea locului de cumpărare,- menținerea produsului în atenție,- menținerea cumpărătorului bine informat în legătură cu produsul.

Atingerea obiectivelor presupune respectarea principiilor de bază:

- să fie argumentată,
- să fie sobră și sinceră,
- să nu fie factor de poluare socială,
- să urmărească în primul rând convingerea și apoi sugestionarea,
- să contribuie în mod deosebit la stimularea cererii,
- să fie eficientă atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Importanța deosebită are alegerea celor mai adecvate tehnici și metode, precum și îmbinarea lor armonioasă, astfel încât, publicitatea să contribuie la reducerea distanței psihologice dintre produs și consumator. Pentru aceasta, publicitatea trebuie să emită mesaje, care să corespundă dorințelor consumatorului și să-l determine să caute o informație.

Pentru IMM, în perioada de naștere/ creștere, problema atingerii și impunerii unui obiectiv prin reclamă este o problemă destul de greu de realizat, din mai multe motive:

- financiar, realizarea unui calup de publicitate care se va da pe un post național, în prezent are niște costuri care pot fi recuperate doar pe termen lung;
- psihologic, întreprinzătorul este prins/ antrenat în problematica obiectivelor zilnice, și nu are siguranța/ discernământul că prin publicitatea solicitată a atins „ținta” așa cum și-ar fi dorit; de altfel, având în vedere că, măcar în fazele incipiente ale activității, problema publicității apare doar accidental, ea fiind generată de probleme de ambalare, depozitare, identificare componente, indicarea participării la activități complementare, ș.a. întreprinzătorii nu consideră absolut necesară promovarea publicității, deși recunosc faptul că în timp ea poate aduce beneficii companiei,
- al managementului; IMM-urile de obicei au asigurată desfacerea produselor lor prin colaboratori direcți, care se ocupă de problematica publicității; mai mult acești colaboratori se pot ocupa și de aprovizionarea cu materia primă / materiale conforme cu cerințele produsului final, ușurând prin aceasta și sarcinile IMM.

Un mod de manifestare frecvent al publicității este **reclama**.

Reclama are ca obiectiv imediat atragerea atenției, determinarea și declanșarea cât mai rapid posibil a deciziei de cumpărare și schimbarea atitudinii clientului. Ea vehiculează informații și utilizează mijloace de convingere a consumatorilor pentru ca ei să cumpere. Scopul principal este cel comercial pe termen scurt.

Reclama are mai multe *funcții*, cele mai importante fiind:

- atenționarea asupra existenței produsului.
- difuzarea informațiilor credibile despre produsul sau serviciul respectiv.
- trezirea interesului pentru un produs.
- influențarea preferințelor consumatorilor pentru obținerea adeziunii lor.
- stimularea deciziei de cumpărare.

Îndeplinirea lor se poate face dacă reclama respectă câteva condiții:

- produsul are caracteristici unice importante.
- calitățile "ascunse" ale produsului sunt importante pentru consumator.
- se manifestă o tendință favorabilă pentru produsul respectiv.
- există un potențial de piață adecvat.
- se manifestă un mediu concurențial favorabil.
- sunt condiții favorabile pentru marketing.
- firma dorește să cheltuiască pentru reclamă.
- firma dispune de specialiști în domeniul marketingului, pentru comercializarea produsului.

Reclama, prezintă o serie de *avantaje* în comparație cu alte forme de promovare, cum ar fi: ușurința repetării, costul redus pe persoană, impersonalitatea și chiar aprecierea pe care o acordă oamenii bunurilor cărora li se face reclamă. Dar, reclama are și *inconveniente*, ceea ce determină utilizarea ei în anumite limite, ca de exemplu: costul total ridicat, eficiență scăzută și eventual în timp îndelungat, iar inexistența feed backului, nu dă posibilitatea înlăturării eroilor, neînțelegerii mesajului.

Se utilizează mai multe tipuri de reclamă, în funcție de criteriile care se au în vedere. Cele mai importante *criterii* sunt:

1. Tipul canalelor de informare și a mijloacelor tehnice de realizare,

- a. grafică – prin tipărire.
- b. prin efecte luminoase
- c. viu grai – radio.
- d. combinată – televiziune, cinematograf.
- e. prin etalarea produselor – vitrină, expoziții.
- f. prin servicii și prime acordate cumpărătorului.

2. Organul senzorial receptor :

a. *vizuale* – ziare, cataloage, prospecte, calendare, parade, demonstrații, târguri, expoziții, panouri, ambalaje.

- b. *auditive* – radio.
- c. *audiovizuale* – televizoare, filme.

3. Aria geografică :

- a. locale
- b. regionale
- c. naționale
- d. mondiale.

4. Sponsorul – diferențiază reclama sponsorizată de: producător, intermediar, alt agent.

Purtătorii reclamelor sunt și ei de o mare diversitate, ei alegându-se în funcție de: natura produselor, receptorul și gradul lui de cultură, etc. cei mai des utilizați purtători de reclame sunt: magazine, expoziții, târguri, clădiri, construcții, mijloace de transport, săli de sport, stadioane, ziare, reviste, radio, televiziune, cinematograf.

CONCLUZII

Capitolul nr.3 face referințe asupra strategiilor de marketing în general, cu referințe specifice IMM-urilor; acestea din urmă, în viziunea autorului sunt necesare îndeosebi pentru a se asigura promovarea/ existența performantă a IMM-urilor, concretizată prin stabilitate / creștere controlată, într-un mediu economic turbulent, instabil.

- În subcapitolul 3.1. sunt prezentate rolul și componentele strategiei de marketing, condițiile necesare pentru a se realiza o strategie performantă, precum și etapele procesului de elaborare a unei strategii; acolo unde au fost sesizate aspecte specifice IMM-urilor s-au făcut precizările necesare, cu motivările aferente.

Subcapitolul 3.2. abordează problematica strategiilor de piață specifice IMM-urilor. După ce sunt prezentate aspectele specifice de tip cerere/ ofertă, pe piață și tipurile de relații ce se pot dezvolta întreparteneri, oglindite în elaborarea strategiilor, se prezintă efectele impactului concurenței asupra IMM-urilor, precum și alternative strategice cu care IMM-urile pot ieși pe piață.

Subcapitolul 3.3. abordează strategiile de produs pe care IMM-urile le pot aborda în situația colaborării cu intrprinderile mari, cu producție de serie / masă, dar și în cazul în care accesează direct o piață. Abordarea este realizată ținând seama că produsul este o componentă relevantă a mixului de marketing; în același timp sunt prezentate strategiile care țin seama de aspecte specifice ale produsului, cum ar fi marca produsului, ambalarea lui.

În subcapitolul 3.4. sunt abordate trei categorii de activități care pot fi subordonate conceptului de gestionare a produselor: este vorba de durata de viață a produselor, analiza gamei de produse, și creativitatea; desigur că toate cele trei categorii de activități se întâlnesc mai rar în structura IMM-urilor; aceasta din mai multe motive: abordarea lor necesită fonduri de investiții de o anumită valoare și continuitate, care depășesc de multe ori capacitatea de plată a companiei, lipsa unei strategii coerente, complementare cu strategia elaborată la nivel de structură de bază; însă pentru a putea accesa semente din piață în contextul preveserilor UE, micii întreprinzători va trebui să aibă în vedere și aceste aspecte.

În subcapitolele 3.5, 3.6, 3.7, sunt prezentate strategiile de preț, producție și promovare, ca și componente ale mixului de marketing, pe care IMM-urile le pot aborda.

Se dorește ca, în contextul prevederilor UE, cu referire la accesarea piețelor europene / internaționale întreprinderile mici și mijlocii să poată face față cu succes concurenței care se manifestă sub toate aspectele, dar în același timp aportul lor la dezvoltarea economică să poată fi cuantificat pozitiv.

CAPITOLUL 4

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ÎNTRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII

4.1.ROLUL ȘI PARTICULARITĂȚILE RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Dacă avem în vedere complexitatea sistemului economic actual, manifestările imprevizibile ale acestuia și concurența tot mai acerbă dintre firme, este ușor de înțeles presiunea care exercită asupra acestora, presiune care se manifestă la toate nivelele ierarhice, de la conducători (manageri), până la executanți (muncitori). Pentru a face față acestor provocări este necesar ca firma să fie capabilă să prevadă viitoarele schimbări ale mediului, să-și coreleze propriile strategii cu aceste schimbări, și să găsească resursele necesare pentru a-și atinge obiectivele propuse.

Din multitudinea de resurse necesare, necesare unei întreprinderi, - (resursele financiare, resursele materiale, resursele umane, resursele informaționale) – în prezent, specialiștii din întreaga lume acceptă unanim ideea că, cele mai importante sunt resursele umane. Argumentele care susțin această afirmație sunt numeroase și foarte diverse; amintim câteva dintre ele:

- Omul, în calitatea sa de resursă umană, este singurul creator de valori de întrebuințare; întreprinderea reprezintă, locul (bine definit în spațiu/ timp și valori) în care se creează, de către oameni, produse și servicii; procesul de creație a noilor valori, are efecte biunivoce, în sensul că oamenii se modelează conform unor cerințe impuse de mediul de acțiune, dar în același timp ei sunt aceia care, prin activitatea lor, modelează/ generează elemente noi necesare dezvoltării mediului de acțiune.

- În noua societate informațională, resursa umană a înlocuit treptat resursa financiară, devenind o „resursă strategică” a organizației; în această calitate ea reprezintă o variabilă critică în realizarea succesului sau a insuccesului oricărei organizații; pe termen lung, existența unor oameni potriviți la locul potrivit, poate genera succes, având în vedere faptul că resursele umane au o capacitate de creștere / dezvoltare deosebit de dinamică, dar mai ales au o capacitate de a-și depăși propriile limite, atunci când acest lucru este cerut.

- Resursa umană este creatoare nu numai sub aspect economic dar și sub aspect spiritual și științific; ideile concretizate în produse noi, în tehnologii noi, în metode de conducere și organizare, sunt exclusiv apanajul omului ; în același timp, resursa umană este principala sursă de asigurare a competitivității organizației; din acest punct de vedere ea este o resursă valoroasă, rară (în sensul de greu de găsit), dificil de imitat, și relativ de neînlocuit.

- Resursa umană pune în mișcare și valorifică toate celelalte resurse dintr-o întreprindere; eficiența utilizării ei în acest proces de antrenare, depinde, în foarte mare măsură, de calitatea activităților realizate, și de calitatea deciziilor manageriale aplicate la nivelul întregului sistem.

Practica economică relevă multe situații în care întreprinderi înzestrate bine sub aspect economico - financiar și informațional obțin rezultate slabe, datorită unui management al resurselor umane defectuos.

În acest fel se explică atenția deosebită acordată resursei umane, atât în planul teoretic al științei manageriale, cât și practic, la nivelul fiecărei întreprinderi.

Evoluția omenirii s-a bazat pe capacitatea crescândă a acesteia de a-și satisface cât mai bine variatele și complexe sale nevoi, proces posibil prin producție. Pentru satisfacerea acestor nevoi a fost necesară o evaluare a resurselor disponibile, inclusiv a celor umane, acestea fiind mai mult analizate doar prin prisma pregătirii profesionale, pregătire care trebuie să asigure realizarea obiectivelor. Foarte puțini au fost cei care s-au gândit în mod insistent la

psihologia executanților, deoarece timpul presează întotdeauna și îi poate face pe manageri/ lideri să neglijeze această necesitate a resursei umane.

Potențialul uman de care dispune o organizație, indiferent de mărimea ei, trebuie în primul rând înțeles, apoi motivat/ antrenat în activitate; într-o întreprindere mare, potențialul uman se modelează mai ușor, deoarece fiecare angajat este rapid conștientizat că aparține unui grup, cu anumite pretenții, pe care el trebuie să și le însușească dacă dorește să-și desfășoare activitatea, alături de grup. Sistemul binar „da/ nu” ajută la selectarea rapidă a oamenilor din cadrul unei entități; în cazul IMM-urilor situația este ceva mai complicată deoarece aici intervin câteva elemente suplimentare în evaluarea resurelor umane:

- Conștientizarea apartenenței la un grup este mai greu de realizat, deoarece sarcinile nu sunt atât de distinct repartizate, operatorii putând realiza sarcini multiple, complementare, cu grad de complexitate diferențiat; mai mult operatorii au un grad de libertate în efectuarea activităților mult mai mare, ceea ce le creează un anumit grad de independență, față de colectivitatea în care activează.
- Încărcarea pe posturi nu este atât de rigidă și de precis realizată; aici pot apărea diferențe care sunt percepute diferențiat de operatori.
- Angajații dispun de o relativă „inertie la schimbare” care în cadrul accesării grupurilor mari poate fi mai ușor schimbată, decât în cazul accesării grupurilor de dimensiuni mai mici.
- Practica managerială a evidențiat faptul că schimbările organizaționale sunt mult mai dificile mult mai rapide ceea ce implică o doză de risc neprevăzută; evitarea acestei doze de risc prin schimbări strategice, generează rezistența la schimbare din partea angajaților. Deci se impune alocarea unui interval de timp, mai mare în cazul IMM-urilor, necesar schimbării mentalităților, a comportamentului și al obiceiurilor oamenilor

Principalii factori care influențează activitatea umană într-o întreprindere pot fi grupați astfel:

- *Factori care țin de caracteristicile resursei umane:* pregătirea profesională, cunoștințele practice și teoretice legate de munca desfășurată, experiența în muncă, creativitatea, spiritul de inovație, modul de antrenare în activitate, nivelul de pregătire cultural; managerul poate interveni aici în faza de selecționare și angajare a personalului, identificând acele persoane care corespund cel mai bine organizației din punct de vedere profesional.
- *Factori care țin de întreprindere :* politica de motivare, condițiile de lucru, prestigiul firmei, facilitățile oferite angajaților, cultura organizațională și comportamentul organizațional; acești factori țin în foarte mare măsură de managementul practicat la nivel de întreprindere, respectiv de conducerea acesteia; libertatea de acțiune a managerului în acest domeniu fiind îngădită doar de limitele creativității și imaginației sale în ceea ce privește politica de personal.
- *Factori care țin de macro-mediul întreprinderii:* legislația economică dominantă, conexiunile cu piața materiilor prime/ piața de desfacere/ piața forței de muncă; trebuie avut în vedere faptul că oamenii sunt autonomi și liberi; ei pot acționa nu numai față de standardele tayloriste ci și față de încercările de manipulare; în același timp oamenii depind de anumite influențe, gradul de influență fiind diferențiat de la o perioadă la alta, de la un factor de influență la altul.

Unele dimensiuni ale resursei umane din întreprindere sunt foarte greu de cuantificat, uneori chiar imposibil - așteptări împlinite sau nu, dorința de ascensiune și formare a carierei, orientarea spre provocările științei și tehnicii, adaptarea la climatul din întreprindere, aderarea

și loialitatea față de valori și modele, capacitatea de depășire a stărilor conflictuale etc. - prin intermediul exprimărilor pur matematice. Totuși, angajații au o importanță deosebită asupra eficienței activității întreprinderii iar cunoașterea factorilor care influențează, din acest punct de vedere, resursa umană poate oferi managerilor un set de pârghii care, folosite cu profesionalism, pot duce la creșterea competitivității organizației.

4.2. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

În condițiile dificultăților crescânde de realizare a unor previziuni de personal, cât mai adecvate necesităților organizaționale, planificarea resurselor umane are în vedere incertitudinile și riscurile, evitarea dezechilibrelor sau disproporțiilor majore, precum și permanenta adaptare a personalului și organizației la un mediu extern din ce în ce mai instabil sau mai imprevizibil.

Dacă este desfășurată corespunzător, planificarea resurselor umane oferă, în principal, următoarele avantaje:

- ◆ fiind strâns legată de planificarea organizațională, permite o mai bună transpunere a influențelor strategiei globale a organizației asupra planificării resurselor umane,
- ◆ se poate aplica principiul previziunii în sensul că este realizabilă identificarea problemelor de personal înainte ca acestea să apară; astfel încă din faza de constituire a unei întreprinderi, se pot antama probleme specifice cum ar fi: selecția personalului pentru managementul la vârf al organizației, sau pregătirea profesională (prin cursuri de instruire de scurtă durată, în companii cu activități similare celei ce se înființează) a personalului selectat pentru angajare.
- ◆ managerii au o viziune mai bună sau o imagine mai clară asupra dimensiunii resurselor umane disponibile; pe de altă parte, structura și repartizarea resurselor umane asigură îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- ◆ permite utilizarea și dezvoltarea mai eficientă și mai echitabilă a resurselor umane dintr-un anumit areal; aceasta este una din condițiile primordiale pentru amplasarea unei structuri de fabricare noi; un areal de resurse umane cu o pregătire tehnică specifică noi structuri de fabricare, cu anumite preocupări specifice, cu o tradiție în domeniul respectiv poate constitui un argument esențial în amplasarea unei structuri de fabricare; în același timp planificarea permite organizațiilor să anticipeze deficitul/ surplusul de resurse umane, precum și să minimizeze numărul concedierilor;
- ◆ recrutarea personalului este mult mai eficientă, deoarece necesitățile de resurse umane sunt anticipate și identificate, înainte să apară unele probleme nedorite;
- ◆ reduce dependența de recrutarea externă, ceea ce presupune elaborarea unor programe specifice, de formare -instruire precum și a unor strategii și politici de dezvoltare a resurselor umane;
- ◆ asigură menținerea unei organizări flexibile a personalului sau dezvoltarea unor resurse umane flexibile și competitive;
- ◆ permite identificarea situațiilor de incertitudine în activitatea organizațiilor, situații care se reflectă direct, asupra resurselor umane;
- ◆ sporește capacitatea organizațiilor de a respecta reglementările guvernamentale, îndeosebi pe cele privind asigurarea unor oportunități la angajare, precum și a celorlalte dispoziții legale.

Planificarea resurselor umane (PRU), este în prezent, o practică managerială obișnuită la nivelul organizațiilor. O planificare necorespunzătoare a resurselor umane poate determina pe termen scurt, apariția unor probleme nedorite, cum sunt:

- Unele posturi importante rămân neocupate o perioadă mare de timp, ceea ce provoacă perturbații în desfășurarea optimă a activității.

- Frecvent, angajații noi sunt concediați fie datorită unei proaste planificări a necesarului de resurse umane, fie datorită neadaptării la condițiile concrete impuse de post, din anumite subdiviziuni organizatorice ale firmei; spre exemplu la locurile de muncă ce necesită activități colective (montaj produse finite, echipe de forjori, turnători, prelucrători pe utilaje complexe), noul agajat, deși îndeplinește toate condițiile impuse la angajare, el trebuie, din primul moment, să aibă în vedere „atașarea” sa la colectivul în care va lucra pe viitor; în acest scop el va trebui să contacteze pe fiecare membru al echipei și să se asigure de sprijinul reciproc, și să-și stabilească locul/ poziția în cadrul echipei pe parcursul derulării proceselor de muncă.
- deși veniturile unor angajați valoroși cresc, ca urmare a eforturilor depuse în rezolvarea sarcinilor de muncă, totuși, mulți dintre ei părăsesc organizațiile, deoarece nu pot identifica oportunități de promovare pe scara ierarhică.

Necesitatea planificării necesarului de resurse umane a apărut și datorită intervalului de timp, care există între momentul cunoașterii nevoii de ocupare a unui post vacant și momentul angajării efective a persoanei, care să corespundă cerințelor respectivului post. Scopul planificării resurselor umane este de a asigura că organizația dispune de personalul necesar pe tipuri de calificări adecvate și la momentul oportun.

Planificarea resurselor umane, denumită și planificarea personalului, are mai multe definiții, ce se completează reciproc:

- Planificarea resurselor umane este procesul prin care organizația anticipează sau prevede necesitățile viitoare de personal și elaborează programele pentru asigurarea numărului și a categoriei de angajați, la locul și momentul potrivit;
- Planificarea resurselor umane este procesul continuu de analiză a necesarului de resurse umane al unei organizații, proces supus condițiilor de mediu, aflate în permanentă schimbare, precum și a politicilor de personal elaborate în concordanță cu eficiența pe termen lung a organizației;
- Planificarea resurselor umane cuprinde analiza forței de muncă existente în cadrul organizației, interpretarea previziunilor de dezvoltare a acesteia în raport cu cerințele de dezvoltare viitoare a forței de muncă, definirea politicilor de dezvoltare a forței de muncă existente și de recrutare de noi angajați;
- Planificarea resurselor umane este procesul de determinare a numărului potrivit de angajați calificați pentru ocuparea unor posturi potrivite, la momentul potrivit;
- Planificarea resurselor umane este procesul de estimare viitoare a numărului de angajați, atât cantitativ, cât și calitativ, de comparare a cererii de posturi cu numărul existent de angajați și determinarea deficitului sau surplusului de personal pentru realizarea obiectivelor organizației;
- Planificarea resurselor umane este procesul de analiză și de identificare a necesarului de personal, pe profesii, calificări, vârstă și sex.

Succesul planificării resurselor umane este determinat de raportul acesteia cu planificarea strategică a organizației, deoarece previziunile în domeniul resurselor umane afectează și sunt afectate de planurile organizației.

O eroare, comună, făcută în planificarea resurselor umane este că se concentrează pe necesitățile de personal pe termen scurt și nu se raportează planificarea nevoilor de personal pe termen lung, în corelare cu planurile organizaționale.

Pentru îmbunătățirea planificării resurselor umane, specialiștii în domeniu, recomandă următoarele:

- să se asigure că toate programele de personal satisfac necesitățile organizației, iar realizarea planului de resurse umane este în concordanță cu strategia acesteia;
- să identifice acele probleme din domeniul resurselor umane, care pot afecta obiectivele afacerii sau au implicații deosebite asupra celorlalte funcțiuni și să ia măsuri pentru realizarea corelațiilor necesare;

- să transforme obiectivele afacerii în obiective de personal, care pot asigura bazele unei planificări strategice în domeniul resurselor umane, întrucât obiectivele de resurse umane sunt parte componentă a obiectivelor organizaționale;
- să revadă procesul de planificare strategică, pentru a identifica noi posibilități de implicare a managerilor și a compartimentului de resurse umane.

Planificarea resurselor umane este un proces continuu, care trebuie evaluat permanent, pe măsură ce condițiile interne ale organizației și externe ale mediului, se schimbă.

4.3. MODELE DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE

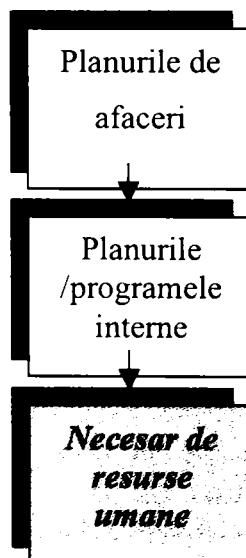
Modelele de planificare a resurselor umane, reprezintă formalizarea concepțiilor, diferiților specialiști, privind modul de abordare a problematicii planificării resurselor umane.

Indiferent de tipul de planificare practicat, de dimensiunea temporală sau de orizontul de timp avut în vedere, marea majoritate a modelelor de planificare a resurselor umane cuprind următoarele etape principale:

1. Determinarea impactului asupra obiectivelor organizației.

Planificarea resurselor umane, fiind parte integrantă a planificării organizaționale, pentru a fi eficientă, trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor organizaționale, care pot fi realizate, doar dacă organizația dispune de resursele umane necesare. În determinarea obiectivelor care vizează necesarul de resurse umane, se face o analiză a necesităților/disponibilităților cu referire la resursele umane din arealul de analiză; **necesarul de resurse umane de o anumită categorie de calificare** derivă din planul de afaceri, corectat de planurile / programele interne specifice organizației (cum ar fi programul de calcul a capacității de producție); **disponibilul de resurse umane previzionate** din cadrul arealului de analiză derivă din totalul resurselor umane existente din care se extrag resursele neutilizabile din diferite cauze (pierderi, redistribuiri, promovări, plecări în străinătate la lucru); în stabilirea valorilor celor două entități un rol important îl are mediul extern, care prin legislația promovată, prin sistemul de învățământ, sănătate, cultură, poate promova un sistem de valori care să asigure o concordanță între cele două entități, astfel încât organizația să dispună de resursele umane cele mai adecvate scopului pentru care a fost construită. Etapele procesului de planificare sunt prezentate în figura n.4.1.

Analiza necesităților (cererea)



Analiza disponibilităților (oferta)

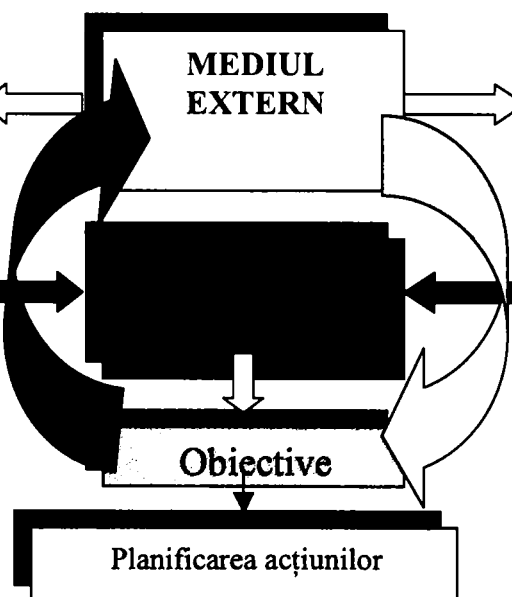
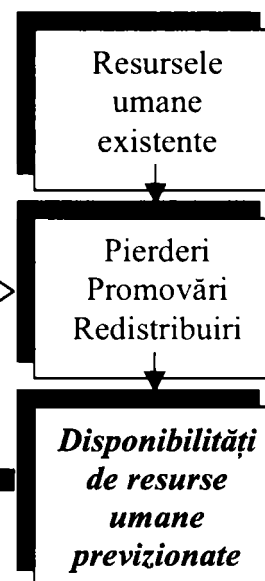


Fig.nr.4.1.
Factori de influență în planificarea
e.....e.....e.

2 Previziunea cererii de resurse umane

Planificarea resurselor umane începe, în mod efectiv, cu determinarea necesităților de resurse umane sau cu previzionarea cererii de personal, care constă în estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane.

Există diferite metode de previziune a cererii de resurse umane, unele empirice, altele științifice, dintre care se pot aminti:

- ◆ **Estimările manageriale privind necesarul de resurse umane** în organizațiile mici, se realizează de sus în jos, de către managerii de la nivelul superior, pe baza informațiilor care vizează capacitățile de producție disponibile și portofoliul de comenzi, pentru o anumită perioadă de timp. Pe baza capacităților de producție disponibile se poate estima necesarul de personal.
- ◆ **Tehnica Delphi**, este o tehnică specializată de colectare a opiniilor manageriale, realizată prin consultarea unui grup de specialiști, cu privire la necesarul/ disponibilul momentan de resurse umane și este folosită pentru obținerea consensului acestora în legătură cu previziunea necesarului cantitativ/ calitativ de resurse umane, pentru o perioadă viitoare.
- ◆ **Analiza tendințelor**, este o metodă care estimează necesitățile viitoare cu privire la resursele umane, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, având la bază informații cu privire la dinamica resurselor umane în perioade anterioare, în care activitățile au avut caracteristici similare cu cele viitoare.
- ◆ **Tehnicile specifice studiului muncii**, pot fi folosite atunci când este posibil să se efectueze măsurarea/ normarea muncii în vederea determinării operațiilor și a cantității de muncă necesară pentru efectuarea unei activități.

3. Previziunea ofertei de resurse umane

Previziunea ofertei de resurse umane sau a disponibilităților de personal, estimează numărul posibil de oameni disponibili, luând în considerare ieșirile de forță de muncă, promovările de personal, absenteismul de la program, etc.

După estimarea cantitativă și calitativă a cerințelor prezente, se poate trece la previzionarea resurselor umane, proces ce presupune estimarea schimbărilor, care vor avea loc în viitor.

4. Elaborarea planurilor de acțiune

Planificarea resurselor umane trebuie să asigure o corelație corespunzătoare, între cererea și oferta de resurse umane. În final, pentru a se obține rezultatele dorite, se vor elabora planuri și programe de acțiune specifice, care vor conține măsuri necesare pentru soluționarea dezechilibrelor în domeniul resurselor umane.

4.4. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

4.4.1. PROCESUL DE RECRUTARE A RESURSELOR UMANE

Recrutarea de personal se referă la confirmarea nevoii reale de a angaja resurse umane.

Necesitățile de recrutare de personal pot fi:

- **Strategice:** vizează ocuparea de posturi noi, efectuarea de restructurări, reorganizări, etc.
- **Temporare:** părăsirea organizației, din diferite motive (participarea la cursuri de formare-întreținere de durată, îmbolnăviri, satisfacerea stagiului militar, continuarea studiilor, producție sezonieră, etc.)
- **Datorate mișcărilor interne de personal:** promovări ale personalului existent pe posturi noi, transferuri, etc.

Recrutarea personalului, reprezintă procesul de căutare, de localizare/ atragere a candidaților potențiali, din care, urmează să fie aleși candidații capabili, care au abilitățile

profesionale, necesare pentru ocuparea posturilor vacante, în prezent și viitor, în cadrul unei organizații.

Procesul de recrutare este inclus în procesul de planificare a resurselor umane așa cum rezultă din figura nr 4.2.

Asigurarea de resurse umane, ca și componentă a procesului de planificare, are două

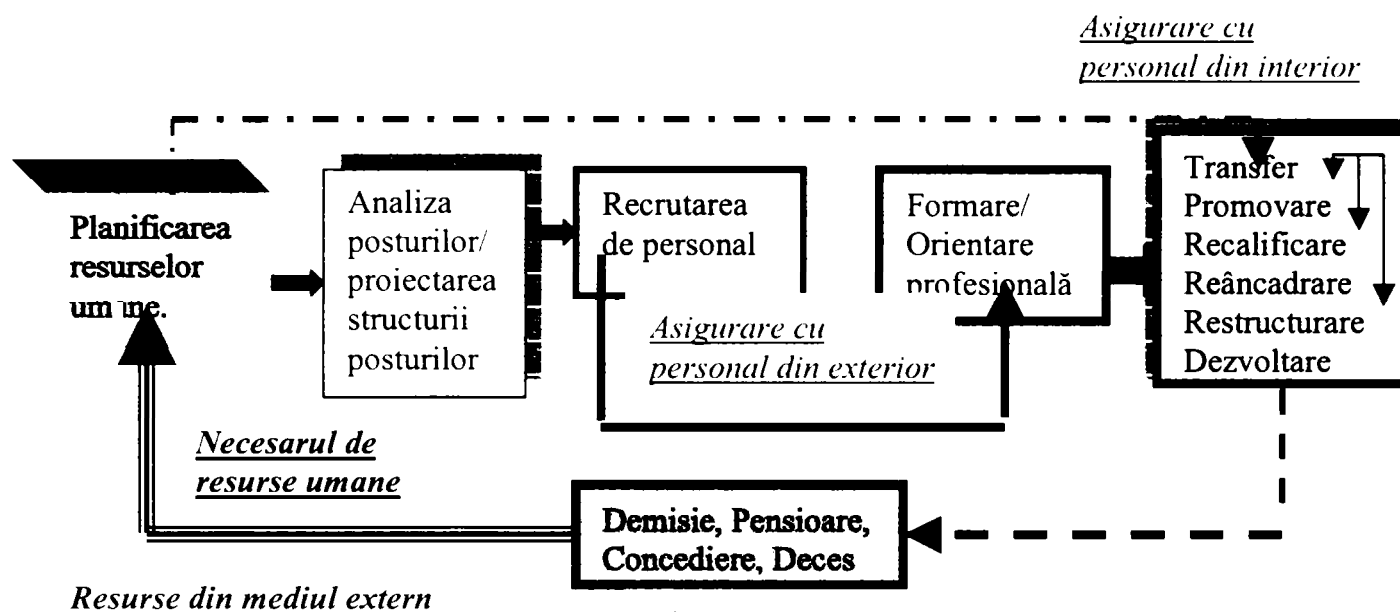


Fig 4.2. Procesul de planificare a R.U.

direcții principale:

- asigurarea posturilor cu personal din interiorul întreprinderii, prin transfer de la un loc de muncă la altul cerut de modificările tehnologice de proces ce au loc în timp, sau prin promovare pe un nou post cu caracteristici superioare, sau prin reclificare în vederea obținerii unui nou post, sau prin reîncadrare într-o nouă funcție, sau prin dezvoltarea activităților în postul existent și;
- asigurarea posturilor cu personal din exteriorul întreprinderii, proces care apelează la resursele umane disponibile în mediul extern întreprinderii, pentru a completa pierderile de personal prin demisie, prin pensionare, concediere sau deces.

Necesarul final/ real de resurse umane, transmis pentru recrutare, se va stabili în urma efectuării unei analize a încărcării posturilor existente în cadrul întreprinderii.

Recrutarea personalului, urmează în mod logic, planificării resurselor umane, deoarece are ca scop, identificarea și atragerea candidaților competitivi; ea va fi urmată de o selecție, așa cum rezultă din figura nr 4.3.

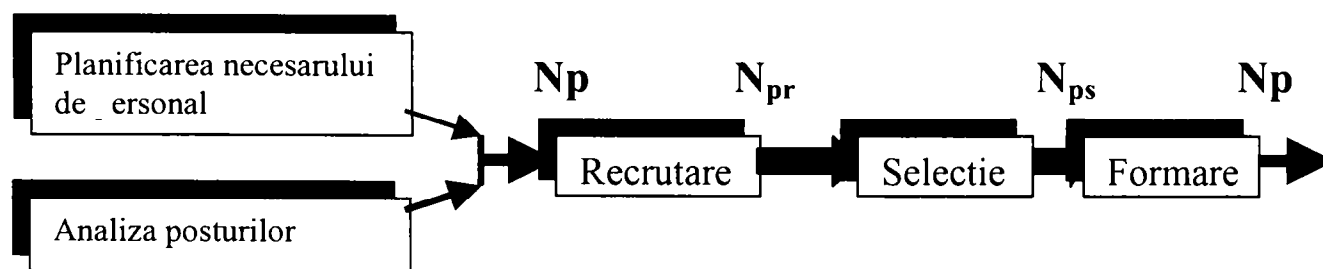


Fig. 4.3. Succesiunea operațiilor în procesul de planificare a RU.

Necesarul de personal (N_p) rezultat în urma procesului de planificare /analiză a posturilor, va constitui baza procesului de recrutare; în funcție de calitatea resursei umane disponibile **Necesarul de personal recrutat** (N_{pr}) va diferi de numărul necesar de personal; relația dintre ele este (4.1.)

$$N_p \leq N_{pr} \quad (4.1.)$$

Recrutarea este un proces de durată în funcție de caracteristicile posturilor, pe de o parte, și în funcție de o serie de factori externi întreprinderii; se preintă în continuare câțiva dintre aceștia:

- condițiile și schimbările de pe piața muncii, în condițiile existenței unui excedent sau a unui vid de forță de muncă, creat fie natural, pe considerente demografice, fie datorită apariției unei concurențe;
- capacitatea sistemelor de pregătire și dezvoltare a resurselor umane și sistemele educaționale, care au un impact puternic asupra procesului de recrutare;
- atracția zonei sau a localității, precum și facilitățile locale, cum sunt locuința, transportul, magazinele, centre culturale etc.;
- cadrul legislativ sau juridic, adecvat domeniului resurselor umane;
- imaginea sau reputația organizației, care poate fi pozitivă sau negativă și poate atrage sau respinge potențialii candidați;
- preferințele potențialilor candidați pentru anumite domenii de activitate, pentru posturi sau organizații, pentru anumite avantaje materiale oferite de un anumit regim de muncă, de recuperare, de odihnă, etc.;
- obiectivele organizaționale reflectate în obiectivele din domeniul resurselor umane și în politicile de personal;
- cultura organizațională, care influențează pozitiv dorința de recrutare și angajare a candidaților;;
- cerințele pe care organizația consideră că trebuie să le îndeplinească solicitanții posturilor vacante;
- situația economico-financiară a organizației, întrucât recrutarea personalului antrenează unele resurse și presupune cheltuieli, etc.

Procesul de angajare este un proces bidirecțional, în care candidatul trebuie să fie mulțumit de patronul său, iar patronul trebuie să fie mulțumit de candidat. Recrutarea personalului este un proces de comunicare în dublu sens, între organizație și persoane.

Organizația dorește să transmită semnale despre imaginea, reputația sa, politicile sale de personal, care să sugereze oportunitățile, pe care le oferă.

Candidații doresc să transmită semnale, care să sugereze că ei sunt solicitanții cei mai potriviți sau cei mai competitivi și că trebuie să primească posturile oferite spre angajare.

Statistic, s-a constatat că, dacă organizația își propune să comunice candidaților realitatea, succesul procesului de recrutare a personalului, nu va suferi de pe urma divulgării acestor informații candidaților.

Prin elaborarea strategiilor și politicilor de recrutare, se stabilesc obiectivele urmărite sau se desemnează concepțiile și comportamentele specifice activității de recrutare. Strategiile și politicile de recrutare, definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitățile sale privind recrutarea personalului, precum și filozofia și valorile organizației, privind procesul de recrutare.

Deciziile manageriale, care operaționalizează strategiile și politicile de recrutare a personalului, trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- Identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați, pentru a se obține necesarul numeric și calitativ de angajați, având în vedere faptul că dintre cei recrutați se va efectua o selecție, care va diminua, în general numărul celor propuși pentru angajare, așa cum rezultă din relația 4.2.:

$$N_{pr} \geq N_{ps} \quad (4.2.)$$

- Măsura în care posturile vacante sunt ocupate din interiorul organizației, din rândul propriilor angajați, din exteriorul organizației sau prin combinarea acestor două posibilități.
- Asigurarea concordanței între activitățile de recrutare ale organizațiilor și strategiile acesteia.
- Măsura în care organizația preferă să atragă candidați, cu calificări satisfăcătoare, care sunt în căutarea unui loc de muncă și care sunt interesați în ocuparea posturilor vacante, sau care încearcă să atragă candidați competitivi, ce pot asigura un management performant al resurselor umane. Indiferent de strategia abordată, trebuie avut în vedere faptul că procesul de selecție trebuie urmat de un proces de formare-instruire, care are ca obiectiv final selecția celor mai buni candidați; nuărul acestora va coincide cu necesarul de personal planificat.
- Realizarea recrutării personalului într-un timp cât mai scurt și cu cheltuieli minime, nu duce întotdeauna către rezultate bune; cu cât arealul de recrutare este mai mare cu atât posibilitățile de recrutare cresc, se amplifică procedurile de recrutare în vederea selecției unui număr cât mai mare de solicitanți, care să acopere un areal de probleme cât mai dezvoltat.

Recrutarea personalului din interiorul organizației, are următoarele avantaje:

- ◆ Organizațiile au posibilitatea, să cunoască bine punctele forte și punctele slabe ale candidaților, întrucât există suficiente informații despre aceștia.
- ◆ Atragerea candidaților este mult mai ușoară, deoarece aceștia sunt mai bine cunoscuți, datorită activității personale.
- ◆ Selecția, potrivit criteriilor organizației, este mult mai rapidă și mai eficientă, deoarece candidații, proveniți din interiorul organizației, dețin mai multe cunoștințe privind practicile organizaționale, ceea ce permite scurtarea timpului de acomodare pe post.
- ◆ Motivarea personalului crește, întrucât oportunitățile de promovare sunt stimulative pentru angajați.
- ◆ Recrutarea personalului din interiorul organizației este mai puțin costisitoare.
- ◆ Sentimentul de apartenență la organizație și de loialitate, crește.
- ◆ Probabilitatea, ca angajații să nutrească expectanțe sau să devină dezamăgiți și nemulțumiți față de organizație, este redusă.

Recrutarea personalului din interiorul organizației are următoarele dezavantaje:

- ✓ Împiedică infuzia de noi comportamente, abilități, cunoștințe, nu favorizează promovarea unor idei noi.
- ✓ Politica de recrutare din interiorul organizației poate presupune, în mod greșit, că angajații dispun de calitățile necesare pentru a fi promovați.
- ✓ Favorizează manifestarea “principiului lui Peter”, conform căruia, oamenii tind să se ridice, pe scara ierarhică, până la nivelul lor de incompetență, sau altfel spus, angajații sunt promovați până ce ating un nivel, la care nu mai sunt capabili să acționeze adecvat.
- ✓ Atunci când promovarea se face pe baza vârstei și a vechimii în muncă, politică, care absolutizează rolul experienței, fără a lua în considerare competența profesională, se poate manifesta favoritismul sau se pot declanșa stări conflictuale:
- ✓ Speranța angajaților în promovare nu se manifestă și aceștia devin apatici, ceea ce conduce la demoralizarea lor, la scăderea performanțelor la demisionări.
- ✓ Provoacă apariția de posturi vacante în lanț, respectiv nevoia de recrutare, pentru ocuparea posturilor devenite vacante prin succesiune, efect cunoscut ca “efectul de undă”.

Dacă se apreciază că posturile vacante nu pot fi ocupate din surse interne, este necesară identificarea surselor externe.

Recrutarea personalului din exteriorul organizației are următoarele avantaje:

- Permite identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați potențiali.

- Permite îmbunătățirea procesului de recrutare, datorită oportunității de comparare a candidaților interni cu cei externi, organizației.
- Noii angajați pot constitui o sursă de idei și cunoștințe noi, favorizând infuzia de suflu proaspăt.
- Permite diminuarea cheltuielilor cu pregătirea personalului; este mai ieftin, mai comod, mai avantajos, să se angajeze personal calificat din afara organizației, decât să se dezvolte pregătirea propriilor angajați.
- Încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizației.
 - Recrutarea personalului din exteriorul organizației are următoarele dezavantaje:
 - Identificarea, atragerea și evaluarea candidaților se realizează mult mai dificil, dacă se are în vedere complexitate muncii.
 - Riscul de a angaja candidați, care ulterior nu dovedesc sau nu se pot menține la potențialul înalt, pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecție.
 - Costul recrutării personalului este mult mai ridicat, datorită identificării candidaților de pe o piață a muncii vastă.
 - Timpul necesar orientării, adaptării pe posturi a noilor angajați este mult mai mare.
 - Nemulțumirea și frustrarea candidaților din cadrul organizației, care consideră că îndeplinesc condițiile necesare, însă li se reduc șansele de promovare.
 - Acționarea în judecată de către fostul patron al angajatului extern, în cazul existenței unui contract de confidențialitate, când noul angajat extern deține unele informații valoroase privind organizația pe care o părăsește.

4.4.2. Procesul de selecție a resurselor umane

Selecția personalului întreprinderilor mici și mijlocii, reprezintă una din activitățile de bază ale managementului resurselor umane, care se efectuează în cadrul compartimentului de personal. Selecția personalului este responsabilitatea managerilor de pe diferite niveluri ierarhice.

Selecția personalului este acea activitate a managementului resurselor umane, care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat, pentru ocuparea unui anumit post.

Selecția personalului se poate efectua folosind două categorii de metode:

- A. **Metode empirice** nu se bazează pe criterii riguroase, ci pe recomandări, impresii, modul de prezentare la o discuție a candidaților, aspectul fizic, etc. Sunt de menționat unele practici, controversate, de selecție a resurselor umane, cum sunt testele genetice, grafologia ș.a..
- B. **Metode științifice**, se bazează pe criterii științifice și folosesc metode specifice de evaluare a personalului. Procesul de selecție a personalului se desfășoară în mai multe etape:
 1. Selecția participanților.
 2. Completarea formularului de cerere de angajare de către tot personalul recrutat.
 3. Intervievarea întregului personal recrutat pentru angajare.
 4. Testarea pentru angajare.
 5. Verificarea referințelor.
 6. Efectuarea examenului medical.
 7. Interviul final.
 8. Decizia de angajare

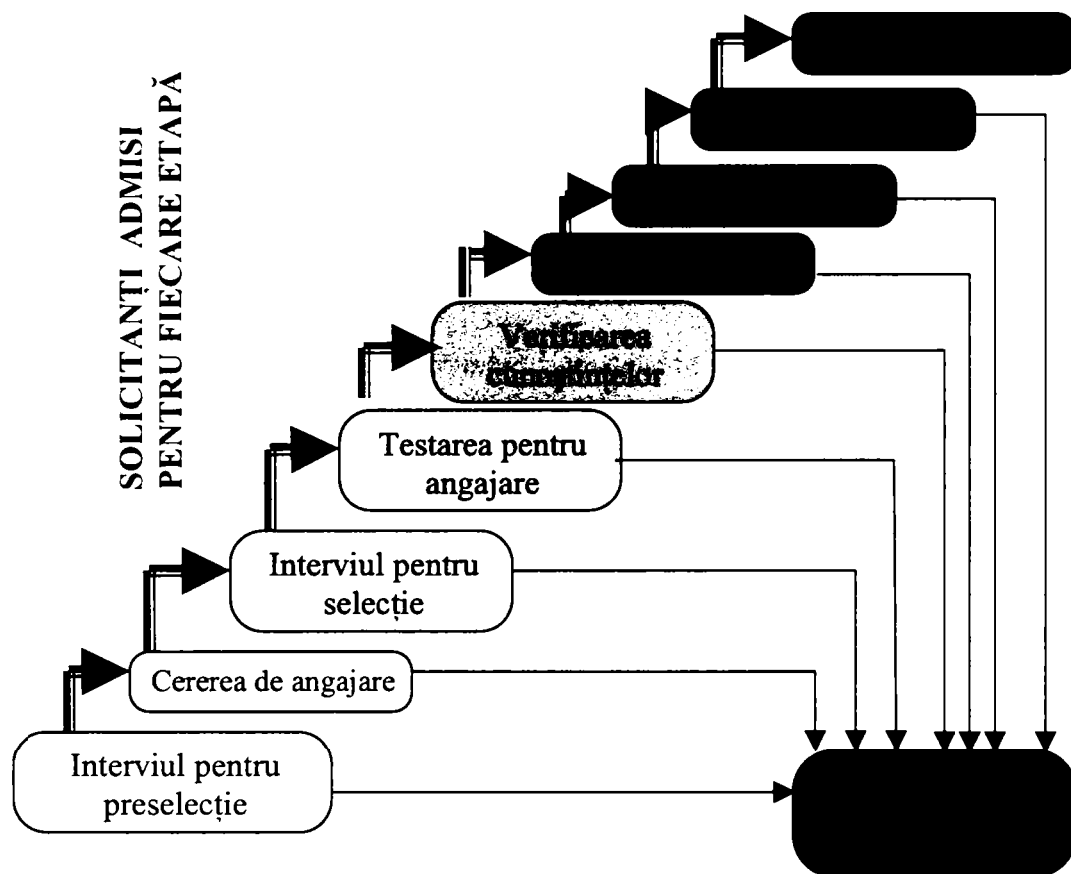


Fig.nr.4.4. Etapele necesare de parcurs în vederea selecției pentru ocuparea unui post.

Așa cum rezultă din figura nr.4.4. pentru încadrarea pe post, solicitanții trebuie să treacă cu succes fiecare etapă a procesului de selecție. Fiecare etapă este urmată de o analiză în urma căreia sunt selectați candidații în sistemul binar: ADMIȘI/ RESPINȘI; Există situații, în care candidatul poate dovedi că posedă calitățile corespunzătoare cerințelor postului; în acest caz decizia de angajare se poate lua chiar după primul interviu.

Candidatul, după ce s-a hotărât, cu privire la organizația către care să se îndrepte, va trimite:

1. **Cererea de angajare sau scrisoare de intenție,**
2. **Curriculum vitae**

Acest minim de informații oferă posibilitatea echipei de recrutare să-și formeze o primă impresie despre solicitantul postului și să aprecieze dacă acesta corespunde tipului de persoană pe care ar dori să o angajeze. Pentru ușura sarcina celui care face recrutarea, candidații pot completa un „**Formular tip pentru personal calificat**” similar cu cel din **Anexa nr.4.1**. Un prim contact „**Face to Face**” cu solicitantul poate completa interviul pentru recrutare.

Dacă în urma interviului preliminar, calitățile candidatului corespund cerințelor organizației, se va trece la desfășurarea interviului propriu-zis, pentru selecție

Candidații, care au fost recomandați în urma interviului de selecție, pot fi supuși la anumite teste pentru angajare, care urmăresc două aspecte:

- identificarea punctelor slabe, care pot constitui restricții sau cotraindicații pentru posturile vacante;
- stabilirea unei anumite ierarhizări a aptitudinilor candidaților.

Testele de angajare sunt instrumente de evaluare, înalt specializate, care implică sarcini de executat, precum și multe condiții sau cerințe, în special de aplicare și interpretare.

Candidații, care au depășit etapele interviului, ale testării și corespund din punct de vedere medical, sunt prezentați managerului compartimentului ierarhic, în care se află postul vacant, în scopul desfășurării interviului final.

Candidatul selectat, după interviul final, va fi angajat pe postul vacant, respectând legislația în vigoare.

4.5.PREGĂTIREA, FORMAREA ȘI PERFECȚIONAREA RESURSELOR UMANE

Pregătirea și formarea personalului constau în ansamblul proceselor prin care salariații își însușesc într-un cadru organizat cunoștințele, aptitudinile, deprinderile și comportamentele trebuitoare exercitării unor ocupații necesare respectivei firme.

Activitatea de perfecționare presupune ansamblul proceselor prin intermediul cărora salariații firmei își îmbogățesc arsenalul de cunoștințe, metode, aptitudini, deprinderi și comportamente în domenii în care au deja o calificare de bază, în vederea realizării la un nivel superior a obiectivelor și sarcinilor ce le revin.

Concret, formarea personalului în cadrul firmei, se realizează prin licee de specialitate și școli profesionale pendinte de acestea, prin calificare la locul de muncă (ucenicie) și cursuri serale de calificare. Acestea se folosesc pentru formarea personalului de execuție, de regulă, muncitorii. Celelalte cadre calificate ale firmei, ingineri, economiști, tehnicieni, etc., se formează prin instituțiile de învățământ superior, firmele private sau publice de pregătire a personalului, care realizează cursuri sau programe proprii, special organizate în cadrul lor.

Programele de formare și perfecționare, în funcție de eșalonarea realizării, pot fi continue și discontinue. Programele continue se derulează într-o singură perioadă, fără întreruperi, în afara sărbătorilor legale, fiind utilizate pentru formarea de specialiști.

Avantajele lor sunt: concentrarea cursanților asupra conținutului procesului de pregătire; continuitatea procesului de învățare; facilitarea unui lung schimb de opinii între participanți.

Dezavantajul este: că persoanele în cauză sunt dislocate pentru o anumită perioadă, ceea ce provoacă unele greutăți în realizarea obiectivelor compartimentelor implicate.

Programele discontinue implică două-trei subperioade de pregătire în instituția cu profil didactic, după care personalul respectiv își reia munca în întreprindere.

Avantajele constau în faptul că: legarea mai strânsă a procesului de pregătire de activitățile firmei; diminuarea problemelor legate de absența personalului; schimbarea rapidă a abordărilor manageriale.

Un tip de pregătire care cunoaște o rapidă amplificare în ultimii ani, îl constituie programele organizate și desfășurate în cadrul firmei, la care pot participa un număr mare de manageri și specialiști și care contribuie substanțial la remodelarea culturii firmei.

Calitatea formării și perfecționării personalului firmei depinde într-o proporție apreciabilă de arsenalul pedagogic utilizat. În procesul de învățământ, metodele pedagogice se divid în două categorii principale: clasice și moderne.

Metodele didactice clasice mai frecvent folosite sunt: prelegerile, expunerile sau seminarile. Se are în vedere doar componenta cunoștințe a potențialului uman, ignorându-se celelalte componente.

Metodele didactice moderne, sau active, se axează asupra formării și dezvoltării de aptitudini, deprinderi și comportamente, solicitând cu prioritate capacitatea de analiză, puterea de sinteză, abilitatea de a stabili obiective și a concepe realizarea lor, formarea de stereotipuri dinamice în legătură cu utilizarea unor metode, etc.

Între metodele active, semnalăm cazul și simularea managerială.

Cazul, în domeniile managerial și economic a fost conceput și utilizat pentru prima dată de Universitatea din Harvard. Tehnologia este simplă. Membrii grupului primesc prezentarea unui caz, îl studiază și apoi formulează fiecare un punct de vedere.

Reunit în plenul său, grupul, sub coordonarea animatorului, trece la analize și dezvoltarea cazului, în vederea conturării celei mai adecvate soluții.

Reușita folosirii acestei metode depinde, în principal, de trei factori:

- calitatea cazului în sine;
- componența grupului;
- competența animatorului.

Un caz se consideră bun, atunci când întrunește simultan, următoarele calități:

- reflectă o situație reală dintr-o firmă;
- se pretează o analiză cu implicații semnificative din punctul de vedere considerat;
- în soluționarea cazului, contribuția majoră revine grupului implicat.

Grupul folosit, trebuie să fie eterogen din punctul de vedere al specialităților și chiar profesiunilor, vârstei, temperamentului, etc.

Animatorul trebuie să asigure libertatea de exprimare a participanților, în cadrul unei atmosfere permissive.

Principalele rezultate ale utilizării cazului constau în dezvoltarea aptitudinilor de analiză, de formulare a unor puncte de vedere și decizii la participanți, concomitent cu capacitatea de a conlucra și combate în condițiile muncii în grup.

Simularea, reprezintă o altă metodă activă care situează participanții la procesul de învățământ în situațiile celor din practică, aceștia trebuind să ia decizii, să efectueze analize, să întocmească lucrări și să declanșeze acțiuni similare celor din unitățile industriale.

Forma cea mai evoluată a simulărilor de acest fel o reprezintă jocurile manageriale pe bază de calculator, care reprezintă o simulare dinamică, asemănătoare derulării activităților firmelor, oferă posibilitatea efectuării de experimente manageriale și economice contabile.

Mai pot fi utilizate și alte metode, precum ar fi metoda incidentei, bateriile de teste, etc.

Luarea în considerare a acestor elemente de managementul superior al firmei și de compartimentul personal este de natură să favorizeze sensibil atât derularea în condiții superioare a formării și perfecționării personalului, cât și creșterea competitivității firmei.

4.6. EVALUAREA RESURSELOR UMANE

Pentru a putea face o analiză a resurselor umane, va trebui, mai întâi, o evaluare a personalului, proces prin intermediul căruia se emit judecăți de valoare asupra salariilor din întreprindere, considerați separați, în calitate de titulari ai anumitor posturi, în vederea relevării elementelor esențiale ale modului de realizare a obiectivelor și sarcinilor conferite și de exercitare a competențelor și responsabilităților, a acordării de recompense și sancțiuni, a stabilirii modalităților de perfecționare a pregătirii, a conturării perspectivelor de promovare.

Evaluarea asupra funcționalității și profitabilității firmei asigură un important suport informațional, pentru luarea de decizii de recompensare, promovare, perfecționare, etc., privind personalul întreprinderii.

Foarte importante sunt consecințele evaluării asupra vieții profesionale a componentelor firmei, asupra satisfacției lor în muncă, asupra realizării lor pe toate planurile.

Problema numărului unu a managementului întreprinderii, este evaluarea cadrelor.

O reflectare a rolului crescând pe care îl are evaluarea în întreprinderea modernă o reprezintă numeroasele metode și tehnici utilizate în acest scop. În funcție de sfera de aplicabilitate, metodele și tehnicile de evaluare se împart în: generale și speciale.

Metodele de evaluare generale sunt: notația, aprecierea globală și aprecierea funcțională.

Notația constă în acordarea unei note care exprimă gradul în care titularul unui post realizează obiectivele circumscrise acestuia.

Aprecierea globală constă în formularea unor evaluări generale prin care se sintetizează principalele calități, munca și rezultatele în muncă ale persoanei respective. Aprecierea globală se concretizează în calificative.

Aprecierea funcțională constă în formularea unei evaluări pe baza comparării calităților, cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor și comportamentelor unui component al firmei, cu cerințele postului actual sau vizat a i se atribui, evidențiind concordanțele și neconcordanțele constatate.

Utilizarea acestei metode presupune existența unor descrieri de posturi judicios întocmite, inclusiv a unor specificații ale posturilor, în care se înscriu calitățile, cunoștințele, aptitudinile și deprinderile necesare în bune condiții a obiectivelor circumscrise acestora.

În faza următoare se elaborează profilul titularului postului, ce cuprinde calitățile, cunoștințele, aptitudinile și deprinderile pe care efectiv le posedă.

Examinarea comparativă a conținutului celor două piese, permite evidențierea neconcordanțelor, după care se trage concluzia, ce se face cu individul respectiv: perfecționare, promovare, retrogradare.

Uneori, se mai folosesc și metode de evaluare speciale, utilizate doar pentru anumite categorii de personal din firmă, mai ales managerii de înaltă calificare.

Din cele descrise, cele mai folosite metode sunt: cazul, testele de autoevaluare și centrul de evaluare.

Cazul, presupune constituirea unei comisii de evaluare care examinează munca persoanei în cauză, adică a “cazului” pentru luarea unei decizii importante referitoare la aceasta. Comisia de evaluare se alcătuieste din 5-7 membrii: șeful ierarhic, alți manageri și specialiști în probleme de personal de la compartimentul de specialitate. Desfășurarea procesului de evaluare începe cu adunarea de informații despre persoana respectivă, munca depusă, comportamentul, etc., apoi se trece la faza a doua, interviul. Urmează faza a treia, în care se analizează informațiile dobândite în vederea formulării evaluării. Fiecare component își formulează separat constatările și judecățile de valoare. Urmează dezbaterile acestora și în urma discuțiilor, evaluarea comisiei. Apoi se propune decizia finală.

Avantajele folosirii acestei metode constă în rigurozitate, eliminarea în mare măsură a subiectivismului și caracterul său multilateral.

Metoda testelor de autoevaluare constă într-una sau mai multe baterii de teste special concepute pentru titularii unei anumite categorii de posturi, a căror soluționare oferă persoanelor în cauză indicii importante asupra potențialului. Punctajul obținut se compară cu punctajul etalon și se vede nivelul celui evaluat.

Centrele de evaluare reprezintă un sistem de evaluare. În esență, acest sistem constă în evaluarea persoanei în cauză timp de 3-5 zile, printr-un complex de metode de evaluare: jocuri manageriale, teste psihologice, discuții în grup fără conducător, teme pregătite individual, dezbateri de cazuri, prezentări orale asupra anumitor probleme de management din întreprindere, etc.

Pe perioada evaluării, persoana respectivă este observată de membrii grupului de evaluare, pe baza unui ghid de evaluare special elaborat.

În final, pe baza rapoartelor evaluatorilor se ia decizia finală. Pentru o evaluare riguroasă, respectarea unor premise metodologice și organizatorice, prezentate sintetic în tabelul de mai jos:

4.6.1. PREMISE ALE UNEI EVALUĂRI RIGUROASE

1. Criteriile de evaluare ale personalului se diferențiază în funcție de natura posturilor deținute de respectivele persoane, de potențialul firmei și obiectivele sale
2. Evaluarea trebuie să fie unitară, în sensul că pentru personalul de aceeași specialitate sau care exercită posturi identice este necesar să se aibă în vedere aceleași criterii, utilizate în același mod

3. Pentru a fi edificatoare, evaluarea este necesar să se efectueze pe perioade suficient de lungi, în care persoana respectivă trebuie confruntată cu principalele probleme specifice postului respectiv

4. Metodele și tehnicile utilizate trebuie să aibă în vedere specificul fiecărui post întrucât în evaluarea salariaților practic nu există decât cazuri particulare, de unde necesitatea abordării diferențiale

5. Evaluarea trebuie să se bazeze numai pe informații certe, verificabile, informațiile îndoielnice, nesigure se resping sau se au în vedere cu multă circumspecție.

6. Rezultatul evaluării se comunica de evaluatori persoanei în cauză, însoțit de recomandările necesare, asigurându-se premisa pentru valorificarea integrală a rezultatelor evaluării.

Respectarea cerințelor enunțate este de natură să evite erorile tipice de evaluare, arătate în tabelul ce urmează:

Erori tipice de evaluare:

1. Deosebiri sensibile de optici, temperament între cadrele care evaluează, unii foarte critici, alții dimpotrivă, astfel că aceleași evaluări reflectă calități, aptitudini, eforturi diferite în mare măsură.

2. Evaluatorii simpatizează în măsură diferită persoanele supuse evaluării, ceea ce se reflectă în criteriile utilizate și în concluziile finale.

3. Supraaprecierea evenimentelor survenite în ultima perioadă, ceea ce modifică realismul evaluărilor și încurajează oportunismul salariaților evaluați în sensul modificării în bine a eforturilor și comportamentului în perioada care precede evaluarea.

4. Dorința de spune șefilor ierarhici ceea ce doresc să audă despre subordonații evaluați chiar dacă evaluarea nu corespunde integral realității.

5. Tendințele pacifiste ale evaluatorului pentru a evita discuții contradictorii, ceea ce se manifestă printr-o îmbunătățire generală, artificială rezultatelor evaluării.

6. Incompetența evaluatorului, care nu cunoaște bine metodele de evaluare și nu are aptitudinile necesare acestui proces deosebit de complex.

7. Manifestarea efectului „halou”, ce semnifică faptul că o caracteristică pozitivă sau negativă a persoanei evaluate este atât de puternică încât iradiază asupra celorlalte denaturându-le în ochii evaluatorilor, modificând nejustificat conținutul, evaluarea de ansamblu.

8. Modificare intenționată a conținutului evaluării în vederea favorizării sau defavorizării deciziei ce va urma evaluării.

4.6.2. CONCEPTE, TENDINTE ȘI CARACTERISTICI DE PROMOVARE A PERSONALULUI

O modalitate de valorificare a rezultatelor evaluării personalului o reprezintă **promovarea sa**.

Prin promovare, înțelegem ansamblul proceselor prin care se atribuie personalului din cadrul firmei posturi manageriale situate pe un nivel ierarhic superior, precum și gradații sau clase mai mari în cadrul aceluiași post.

Criteriile de promovare a personalului, în principal, sunt aceleași ca și la selecționarea sa: studiile, vechimea în muncă, postul deținut anterior și calitățile (deprinderile, cunoștințele, aptitudinile).

În funcție de cum sunt utilizate criteriile de promovare se manifestă trei tendințe principale:

a) Promovarea pe baza vârstei și a vechimii în muncă. Această tendință se regăsește în țările cu un nivel de dezvoltare mai scăzut.

b) Promovarea pe baza rezultatelor, este tendința cu cea mai largă răspândire. Se folosesc criterii de promovare cuantificabile, care elimină situațiile conflictuale.

Totodată, stimulează personalul, în sensul îndeplinirii la un nivel superior a sarcinilor atribuite.

Principalul dezavantaj constă în faptul că favorizează ridicarea individului până la nivelul său de incompetență, adică până la un post ale cărui cerințe sunt superioare potențialului său.

c) Promovarea pe baza potențialului personalului reprezintă tendința care se manifestă în managementul personalului în firmele moderne.

Promovarea de acest tip are în vedere calitățile, cunoștințele, aptitudinile și deprinderile personalului, abordate în evoluția lui, în perspectivă.

Promovarea pe baza potențialului reprezintă multiple avantaje:

- favorizează dezvoltarea rapidă a personalului;
- asigură valorificarea operativă a talentelor deosebite;
- creează o atmosferă emulatoare în cadrul personalului, mai ales cel tânăr.

În România, se manifestă cu prioritate primele două tendințe, însă la fiecare apare un factor mai necunoscut în societățile economice de piață: nepotismul, pila, partidul.

Din această cauză, promovarea are un caracter subiectiv ceea ce se reflectă negativ asupra funcționalității și performanțelor firmelor.

4.7. STRATEGII ȘI POLITICI ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

4.7.1. CONTINUTUL STRATEGIILOR DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

În conceperea activităților din domeniul resurselor umane, un rol deosebit de important îl au strategiile și politicile de personal, care se impun ca și componente esențiale ale managementului resurselor umane.

Strategia resurselor umane desemnează direcția orientării managementului firmei, în fundamentarea ansamblului de activități legate de planificarea, recrutarea, perfecționarea, evaluarea și remunerarea personalului, precum și protecția și sănătatea acestora.

Problemele esențiale care pot avea un impact deosebit asupra strategiilor din domeniul resurselor umane includ următoarele:

- intențiile de creștere, integrare, diversificare sau concentrare, precum și de dezvoltare a pieței și a producției;
- propunerile privind creșterea competitivității sau a eficienței organizaționale,
- necesitatea de a dezvolta o cultură de firmă, pozitivă, orientată spre performanță,
- alte imperative culturale ale managementului, asociate cu schimbările în filozofia organizațiilor în domenii, cum sunt: comunicarea, lucrul în echipă, antrenarea personalului, etc,
- factori ai mediului exterior organizației cum sunt: intervențiile guvernamentale, legislația indigenă și cea internațională, concurența, etc,

Domeniile esențiale în care pot fi dezvoltate strategii de personal, vizează:

- asigurarea cu personal;
- dezvoltarea carierei personalului;
- recompensarea angajaților;
- relațiile cu angajații.

Strategia de personal are un caracter derivat din strategia globală a organizației, este o strategie parțială, care se referă numai la anumite activități din cadrul acesteia, adică la acelea care fac parte din funcțiunea de resurse umane.

4.7.2. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane

Marea varietate a organizațiilor, în general, și a firmelor în special, precum și a concepțiilor diferiților specialiști se reflectă și în activitatea strategiilor din domeniul resurselor umane. În funcție de gradul de dependență față de strategia firmei, se deosebesc trei tipuri de strategii de personal:

I. *Strategia de personal orientată spre investiții*, are în vedere deciziile

privind investițiile din cadrul firmei. Strategia de personal orientată spre investiții are unele avantaje, cum sunt:

- diminuează rezistența personalului la schimbare;
- permite planificarea și luarea măsurilor privind utilizarea eficientă a resurselor umane;
- reduce cheltuielile de pregătire și de angajare a personalului în momentul introducerii de noi tehnologii;

- sensibilizează personalul în legătură cu problema dezvoltării strategiei firmei;
- crește capacitatea de adaptare a firmei la modificările determinate de piață.

II. *Strategia de personal orientată valoric*, are în vedere cerința de bază privind respectarea intereselor, a aspirațiilor personalului, simultan cu folosirea corespunzătoare a potențialului acestuia. Strategia de personal orientată valoric, are avantajul de a acorda o mai mare importanță resurselor umane, însă, ascunde pericolul orientării unilaterale spre personal, fără a ține cont îndeajuns de aspectele concurenței.

Valorile luate în considerare sunt: *dorința de echitate sau dreptate; principiul performanței; realizarea personală în interiorul și exteriorul organizației; relațiile sociale; informarea și comunicarea; dorința de siguranță.*

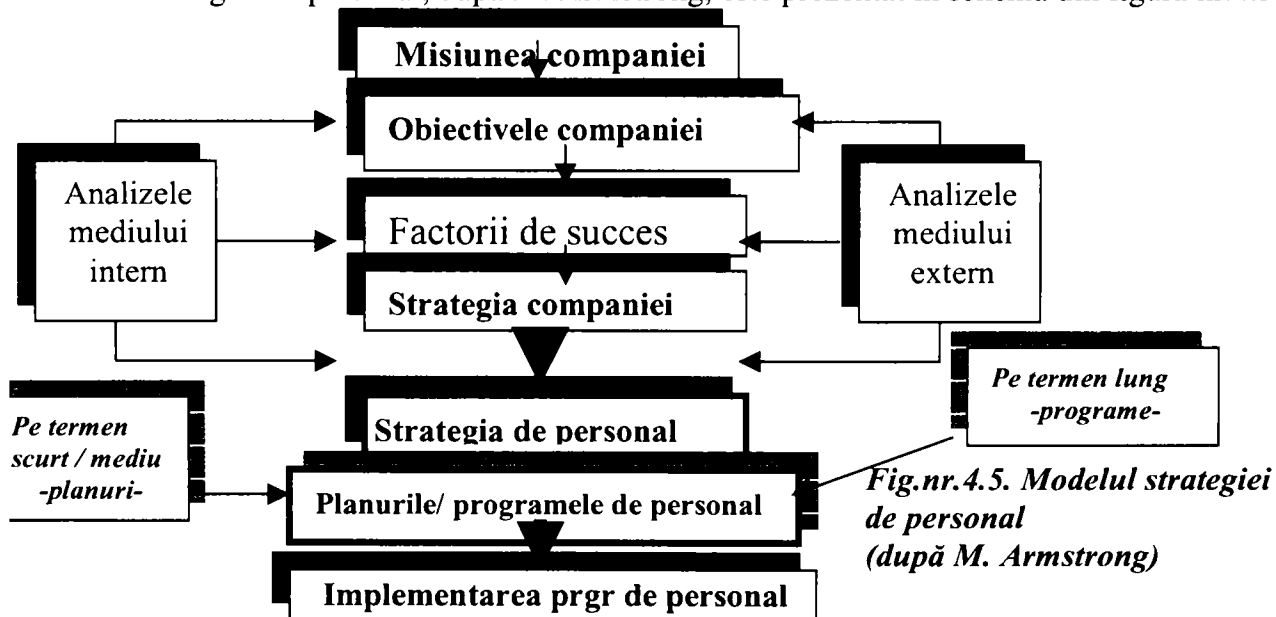
III. *Strategia de personal orientată spre resurse*, presupune inversarea raportului scop-mijloace. Prin această strategie, resursele umane influențează, considerabil, conținutul strategiei globale a organizației, iar funcțiunea de personal contribuie activ la dezvoltarea și realizarea acesteia. Realizarea acestui tip de strategie, de personal, necesită o modificare de atitudine sau o schimbare de comportament a managerilor, care trebuie să înțeleagă că, strategia orientată spre aspectele financiare ale firmei nu se află în contradicție cu strategia de personal orientată spre resurse. Între cele trei tipuri de strategie în domeniul resurselor umane, nu există bariere formale, deoarece ele reflectă diferite aspecte, interdependente ale funcțiunii de resurse umane.

4.7.3. ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

Elaborarea și implementarea strategiilor din domeniul resurselor umane, necesită un răspuns adecvat la următoarele întrebări: *Unde ne situăm în prezent? Unde dorim să ajungem în următorii ani? Cum trebuie să acționăm pentru a ajunge unde dorim?*

După cum se poate constata, construcția modelului strategic de personal sugerează necesitatea, ca în elaborarea strategiilor de personal, să aibă în vedere cele mai relevante aspecte organizaționale și de mediu, precum și acelea din domeniul resurselor umane.

Modelul strategiei de personal, după M. Armstrong, este prezentat în schema din figura nr.4.5.



În elaborarea strategiei de unei companii se observă că în perioadele de stabilire a **factorilor de succes** se au în vedere atât **factorii care țin de mediul intern** (capabilitatea companiei, forța de penetrare pe piață, nivelul dezvoltării tehnice, calitatea resurselor umane din companie ș.a), cât și **factorii care țin de mediul extern** (legislația în vigoare, calitatea arealului de resurse umane disponibile, nivelul de trai al populației, nivelul concurenței, tradiția, religia, ș.a.); odată elaborată strategia companiei, se poate elabora **strategia de personal**, conectată/ derivată la/ din strategia companiei; ea poate fi structurată pe trei niveluri sub aspectul derulării în timp: pe termen scurt, pe termen mediu și pe termen lung; planurile/ programele rezultate urmează să fie implementate la nivelul companiei.

Abordarea strategiei necesită o **evaluare/ analiză** generală/ globală a companiei; în finalul ei, se vor identifica problemele specifice din domeniul resurselor umane.

În cadrul analizei resurselor umane, de care dispune firma la un moment dat, se poate utiliza, ca instrument, **portofoliul de resurse umane disponibile**, conform căruia, personalul este încadrat într-o matrice carteziană (performanțe actuale/performanțe potențiale) conform figurii nr.4.6.

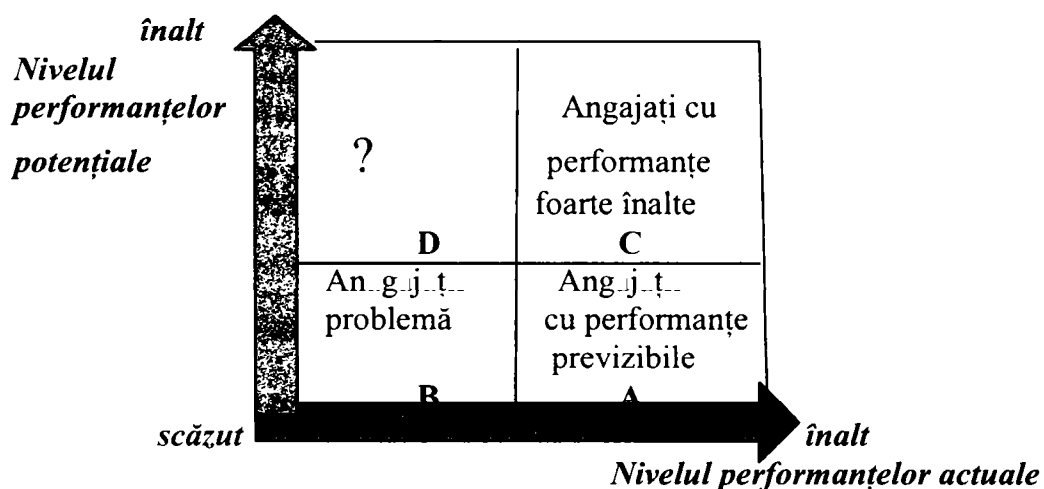


Figura nr.4.6. Încadrarea personalului unei organizații pe nivele de performanță.

Din figură se observă că personalul dintr-o companie se poate încadra în unul din cele patru cazuri:

1. Angajați cu performanțe deosebite, cotați la un nivel ridicat și cu perspective de a se încadra în viitor la nivelul performanțelor potențiale previzibile, datorită potențialului de care dispun. (clasa C);
2. Angajații problemă, cu performanțe scăzute, nesatisfăcătoare, cu un anumit risc ei pot avea posibilitatea de abordare în viitor a unor performanțe previzibile ridicate; acceptând un anumit risc în momentul elaborării strategiei de personal, șansa ca aceasta să fie viabilă se diminuează; (clasa B);
3. Angajații cu performanțe previzibile, sunt cei care în momentul analizei și-au atins un maxim al nivelului performanțelor, și cu posibilități de dezvoltare ulterioară previzibilă. (clasa A)

Angajații problemă/ întrebare, care dispun de potențial de dezvoltare viitoare, dar în prezent activează sub capacitatea/ potențialul lor real (clasa D).

Dacă strategia pe termen scurt a companiei este de dezvoltare a portofoliului de comenzi, accentul strategiei de personal se va pune pe personalul din categoria A

și C, urmând ca angajații din clasele B și D să fie monitorizați un timp scurt, și în caz de insucces, să fie disponibilizați și înlocuiți cu personal de exterior.

După Rolf Bühner, punctele forte din cadrul strategiei de personal, în corelație cu strategia firmei, sunt distribuite în funcție de intervalul de timp luat în considerare. În figura nr 4.7. este exemplificat conținutul principalelor activități cu referire la resursele umane, în funcție de termenele avute în vedere

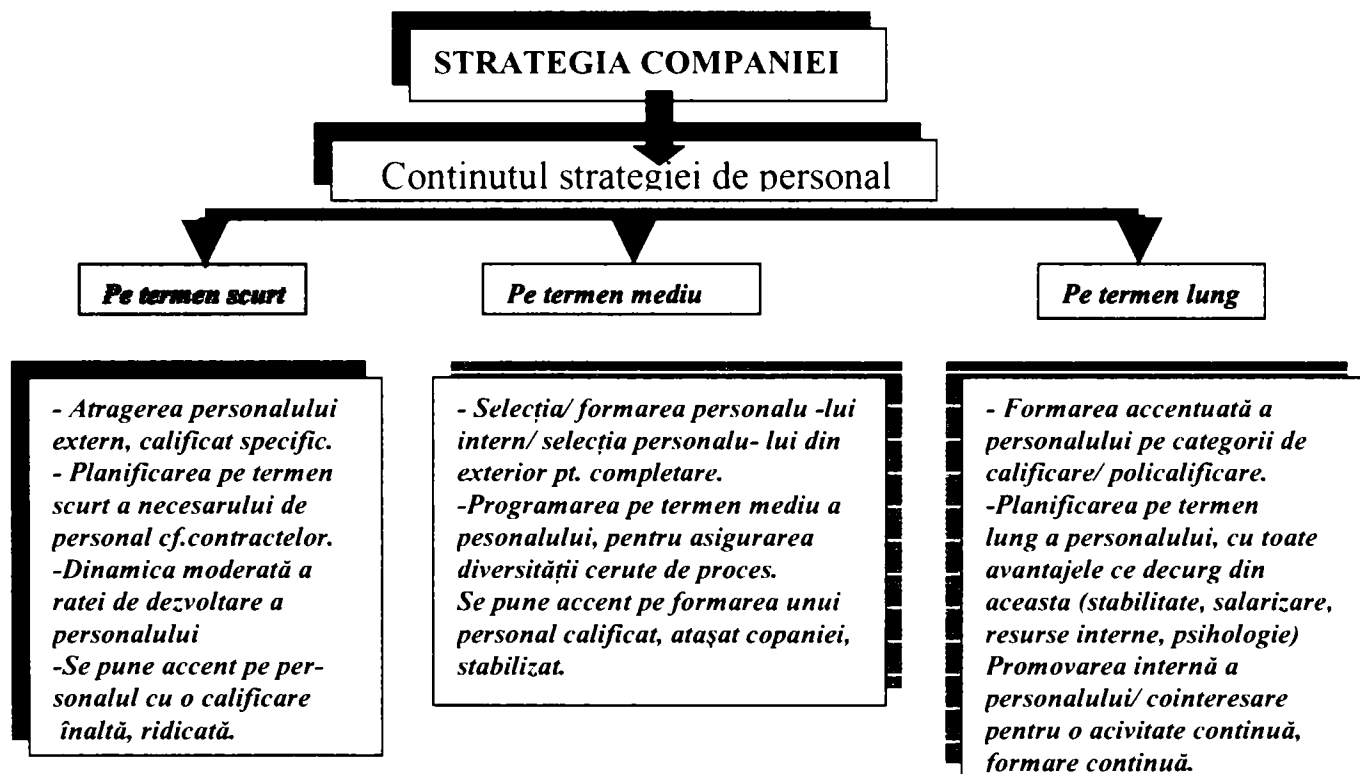


Fig. nr.4.7. Conținutul „punctelor forte” ale strategiei de personal a unei companii

4.7.4. POLITICI ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

Politicile în domeniul resurselor umane reprezintă o problemă cheie, deosebit de importantă și mereu actuală, pentru asigurarea competitivității și succesului oricărei organizații.

Între obiectivele, strategiile și politicile de personal, există diverse raporturi, delimitări și interconșionări, așa cum rezultă din figura nr.4.8.

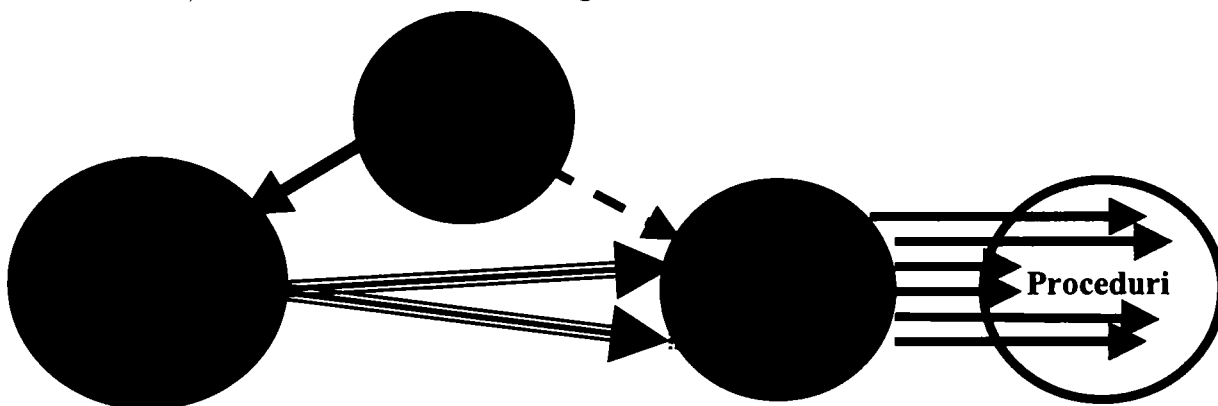


Fig. nr. 4.8. Dezvoltarea triunghiului „Strategii-Obiective-Politici”

Odată stabilită strategia de către echipa de management la vârf, se poate delimita mulțimea obiectivelor care pot constitui surse pentru diversele politici pe care compania le agreează; pentru ca aceste politici să poată fi aplicate, se stabilesc, pentru fiecare politică în

parte procedurile cele mai performante; corectitudinea alegerii politicilor verifică prin încadrarea lor în strategia companiei.

Strategiile de personal descriu direcțiile, de urmat, modalitățile de realizare a scopurilor bine precizate, specificate sub formă de obiective.

Obiectivele de personal exprimă într-o formă coerentă, scopurile avute în vedere. Ele reprezintă caracteristicile cantitative sau calitative, ale scopurilor urmărite, reprezintă criterii pentru evaluarea activității viitoare în domeniul resurselor umane

Politicile de personal, cu un orizont mai redus ca strategiile de personal, au un grad de detaliere mai pronunțat și cuprind elemente suplimentare, în special cu caracter operațional.

Politicile de personal oferă mijloacele de implementare a strategiilor, prin intermediul obiectivelor selectate în acest sens

Politicile de personal trebuie să fie cât mai realiste, să valorifice schimbările din cultura organizației, să favorizeze un comportament organizatoric eficace, și să permită elaborarea de **proceduri** cât mai simple și rapid de implementare.

O enumerare posibilă a procedurilor de personal, la nivelul unei companii are în vedere:

- ❖ stabilirea modului în care organizația își îndeplinește responsabilitatea socială față de angajați și descrie atitudinea organizației față de aceștia;
- ❖ stabilirea ansamblului regulilor și atitudinilor, din domeniul resurselor umane, pe baza cărora se adoptă deciziile manageriale specifice, privind personalul;
- ❖ vizează atingerea scopurilor și stabilesc liniile directoare în domeniul personalului;
- ❖ exprimarea filozofiei generale a organizației și a valorilor acesteia;
- ❖ exprimă optica pe termen lung a organizației în legătură cu modul în care intenționează să-și conducă relațiile cu angajații;
- ❖ redau ansamblul de atitudini, intenții, orientări, direcții majore privind practicile manageriale din domeniul recrutării, menținerii și dezvoltării resurselor umane.

Corespunzător activităților funcționii de personal, pot fi puse în evidență o serie de politici de resurse umane specifice:

- **Politica oportunităților egale**, care reflectă intenția fermă a organizațiilor de a garanta oportunități egale tuturor membrilor săi, indiferent de sex, rasă, religie, stare civilă.
- **Politici de angajare**, care pot cuprinde mai multe aspecte, cum sunt:
 - mențiunea explicită că organizația este dedicată profesionalismului, în toate activitățile;
 - angajamentul ferm de a dezvolta cariera fiecărui angajat;
 - intenția organizației de a evita, prin orice mijloace, șomajul;
 - dorința organizației de a promova din interior, dar și intenția, de a realiza periodic, o infuzie de personal nou;
 - dreptul angajaților de a fi informați asupra obligațiilor lor, precum și asupra sancțiunilor;
 - maniera în care organizația tratează problemele majore ale sănătății personalului.
- **Politica de dezvoltare a angajaților**, ca fiind obligația organizației de a dezvolta, continuu, calificarea angajaților, pentru a le da posibilitatea de a avansa în carieră.
- **Politica implicării și a participării**, exprimă convingerea organizației, că antrenarea sau implicarea eficace a membrilor săi este una din căile cele mai sigure pentru a obține succesul competițional.
- **Politica recompenselor**, asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă, din valoarea nou creată, să revină angajaților.
- **Politica relațiilor cu angajații**, exprimă drepturile angajaților de a-și reprezenta și susține interesele în fața managerilor, prin sindicate, asociații de salariați, etc.
- **Politica de protecție sau siguranță și sănătate**, prezintă felul în care organizația intenționează să asigure locuri de muncă sigure și sănătoase.

➤ **Politica de utilizare**, care indică intențiile organizației privind îmbunătățirea folosirii resurselor umane, creșterea productivității, reducerea costurilor cu personalul.

În elaborarea politicilor de personal, din domeniul resurselor umane, trebuie avute în vedere câteva informații cu caracter general cum ar fi:

- ◆ înțelegerea culturii organizației;
- ◆ analiza politicilor de personal existente, scrise sau nescrise, formale sau informale, explicite și implicite, dacă ele există;
- ◆ analiza influențelor externe, deoarece politicile de personal sunt supuse legislației muncii și codurile oficiale de practici emise de instituții de profil;
- ◆ consultarea managerilor, culegerea și prelucrarea opiniilor acestora privind politicile de personal;
- ◆ investigarea și prelucrarea opiniilor angajaților și ai șefilor sindicali, privind politicile de personal;
- ◆ elaborarea politicilor de personal, pe baza rezultatelor obținute.

Odată politicile de personal, elaborate, acestea vor trebui aprobate de către manageri și comunicate tuturor celor responsabili, pentru aplicarea lor. Aplicarea politicilor de personal implică o supraveghere permanentă pentru aplicarea lor de către managerii de personal.

Formularea scrisă, explicită, a politicilor de personal, precum și difuzarea și explicarea acestora, prezintă o serie de avantaje, cum ar fi:

- asigură transparența și clarifică atitudinea organizației față de membrii săi, respectul autorității față de individ, iar managerii știu, precis, ce poziție să adopte;
- există garanția tratării corecte și echitabile a angajaților prin raportarea la un text scris;
- asigură uniformitatea necesară în interpretarea conținutului diferitelor politici de personal;

CONCLUZII

Capitolul 4 abordează câteva aspecte cu referire la resursele umane, cum ar fi: rolul resursei umane în organizație, procesul de planificare a resurselor umane, selecția și recrutarea resurselor umane necesare procesului de fabricare.

Resursele umane în orice tip de organizație sunt considerate ca una din cele mai „prețioase” resurse, din mai multe motive:

- sunt generatoare de valoare adăugată, (pozitivă/ negativă) în mod continuu în timp;
- este resursa care coordonează, și are un impact direct asupra celorlalte resurse;
- are o influență directă asupra dinamicii costurilor, și asupra dinamicii prețurilor de vânzare pe piață a produselor;
- resursele umane, prin dinamica și activitatea lor au un rol „activ de motor” de dezvoltare/ frânare, pentru întreaga activitate economică/ socială a organizației; aceasta în funcție de modul în care ea este coordonată, dirijată și instruită;
- se poate spune că resursele umane posedă patru caracteristici relevante care le fac indispensabile activității de producție; acestea sunt: integrabilitate, adaptabilitate, adecvare și dinamism structural.

Planificarea resurselor umane, este un proces necesar, este un proces continuu, și are la bază strategia pe care compania o abordează prin prisma managementului la vârf; mai mult, metodele de planificare abordate și prezentate în teză, țin seama de principalele caracteristici ale strategiei de firmă. Modelele de planificare, indiferent de modul de abordare a procesului de planificare, au elemente comune, care au fost evidențiate în cadrul capitolului; observația pertinentă este cea referitoare la faptul că etapele de parcurs pentru aplicarea oricărui tip de model sunt structural identice, dar aplicarea practică a modelului necesită cunoașterea unor elemente specifice structurii de fabricare concrete.

Strategia de personal este legată intrinsec de strategia companiei, fiind o componentă a acesteia; obiectivele strategice, pe termen scurt, mediu și lung prezentate în teză se vor folosi în aplicația practică, pentru selectarea personalului necesar noii companii

CAPITOLUL 5

APLICAȚII PRACTICE ÎN CADRUL FIRMEI PUNTO ASSO

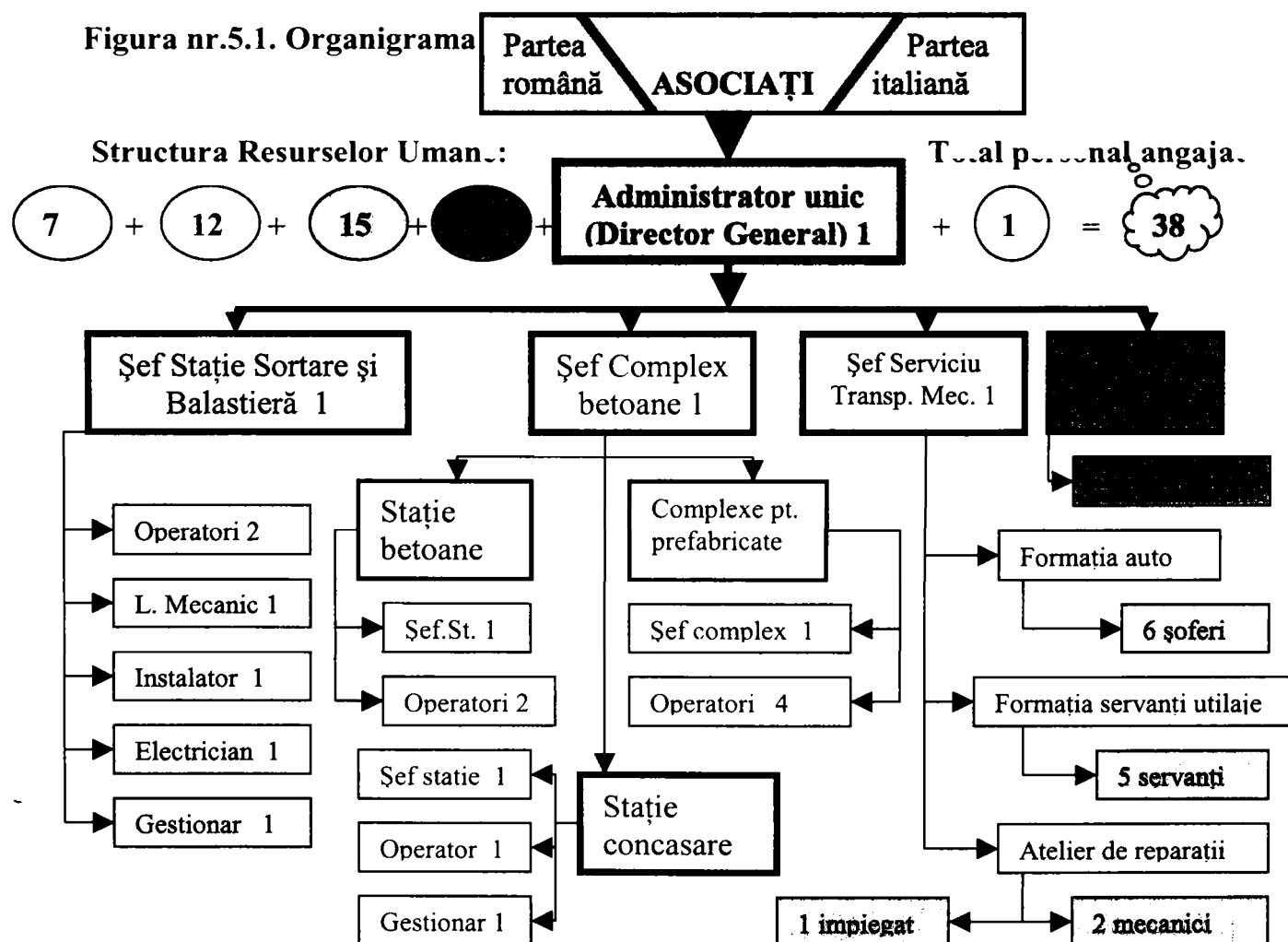
5.1. PREZENTARE GENERALĂ A FIRMEI PUNTO ASSO

Societatea comercială „Punto Asso Exim SRL” face parte din grupul de firme **SALVATORE DEL PRETE (Taranto – Italia)**, cunoscut în zona de sud a Italiei, pentru executarea de lucrări de construcții stradale și civile. Asocierea dintre cei doi parteneri (din Italia și din România) s-a făcut sub forma unui joint-inventure, care avea drept scop declarat utilizarea performanță a resurselor materiale și umane disponibile în zona localității Turnu Severin și împrejurimi, cu echipamentele, tehnologia/ managementul organizațional specifice grupului de firme italiene.

Ca obiecte de activitate a noii structuri sunt specificate:

- Producerea și vânzarea de elemente prefabricate din beton prin vibropresare (componente cilindrice, tubulare, prismatice, gri/ colorate, asamblabile în diverse structuri/ forme).
- Producerea și vânzarea de pavele, rigole, blocheți gri/ colorate, care intră în structura aleilor pietonale, a incintelor din întreprinderi, a trotuarelor și a suprafețelor care acoperă instalații utilitare îngropate, a stațiilor de alimentare cu carburanți, piețe, parkinguri, depozite de materiale, hale de producție, etc.
- Vinde produse de balastieră și sorturi concasate.
- Execută construcții de drumuri și poduri, construcții civile și industriale.

Organigrama evidențiază trei grupe de activități distincte, specifice obiectului de activitate al firmei, și activitatea financiară aferentă, așa cum rezultă din figura nr.5.1.



Societatea și-a început activitatea în august 2002, pornindu-se de la o organizare a acesteia, punându-se accent deosebit pe 2 aspecte:

1. **Sistematizarea spațiului necesar amenajării bazei de producție:** delimitarea perimetrului, amenajarea halelor de producție, amenajarea atelierului, amenajarea magaziiilor de materiale, amenajarea locurilor pentru depozitarea materiilor prime.
2. **Sistematizarea activităților în stația de sortare/ balastieră Izvorani;** în vederea asigurării capacității de producție a acestei baze s-a utilizat programul CaDRU; capacitatea de producție anuală care poate fi realizată de fiecare din cele patru grupe de utilaje este de minim 9920 T/ an balast utilizat apoi ca materie primă pentru fabricarea de produse specifice. Din calculul de capacitate al programului CaDRU, pentru aceste patru operații, (conform situației Producție omogenă/ utilaj omogen) rezultă:

- **Capacitatea anuală a excavatorului**, cu cupa de 6T:

$$1984 \text{ acționări/ an} \times 5T/ \text{ acț} = 9920T/ \text{ an}$$

- Cele 1984 de acționări al excavatorului au în vedere că pe parcursul unui an se lucrează doar 10 luni din cauza regimului atmosferic specific (înghețuri, viituri de apă); (**Anexa 5.1.A**)

- cupa excavatorului este de aprox.6T; admitem un coeficient de umplere de 85 – 90 %, ceea ce corespunde la aproximativ 5T la o excavație.

- **Capacitatea sortatorului:** 10 734,5 T/ an (**Anexa 5.1.B**)
- **Capacitatea de încărcare a excavatorului cu cupa de 4 m³ este de: 22.464 T/ an** (**Anexa 5.1.C**)
- **Capacitatea de transport materialului de la sortator la depozitul central (baza de procesare) este de 10.124 T/ an;** ea se asigură cu un parc de 6 camioane, cu o capacitate de 8 T fiecare. (**Anexa 5.1.D**)

Din evaluarea efectuată se observă că există rezerve pentru sortarea balastului și pentru încărcarea/ transportul acestuia la baza de procesare.

În urma acestui calcul , s-au efectuat importurile de utilaje din Italia, mai întâi cele care au fost folosite la pregătirea bazei de producție – utilaje de demolat, săpat, construcții (buldozer, buldoexcavator, excavator, camioane, compresor cu pikamer). S-au preferat importul acestor utilaje din Italia, pe de o parte datorită raportului performanță/ preț convenabil, iar pe de altă parte datorită posibilităților de preluare a unora dintre echipamente direct de la firma mamă.

Având în vedere obiectul de activitate al firmei s-au făcut aceste lucrări în regie proprie, urmând a folosi totodată utilajele împreună cu altele ce urmau să fie achiziționate din import și pentru lucrări către terți.

În anul 2003, după ce a fost amenajat locul de instalare, s-a importat și instalat **Completul 1 de prefabricate** (completul mic), astfel că în octombrie 2003 deja a început producția și vânzarea, pavelor și a componentelor anexa acestora, la scară industrială.

Având în vedere faptul că produsele pe care le fabricăm au o tehnologie unitară, am considerat că pentru dimensionarea structurilor de fabricare, putem aplica programul CaDRU, cazul Producție omogenă/Utilaj neomogen; operațiile relevante pentru acest caz sunt:

1. Pregătire compoziție conform rețetelor .
2. Prgătire/ confecționare matrițe pentru turnare.
3. Umplere matrițe
4. Vibrare
5. Uscare produs
6. Dezbatere/ demontare matrițe/ depozitare piese finite.

Calculul capacității de producție, inclusiv parametrii care au intervenit în evaluarea caesteia, pentru acest caz, este dat în **Anexa 5.2.A**; reprezentarea grafică a acestui caz este dată în **Anexa 5.2.B**; din diagramele traste se observă că există un oarecare echilibru între operațiile analizate; deoarece operațiile 1 și 6 au rezerve de capacitate, și structuri de activități asemănătoare, echipele de lucru pot fi transferate de la o operație la alta, atunci când condițiile de lucru impun aceasta.

Dezvoltarea firmei s-a produs într-un ritm mai lent decât așteptările echipei manageriale; aceasta deoarece:

În primul rând posibilitățile de absorbție a pieței sunt mult prea mici, dar și datorită faptului că prefabricatele produse, în special în primul an, de firma Punto Asso se adresează pieței locale și eventual zonale, urmare a greutateii și volumului lor mare (betoane).

În al doilea rând, s-au întâmpinat greutăți și datorită forței de muncă insuficient sau slab pregătită; deși arealul forței de muncă disponibil este relativ „bogat”, în raport cu arealele vecine zonei, am întâmpinat greutăți atât din cauza mentalității „defectuoase” a oamenilor (muncitori care trebuie în permanență stimulați, supravegheați, așteptând să li se spună de fiecare dată ce și cum trebuie să lucreze, fiecare pas care trebuie parcurs). Deși firma noastră încearcă să se axeze pe o motivare pozitivă a personalului, acesta nu are abilitatea de a răspunde în același mod, demonstrând că merită recompensele promise/ acordate.

Selecția personalului s-a făcut conform procedurilor descrise în capitolul 4, în faza de început de un real folos pentru echipa de selecție, s-au dovedit formularele de tip „închis” cu ajutorul cărora a fost mult ușurată activitatea la interviul de preselecție.

Încă din această fază a rezultat că echipa managerială are de rezolvat câteva probleme esențiale pentru bunul mers al activității în firmă:

- Are de luptat cu vechea mentalitate a oamenilor referitoare la răsplata fără muncă; această mentalitate va trebui înlocuită și fiecare să i se ofere după cât și cum muncește; răsplata unui angajat care dă dovadă de competență, conștiinciozitate și responsabilitate, în activitate, diferă de răsplata unui angajat care are convingerea că este plătit doar pentru cele opt / zece ore pe care le prestează într-o zi. Echipa managerială încearcă să implementeze în cadrul angajaților conștiința lucrului făcut bine de prima dată și de fiecare dată.
- De la vechiul regim s-au moștenit „și păstrat prin tradiție, am putea spune, obiceiuri specifice ”cum ar fi: furtul / devalizarea la locul de muncă, lipsa de interes și responsabilitate față de locul de muncă, și neglijența în activitate; deși am făcut selecții numeroase și riguroase, (procesul de selecție în firmă este practic continuu), instruire în mod continuu, și nu avem un personal prea numeros (în prezent sunt 40 de angajați), aceste aspecte sunt greu de eradicat. Trebuie încercată / impusă schimbarea de atitudine, în vederea creerii unui climat favorabil la locul de muncă al fiecăruia.. În concluzie, problema cea mai mare a fost formarea unei echipe competitive, care să asigure bunul mers al producției.

În ceea ce privește personalul tehnic și administrativ dificultatea recrutării și apoi a menținerii lui a fost și mai mare; aceasta din mai multe motive:

- Pe de o parte, cei mai în vârstă, pregătiți și din punct de vedere profesional dar și comportamental în industria socialistă sunt aproape imposibil de schimbat.
- Pe de altă parte, cei mai tineri, competenți, dornici de afirmare au migrat către zone (orașele mari, în străinătate) unde oferta de locuri de muncă este mult mai bună, condițiile de salarizare dar și de lucru sunt mult mai bune (aceasta și pentru că, orașul fiind mai mare, cererea de asemenea produse este mai mare, crescând astfel prețul mâinii de lucru).

- În cele din urmă, dintre cei care se găsesc puțini sunt aceia care corespund, însă mare parte sunt angajați și de cele mai multe ori în posturi confortabile și bine plătite în societățile de stat (Romag-Termo, Electrica, Hidroelectrică etc.) cu care nu se poate concura în condițiile concrete, date. Cei mai mulți dintre cei tineri sunt fără experiență (lucru normal, dacă stăm să ne gândim că sunt la început de drum și trebuiesc formați într-un anumit fel) dar și fără aptitudini, sunt apatici, indiferenți, de asemenea au pretenții salariale dar fără a oferi prea mult.

Problema calității forței de muncă în domeniul producției materialelor de construcții, a construcțiilor în general este una de bază, poate cea mai mare și aceasta deoarece, așa cum s-a mai arătat, acest domeniu oferă posibilitatea celor foarte bine pregătiți (atât personal muncitor cât și tehnic) să „migreză”.

În afară de acest lucru, mai există o categorie de buni specialiști care se grupează în echipe mici și execută lucrări pe cont propriu (cei mai mulți dintre aceștia neautorizați) pentru că în acest fel au șansa de a câștiga de 5-6 ori mai mult, întrucât nu plătesc impozite, nu au carte de muncă, dar datorită iresponsabilității amintite dar și diferenței reale a câștigului net lunar preferă să lucreze „la negru”.

Revenind la angajații Punto Asso, primul lot de muncitori care lucrează în baza de producție au fost școlarizați în Italia (Toronto) în cadrul unui curs de formare profesională la firma S.I.P. ce aparține asociatului italian.

Firma a mers pe o variantă de dezvoltare „prudentă” astfel că au fost pregătiți muncitorii pentru a lucra ca și muncitori calificați la completul de prefabricate prin vibropresare (elementul de noutate în acest sector, al prefabricatelor din beton) iar fiecare dintre ei au fost secondati de încă doi muncitori. Așadar, firma dispune de un grup de oameni de bază, la care se adaugă o echipă specializată în servirea utilajelor, formată din::

- 1 electrician de întreținere,
- 1 sudor
- 1 mecanic pentru utilaje și motostivuatorist

La această echipă de început, s-au mai adăugat ulterior 2 operatori pe utilajele grele (buldozer, buldoexcavator și excavator).

După ce s-a instalat și o stație de concasare (spart piatră) și sortare în baza de producție, a fost autorizați: șef stație de sortare și șef stație de betoane.

În compartimentul administrativ, alături de cei doi asociați principali (partea italiană și partea română) a activat un economist, care s-a ocupat de contabilitatea primară, casa, gestiunea produselor rezultate, rapoartele de fabricație, probleme de personal – salarizare., precum și o contabilă (firmă) care efectuează contabilitatea generală.

Începând din 2003, firma produce și comercializează o gamă largită de produse prefabricate; pe lângă pavele, borduri, bolțari, elemente de gard, produse prin vibropresare, mai produce o gamă largă de alte elemente prefabricate (tuburi de diferite dimensiuni, elemente de canal, jardiniere, plăci de gard, spaliere pentru vie etc.) executate în sistem clasic, dar cu ajutorul unor utilaje și mese vibrante de ultimă generație. Menționăm faptul că începând cu acest an am deschis încă două puncte de desfacere a produselor în zona Severin.

Din anul 2004, mai produce și livrează sorturi concasate și sorturi naturale; în 2005 a fost instalată în localitatea Izvorul Bârzii în apropierea zonei de extracție o stație de sortare nisip și pietriș..

- În paralel cu aceste activități de producție, firma mai execută lucrări terasiere, săpături, demolări cu utilajele disponibile.

5.2. ANALIZA MEDIULUI ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ PUNTO ASSO

Abordarea mediului ambiant și a interdependențelor dintre acestea și firmă constituie o problemă importantă, deoarece numai cunoașterea în detaliu a variabilelor exogene care influențează firma este de natură să asigure funcționarea eficientă/ performantă a ei; astfel, pe această bază se asigură și elaborarea de strategii și politici de firmă realiste, fundamentate științific.

Pe de altă parte, asigurarea resurselor umane, materiale, financiare și informaționale de care are nevoie firma pentru funcționarea și dezvoltarea sa nu este posibilă fără luarea în considerare influența factorilor de mediu.

Evoluția factorilor de mediu constituie premisa atât pentru asigurarea unor subsisteme organizaționale și informaționale eficiente, cât și pentru adoptarea și aplicarea de decizii și acțiuni care să reflecte necesitățile existente în cadrul mediului ambiant.

MEDIUL INTERN

Noțiunea de mediu intern include ansamblul factorilor de mediu care influențează structurile de fabricare specifice, inclusiv comportamentul operatorilor care le coordonează; este evident faptul că, deciziile elaborate la un anumit moment dat de echipa managerială depind de comportamentul individual sau de grup al operatorilor, întreprinderea fiind considerată mediul în care aceștia evoluează.

În cadrul firmei Punto Asso, mediul intern are legătură directă cu noțiunea de *climat în întreprindere* dar și cu *conceptele de moralitate*, transpuse sub forma satisfacție / insatisfacție și cultură organizațională/ generală.

Aici sunt necesare câteva explicații; echipa managerială a avut /are și în prezent preocupări în vederea asigurării unor condiții de lucru cât mai performante, în special la utilizarea completului de vibrare presare componente; aici se asigură un nivel de umiditate/ încălzire optim, în special în anotimpurile primăvara / toamna; operatorii au calculate normele de lucru ținând seama de regimul de lucru, (care este considerat un „regim greu”) cu pauze la fiecare două ore de muncă; sunt prevăzute posibilități de refacere pe termen scurt prin consum de lapte sau produse lactate, și nivelul de retribuire este diferit de al celorlalți operatori.

Ceea ce se încearcă în prezent este asigurarea unui climat de comunicare între operatori, în vederea diminuării numărului de piese rebutate; prin antrenarea lor, la sfârșitul schimbului de lucru, într-o analiză a modului în care s-a muncit pe parcursul întregului schimb, se stabilesc cauzele care generează rebuturi, și modul de înlăturare a lor. Rezultatele apar însă destul de greu; din punct de vedere managerial s-a reușit stabilizarea personalului pe posturi, în special în complexul de betoane; acțiunea de intensificare a comunicării între operatori, a fost demarată la începutul anului 2007, și în prezent analizând buletinele de calitate se constată o relativă stagnare a apariției rebuturilor; se semnalează rebuturi datorate calității dimensionale necorespunzătoare a sorturilor de balast.

Fluxul informațional pe care se bazează activitatea firmei are la bază informațiile transmise de toate compartimentele de: producție, comercial, financiar-contabil, de personal. De fapt informațiile economice se procesează în cadrul compartimentului financiar contabil; rezultatele, sub forma alternativelor posibile de abordat, se transmit la nivelul echipei manageriale, unde se ia o decizie pentru o viitoare evoluție.

- **MEDIUL EXTERN**

Prin abordarea mediului extern al întreprinderii se urmărește delimitarea organizațiilor și a partenerilor care pot influența sistemul reprezentat de aceștia.

În funcție de gradul și natura influenței manifestate asupra comportamentului și rezultatelor întreprinderii, se pot delimita, în cadrul mediului extern, 3 tipuri de mediu: micromediul, mezomediul și macromediul.

Micromediul

Componentele mediului extern al întreprinderii cu care aceasta intră în relații/ contacte directe, determinate de necesitatea atingerii obiectivelor sale formează micromediul întreprinderii.

-I. Furnizorii

Furnizorii sunt persoane fizice sau juridice care asigură firmei resursele necesare pentru realizarea produselor sale. Prin activitatea lor, ei pot influența pozitiv sau negativ performanțele firmei prin prețurile oferite, condițiile de livrare, respectarea termenelor de livrare, calitatea produselor livrate, modalități și termene de plată etc.

Firma apelează adeseori direct la producători, atunci când este vorba de achiziționarea de bunuri și servicii în partide mari sau la un preț ridicat, evitând intermediarii. Atunci când cumpără produse complexe și scumpe, firma contactează direct producătorii pentru evitarea comisionului intermediarilor.

O altă modalitate de procurare a bunurilor și serviciilor necesare firmei pentru desfășurarea activității este închirierea (mijloace de transport, spații pentru activități temporare, servicii complementare), ceea ce nu presupune un consum mare și imediat de resurse bănești.

Experiența ultimilor trei ani a evidențiat că principalii furnizori ai firmei Punto Asso se pot grupa în funcție de **de categoriile de materii prime și materiale** necesare pentru buna desfășurare a activității firmei. Ei sunt pentru:

a) Ciment vrac – unul dintre principalii furnizori de ciment este firma LAFARGE Târgu Jiu, ciment care se achiziționează în baza unui contract pentru cantități mai mari în momentul în care a fost pusă în funcțiune linia automată de prefabricate (80 to).

Pentru **ciment ambalat la saci**, necesari pentru linia semiautomată de prefabricate, de la depozitele de materiale de construcții, și anume: MANIERA S.R.L., MIRCEA S.R.L, furnizori cu care se menține o relație de colaborare și cu care se procedează și prin sistemul de compensare.

b) Aditivi și coloranți: sunt produse achiziționate de la NEOTEHNIC S.R.L București (aditivii) și de la STERA CHEMICALS S.R.L. București (coloranții), firme care aduc materiale din import.

c) Sorturi – nu putem spune că pentru sorturi avem un anumit furnizor, deoarece Punto Asso produce aceste sorturi, dar pentru obținerea lor, trebuie să obțină autorizație de exploatare a carierei. Firma este producătoare de sorturi naturale și concasate, sorturi ce intră în rețeta de fabricație a prefabricatelor, dar proprietarul acestor sorturi, conform legislației române, este Agenția Națională a Resurselor Minerale (unde plătim o redevență minieră de 6% din valoarea sorturilor procesate), iar apa care se utilizează este proprietate a Apelor Române, direcția Jiu Craiova.

În afara furnizorilor de bază, Punto Asso mai există furnizorii este cea care livrează bunuri și servicii de larg consum (apă, energie electrică, etc.) și care de cele mai multe ori sunt verigi într-un lanț de distribuție, această cale facilitând accesul imediat, termene și modalități sigure de livrare și plată, de care firma are neapărată nevoie.

Apa provine din trei surse:

- SECOM S.A. – furnizorul rețelei urbane de apă.
- Râul Topolnița, pentru sortarea naturală la punctul de lucru de la Izvorul Bârzii.
- Puț forat – pentru completele de prefabricate și stația de concasare
- Energia electrică este furnizată de către ELECTRICA S.A.

II. Intermediarii

Intermediarii sunt persoane fizice sau juridice care fac legătura între producător și cumpărătorii de produse și servicii, în schimbul unui avantaj financiar.

Cei mai cunoscuți intermediari sunt, în primul rând, depozitele de materiale de construcții: CRINUL S.R.L., MIRCEA S.R.L., OZANA S.R.L., toți din Drobeta Turnu Severin, iar pe de altă parte ar fi diferiți comisionari; la care se poate renunța, atunci când colaborarea cu aceștia nu este avantajoasă.

O categorie distinctă de intermediari o constituie o serie de firme românești și străine, cu care Punto Asso colaborează, în domeniul de activitate al fiecăreia

- mass-media – ziarele locale și zonale și posturile locale de televiziune, care ne asigură imaginea de producători de materiale de construcții;

- diferite firme producătoare de bunuri materiale sau servicii,

- firme de consultanță,

- în domeniul finanțelor - Administrația Finanțelor Publice, etc.

Specificitatea relațiilor constă tocmai în cooperarea de tip barter, ele neîncadrându-se în categoria intermediarilor clasici din domeniul construcțiilor.

III. Clienții

Clienții sunt persoane fizice sau juridice care cumpără sau utilizează produsele firmei.

Clienții se pot grupa astfel:

- **clienți ocazionali** – cei care cumpără produsele oferite de firma Punto Asso în mod neregulat, ocazional;

- **clienți fideli** – sunt cei care încheie contracte de colaborare cu firma, apelând la aceasta ori de câte ori au nevoie;

Pe de o parte, clienții firmei sunt depozitele de materiale de construcții pe care i-am amintit mai sus, iar pe de altă parte, firmele de construcții: BUILDING S.A., CONS VAL S.R.L., COMPETENT S.R.L., TOTAL INSTAL S.R.L., TRANSILVANIA S.R.L., UNICONS S.A., STRABAG S.A. (Austria), și TIRENA SCAVI (Italia). Toți aceștia sunt clienții fideli ai firmei Punto Asso.

Este avantajoasă vânzarea către persoane juridice deoarece se recuperează TVA-ul.

Pe lângă persoanele juridice, o altă categorie de clienți o reprezintă persoanele fizice, aceștia fiind clienți ocazionali. Persoanele fizice care cumpără produse de la Punto Asso sunt destul de puține, deoarece, pe de o parte preferă firmele care practică prețuri mici, chiar dacă lasă de dorit calitatea produselor, iar pe de altă parte, unele produse și le confecționează manual, „acasă”, nepunându-se bază pe calitate.

IV. Competitorii

Competitorii reprezintă pentru Punto Asso orice firmă de materiale de construcții ce oferă aceleași produse sau substitute ale lor, consumatorilor de pe piețele actuale sau potențiale.

Pe piața locală a materialelor de construcții, firma Punto Asso poate fi considerată lider de piață, ocupând un segment important al pieței materialelor de construcții în această regiune.

Față de alte societăți cu obiect de activitate similar, Punto Asso, societate cu capital majoritar italian prezintă avantajul unei experiențe italiene în domeniu, de acum, a unui personal specializat și a unor servicii de calitate pe care le oferă clienților.

Concurenții firmei Punto Asso sunt destul de numeroși, plasați chiar în zona Severin – Orșova, zonă în care materia primă este din abundență. Amintim aici:

- ALEXANDER MATERIALE CONSTRUCȚII TRANSPORT S.R.L. (Dr. Tr. Severin)

- BEGA MINERALE INDUSTRIALE (Orșova)

- BON SERVICE S.R.L. (Orșova)

- BRICO DOMO S.R.L. (Dr. Tr. Severin)

- CASEROLE IMPEX S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- CELEST S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- COMAT ELCONSTRUCT S.A. (Dr. Tr. Severin)
- CONTRANS ALION S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- GTP COMPANZ S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- LUX ART S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- MAISTER RAFAEL S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- PENAVYCOM S.R.L. (Strehaia)
- REVIVAL TRADE S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- SIMCO TIM S.R.L. (Dr. Tr. Severin)
- SOMACO S.A. (Dr. Tr. Severin)
- VECTRA IMPEX S.R.L. (Dr. Tr. Severin)

Politica firmei Punto Asso față de competitori este aceea de deschidere constructivă pe piața materialelor de construcții, în sensul că promovăm în mod continuu produse/componente noi în contextul unei relații calitate/preț continuu avantajoase. Pentru aceasta în cadrul firmei promovăm în mod continuu studiile referitoare la îmbunătățirile pe care le putem realiza în diferitele faze ale procesului de fabricare, astfel încât produsele noastre să fie competitive.

V. Organismele publice

Organismele publice reprezintă o componentă a micromediului firmei care grupează elemente eterogene, ce contribuie într-un fel sau altul la derularea corespunzătoare a activității economice a acesteia.

Pentru Punto Asso pot fi considerate organisme publice următoarele: în ***domeniul financiar***: băncile – SANPAOLO IMI BANK – Italia și UNICREDIT - Italia, prin care ne derulăm activitatea financiară, în ***domeniul mediilor de comunicare în masă***: grupuri de presă – Info Construct, Obiectiv Mehedințean, Gazeta de Sud, Datina, Pagini Aurii, Pagini Naționale, posturi de radio: Radio Galaxy, Europa FM, canale de televiziune – TerraSat Severin, Datina;

Mezomediul este o noțiune intermediară ce devine tot mai necesară în explicarea evoluției macroeconomice, pentru remedierea insuficiențelor de ordin tehnic ce apar între macromediul și micromediul.

Mezomediul trebuie să intereseze în mod deosebit sistemul de conducere al întreprinderii pentru că el permite coordonarea relației întreprinderii cu mediul său, în termeni mai apropiați de lumea afacerilor. Întreprinderea poate face parte din următorul sistem mezomediul: industrie, zona geografică sau administrativă sau din holdinguri. Aceste sisteme sunt în măsură să influențeze acțiunile, deciziile și rezultatul întreprinderii.

Putem spune că firma Punto Asso face parte din sistemul industriei materialelor de construcții, care îi influențează activitatea sa. Mezomediul în care se derulează activitatea firmei are la bază informațiile și datele furnizate de cele două părți care au realizat joint-venture-ul; experiența lor, rezultatele anterioare obținute, atât de partea italiană cât și de cea română, sunt folosite pentru dezvoltarea viitoare a firmei.

Macromediul

Macromediul întreprinderii reprezintă totalitatea factorilor externi firmei ce exercită o influență asupra stării și evoluției ei și asupra cărora firma nu are un control sau o influență directă.

- Mediul politic și legislativ

- Mediul politic și legislativ cuprinde totalitatea legilor și a actelor normative care influențează pozitiv sau negativ activitatea de producție a firmei producătoare de materiale de construcții.

Mai jos sunt prezentate câteva legi și acte normative care ne influențează activitatea

Există și o serie de organisme create la nivel național, european sau internațional în domeniul construcțiilor, care au drept scop declarat apărarea intereselor firmelor de construcții și materiale de construcție în activitatea lor comercială externă; efectele activității lor, însă nu prea sunt simțite în prezent

La nivel local ființează, Asociația Oamenilor de Afaceri, al cărui membru fondator sunt.

La nivel național, "Organul administrației publice centrale de specialitate care elaborează și aplică politica Guvernului în domeniul construcțiilor" este Ministerul Lucrărilor Publice și Amenajării Teritoriului.

Toate organizațiile de mai sus desfășoară activități, dintre care cele mai semnificative sunt: elaborare de studii și statistici; asistență tehnică; consultații și rezoluții.

- Mediul economic

Mediul economic este format din totalitatea factorilor ce influențează puterea de cumpărare și structura bugetului de cheltuieli ale consumatorilor. Printre acești factori se situează venitul disponibil, prețurile, inflația, înclinația spre consum sau economii etc.

Veniturile constituie elementul primordial, ele satisfac necesitățile și dorințele populației unei zone sau țări în conformitate cu necesitățile piramidei lui Maslow, respectiv sunt satisfăcute cu prioritate necesitățile fiziologice, de siguranță, sociale, de satisfacere a ego-ului și de autodepășire.

Prețurile pentru produsele din domeniul construcțiilor sunt, alături de venituri, elementele principale de influență a intensității activității firmei.

Inflația își pune, de asemenea, amprenta asupra puterii de cumpărare a populației.

- Mediul socio-cultural

Mediul socio-cultural cuprinde instituțiile și factorii ce influențează etica și responsabilitatea socială a angajaților; există în orașul nostru o serie de instituții, care au o influență directă asupra mediului socio-cultural și educațional. Considerăm că o componentă a mediului socio-cultural o constituie programele de formare-instruire periodice pe care le realizăm în Italia; prin această acțiune pe parcursul anilor ne-am format un corp de specialiști care participă la activitatea firmei.

- Mediul tehnologic

Mediul tehnologic este una dintre cele mai dinamice componente ale macromediului în care activează firma noastră. Pentru firma Punto Asso putem spune că mediul tehnologic a avut influență mai ales în domeniul informațional:

- prin conectarea la rețeaua Internet,
- prin programele performante folosite, pentru procesele de instruire;
- prin performanțele mașinilor și utilajelor care, importate din Italia, deși nu sunt de ultimă generație, sunt mai performante și corespund condițiilor de lucru din România;
- prin noile tehnologii de fabricație a materialelor de construcții de o calitate conformă cu cerințele moderne în domeniul construcțiilor.

- Mediul natural

Mediul natural reprezintă totalitatea resurselor naturale necesare desfășurării activității întreprinderii. De o importanță deosebită este faptul că amplasarea firmei și a punctelor de lucru ale acesteia îi permite utilizarea la maxim a resurselor naturale de care are nevoie, reducându-se astfel cheltuielile cu exploatarea, transportul sau achiziționarea resurselor de care are nevoie. Totodată, managerii firmei au în vedere, prin achiziționarea de echipamente, de reducerea pe cât posibil a gradului de poluare a mediului înconjurător și de condițiile unei dezvoltări durabile.

- Mediul demografic

Mediul demografic constituie un element important al macromediului firmei, caracterizându-se prin numărul populației din zonă, localizarea geografică a populației, densitatea populației, vârsta, sexul, ocupația, gradul de mobilitate, religie etc.

Evoluția nefavorabilă a natalității, rata ridicată a mortalității și migrația externă au determinat în anul 2006, scăderea populației, se arată într-un comunicat al Comisiei Naționale pentru Statistică.

În ultimii ani s-a manifestat o tendință clară de îmbătrânire demografică. În timp ce numărul persoanelor cu vârste de peste 60 de ani este într-o continuă creștere, populația tânără (0-14 ani) este în scădere. În ecartul de populație sursă de forță de muncă, situația se menține la același nivel; forța de muncă tânără este în descreștere datorită în special faptului că este atrasă de munca în străinătate; aici putem afirma că apropierea de Republica Sârbia constituie un factor de destabilizare a acestei categorii de forță de muncă. Oricât am reuși să ridicăm nivelul de salarizare, nu putem lupta eficient cu salarizarea specifică „muncii la negru”.

Un rol important îl deține familia ce reprezintă de cele mai multe ori un segment de piață, cunoașterea ei conducând la posibilitatea grupării lor după afinități, cunoștințe; în afară de aceasta, familia mai are un rol de catalizator în menținerea forței de muncă în zona noastră de influență.

Toate aceste caracteristici ale mediului demografic sunt definatorii în stabilirea caracteristicilor pieței, pentru stabilirea modului de distribuție a materialelor de construcții, a acțiunilor promoționale etc.

5.3. ANALIZA SWOT A FIRMEI PUNTO ASSO

Pentru a putea să derulăm o activitate bazată pe rezultate pozitive (creșterea volumului vânzărilor, reducerea costurilor de fabricare, stabilitate sortimentală, stabilitate a resurselor umane din firmă) se impune elaborarea de strategii; pentru aceasta se impune realizarea unei analize de ansamblu a activității companiei, în vederea cunoașterii punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a riscurilor la care este supusă firma, dar și concurenții ei.

Pentru început trebuie să adune informații despre activitatea fiecărui concurent în parte, în special despre cererea clienților, cota de piață, marja de profit, eficiența investițiilor, fluxul numerar, noile investiții și utilizarea capacităților sale. Indiferent de natura informațiilor obținute acestea vor ajuta firma să aprecieze cât mai corect punctele tari și slabe ale fiecărui concurent. În mod normal firma află despre punctele tari și slabe ale concurenților, din analiza informațiilor secundare, din experiența profesională și din informațiile colaterale.

Puncte tari :

• **Imaginea formată a firmei și experiența în activitatea de obținere a materialelor de construcții;** Punto Asso este considerată printre cele mai puternice producătoare de componente de materiale de construcții atât sub aspectul sortimentației oferite clienților, cât și sub aspectul raportului calitate/ preț și respectarea termenelor stabilite, din zona Severin-Orșova- Herculane.

• **Calitatea și diversitatea produselor obținute;** dacă la nivelul anului 2002 firma începea producția cu 22 de componente pentru garduri din beton, în prezent realizează 58 de componente pentru elemente de gard, pavele pentru diverse tipuri de trafic, tuburi pentru canalizare cu diametrul interior maxim de 1metru, diverse tipuri de rigole și plăci ornamentale într-o gamă de 15 sortimente, fose biologice de tip IMHOFF și NEW JERSEY; a devenit în ultimul an un prestator de servicii în domeniul construcțiilor.

- • **Spații proprii de lucru;** investiția inițială a avut ca obiectiv achiziționarea de spații de producție și desfacere, precum și modernizarea unei balastiere; periodic, din profit s-a reinvestit pentru asimilarea de tehnologii noi, în vederea diversificării sortimentale.

- **Spații nou construite** și teren ce permit o diversificare a activității și o adaptare sporită la cerințele consumatorului:
 - **Amplasarea firmei pe o arteră importantă de circulație rutieră**, deci dispune de un amplasament optim pentru segmentul de piață vizat; în plus permite manevrabilitate ridicată a mijloacelor de transport.
 - **Pondere în structura de profil a zonei**; dinamica evoluției evidențiază o creștere a poderii sortimentale, dar și a volumului de producție realizat.
 - **Utilizează potențialul natural al zonei**;
 - **Personalul este calificat, instruit**, putând face față efortului de diversificare a produselor și serviciilor oferite:
 - **Stabilitatea personalului a crescut în timp**; în prezent ne confruntăm cu limitarea extinderii proceselor de fabricare, datorită lipsei de personal calificat; s-a ajuns la o supraîncărcarea operatorilor, în special sub aspectul prelungirii programului de muncă.
 - **Know-How și utilaje performante**, importate din Italia;
 - **Produsele sunt certificate** de către institutul specializat ICECON București.
- Puncte slabe:**
- **Piața zonală a forței de muncă nu este de calitate sub aspectul pregătirii profesionale**, firma depunând eforturi pentru a califica și specializa personalul angajat;
 - **Mentalitatea oamenilor** se schimbă foarte greu sau aproape deloc;
 - **Abordarea unei politici de personal prudente** din mai multe motive: personalul odată instruit poate pleca la altă firmă, dacă are menajumiri de orice fel;
 - **Inexistența unei legislații performante / a unui control performant, pentru lucrul la negru**;
 - **Know-How-ul asimilat nu este de ultimă generație** (au apărut utilaje programabile computerizate),
 - **Odată intrați în Uniunea Europeană va fi necesară alinierea la cerințele Comunității**, într-un ecart de timp minim.
 - **Societatea nu este suficient de mare astfel încât să-și permită implementarea unui sistem integrat de management – calitate – mediu – sănătate**.
 - **Scăderea puterii de cumpărare a populației**, duce la îngustarea nișelor de piață.
- Riscurile:**
- **Îmbunătățirea dotărilor și creșterea calității produselor și serviciilor oferite de firmele concurente, existente pe piață**
 - **Apariția de noi firme de profil odată cu intrarea în U.E.**;
 - **Dependența volumului activității de situația economică a țării**. (capacitatea de plată a clienților în scădere, diminuarea prețurilor de vânzare a produselor, creșterea costurilor de achiziție pentru componentele achiziționate).
 - **Blocajele financiare** apărute în special în relațiile cu Administrația Publică Locală.
 - **Pierderea personalului instruit sub diverse forme**; (transfer, demisie, pensionare, părăsirea locului de muncă din diverse motive).
- Oportunitățile:**
- Integrarea României în structurile Comunității Europene va permite **abordarea unor programe de dezvoltare** în profil;
 - **Relansarea economică ce va determina creșterea veniturilor populației**, a nevoii de spații de locuit, nevoia de modernizare a infrastructurii care va duce implicit la o creștere a activității firmei Punto Asso.

• **Accesul mai facil/ ușor/ direct la Know-How disponibil al firmei mamă**, având în vedere dezvoltarea acesteia în Italia, pe de o parte și simplificarea procedurilor de transfer a echipamentelor din Italia în România.

• **Deschiderea nișelor de piață cu destinația persoane fizice.**

Ținând seama de componentele prezentate ai sus, se impun următoarele strategii pentru viitor:

Strategia abordată de Punto Asso **pe termen scurt** (maxim 2 ani) se referă la:

- **Intensificarea activităților de studiu al pieței în vederea deschiderii de noi nișe de piață, concomitent cu creșterea gradului de flexibilitate al portofoliului de comenzi.** Se preconizează ca în perioada 2007-2008 portofoliul sortimental să ajungă la 68-70 de sortimente, ceea ce reprezintă o creștere cu 8%, față de situația actuală.

Strategia abordată de Punto Asso **pe termen mediu** (maxim 4 ani) se referă la:

- Intensificarea activităților de selecție-formare instruire de personal în vederea asigurării cu resursa umană necesară asigurării continuității procesului de fabricare, atât sub aspect cantitativ cât mai ales sub aspectul asigurării calității produselor, dar și a asigurării unui raport favorabil relației calitate/cost.

Strategia abordată de Punto Asso **pe termen lung** (care depășește 4 ani) se referă la:

- Trecerea de la o întreprindere mică spre o întreprindere mijlocie, capabilă să realizeze produse complexe, și mai ales să preia o parte din produsele firmei mamă din Terrano (Italia), în condițiile unor costuri de fabricație avantajoase; în acest fel se poate dezvolta o piață a produselor la nivel european; în paralel cu acesta se impune însă și realizarea și implementarea unui sistem integrat de management al calității și mediului, care să certifice calitatea activităților derulate la nivelul firmei.

Numai în acest context se apreciază că activitatea în cadrul firmei Punto Asso, prezintă certitudinea situării la nivelul unor afaceri rentabile, diversificare și ridicare a calității serviciilor oferite. Toate acestea vor face ca produsele și serviciile firmei Punto Asso să fie solicitate din ce în ce mai mult de către persoanele fizice și juridice care au nevoie de materiale de construcții de calitate.

5.4. APLICAREA MODELELOR STATISTICO – MATEMATICE ÎN VEDEREA DEMONSTRĂRII EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII.

5.4.1. APLICAREA MODELULUI FISHBAIN ROSEMBERG

În vederea testării opiniilor cumpărătorilor de materiale de construcții a fost efectuat un sondaj de opinie în cadrul unui depozit de materiale de construcții (pavele) pe un eșantion reprezentativ de 130 de persoane. Prin „eșantion reprezentativ” am înțeles companii, firme, sau clienți care au o pondere peste 40% din totalul vânzărilor de pavele, și sunt fie distribuitori en gros, fie

Au fost acordate note, pe o scară, de la 1 (foarte puțin important) la 10 (foarte important) următoarelor caracteristici în funcție de importanța pe care o au în aprecierea acestor produse:

a) <i>calitatea pavelor</i>	8,70
b) <i>design</i>	7,76
c) <i>preț</i>	8,54

Apoi, au fost acordate note, e aceeași scară, de la 1 (foarte prost) la 10 (foarte bun) caracteristicilor de mai jos ale produselor următoarelor firme producătoare de materiale de construcții similare:

<i>Punto Asso</i>	<i>Celest</i>	<i>Lux Art</i>	<i>Somaco</i>
-------------------	---------------	----------------	---------------

a) <i>calitatea pavelelor</i>	8,16	8,37	8,33	8,27
b) <i>design</i>	8,54	8,14	8,24	8,17
c) <i>preț</i>	8,70	6,94	6,90	8,24

Pentru aplicarea acestui model, suma importanței atribuite fiecărei caracteristici trebuie să fie egală cu 1, fapt pentru care se vor „normaliza” rezultatele obținute:

$$8,70+7,76+8,54=25$$

a) calitatea pavelelor	$8,70/25 = 0,348$
b) design	$7,76/25 = 0,310$
c) preț	$8,54/25 = 0,341$

Aprecierile referitoare la cele 4 mărci pavele trebuie situate pe o scală de la 0 la 1, deci se vor împărți mediile obținute la 10.

Valorile obținute sunt prezentate în tabelul nr.5.1., coloana W_i reprezentând importanța acordată fiecărei caracteristici, iar celelalte patru coloane – aprecierile făcute pentru fiecare firmă producătoare

Tabelul nr.5.1 Coeficienții utilizați pentru aplicarea metodei Fishbain-Rosembarg

Nr crt	Caracteristici	Ponderea de importanță W_i	Punto Asso	S.C. Celest	S.C. Lux Art	S.C.Somaco
1	Calitatea pavelelor	0,47	0,816	0,837	0,833	0,827
2	Designul pavelelor	0,21	0,854	0,814	0,824	0,817
3	Prețul pavelelor(lei/ buc)	0,32	0,870	0,694	0,690	0,824
		1,00				

Ordonanțarea celor patru firme producătoare de pavele se realizează în ordinea descrescătoare a coeficientului sintetic, astfel:

$$\text{Punto Asso: } 0,47*0,816+0,21*0,854+0,32*0,870 = \mathbf{0,841}$$

$$\text{Celect SRL: } 0,47*0,837+0,21*0,814+0,32*0,694 = \mathbf{0,786}$$

$$\text{Lux Art SRL: } 0,47*0,833+0,21*0,824+0,32*0,690 = \mathbf{0,785}$$

$$\text{Somaco S.A.: } 0,47*0,827+0,21*0,817+0,32*0,824 = \mathbf{0,823}$$

În urma acestei analize, se poate observa că ierarhia celor patru firme este următoarea:

1. Punto Asso 2.Somaco SRL 3.Celect SRL 4. Lux Art SRL

cu precizarea că diferențele între ele sunt relativ mici. Rolul hotărâtor în stabilirea acestei ierarhii l-au avut prețurile mai mici la produsele firmei Punto Asso și Somaco, în condițiile în care cumpărătorii nu au constatat diferențe semnificative în legătură cu calitatea pavelelor, iar design-ul a fost considerat mai puțin important. În aceste condiții, produsele firmei Punto Asso s-au remarcat printr-un preț acceptabil, calitate ridicată și design corespunzător.

5.4.2. ANALIZA PORTOFOLIULUI DE PRODUSE ALE FIRMEI PUNTO ASSO

Firma Punto Asso produce și comercializează o gamă largă de elemente prefabricate din beton pentru construcții: elemente de gard, pavele de diferite modele și culori, borduri, bolțari, rigole, elemente de scară, tuburi de canalizare, fose biologice, cămine pentru canalizare, șpalieri pentru vie, stâlpi pentru împrejmuiri și plăci etc.

O altă activitate a firmei o reprezintă exploatarea minereurilor (balast din râul Topolnița și de uscat), sortarea și comercializarea acestora.

De asemenea, pe lângă acestea, firma mai deține și o stație de concasare a pietrei și sortare a acesteia.

- Există o corelație directă între segmentele de piață abordate de firmă și profiturile pe termen lung, pe care ea le realizează. Această corelație se stabilește, pe baza unor observații,

realizate în timp, asupra evoluției segmentelor de piață abordate. Pe baza datelor din portofoliul de comenzi se definesc doi indici care stau la baza matricei de evaluare:

Indicele de creștere a sorientației și
Indicele de penetrare a pieței.

Situația portofoliului de produse al firmei Punto Asso se prezintă centralizat în tabelul nr.5.2.:

Tabelul nr.5.2. Portofoliul de comenzi

Produsul	Cifra de afaceri a firmei milioane lei	Cifra de afaceri a celui mai puternic concurent milioane lei	Rata de creștere a pieței %	Cota relativă de piață	Ponderea în total cifră de afaceri %
1. Elemente de gard	650	880	2	0,73	10,83
2. Pavele	1380	2500	19	0,55	23,00
3. Borduri	540	480	8	1,12	9,00
4. Bolțari	614	920	6	0,66	10,23
5. Elemente de scară	416	870	12	0,48	6,93
6. Rigole	550	790	4	0,69	9,17
7. Tuburi de canalizare	640	940	5	0,68	10,67
8. Fose biologice	510	910	15	0,36	8,50
9. Cămine de canalizare	340	600	7	0,56	5,67
10. Șpalieri pentru vie	140	650	2	0,21	2,33
11. Stâlpi pentru împrejmuiri	220	460	6	0,48	3,67
Total cifra de afaceri	6.000 mil	10.000 mil.			

Poziționând produsele firmei în raport cu cei doi indici, rezultă reprezentarea grafică din figura nr.5.2. Aici, fiecare produs este reprezentat în mod direct proporțional cu ponderea pe care o are în cifra de afaceri totală:

Din analiza acestei reprezentări grafice putem concluziona:

1. În nomenclatorul de produse al firmei nu există nici un produs din clasa „star”, ceea ce are consecințe nefavorabile asupra imaginii firmei și a dezvoltării viitoare a acesteia. Se recomandă fie introducerea în fabricație a unui nou produs, care ar putea intra direct în categoria „star”, fie reproiectarea substanțială a unor produse care se găsesc în poziția „punct mort”, și au o pondere relevantă în structura portofoliului de comenzi, cum ar fi: elementele de gard, construcție modulară. Pentru aceasta se impune un studiu de piață, pe care compania l-a început încă de anul trecut; primele rezultate au dus spre necesitatea realizării unui produs nou din categoria „garduri modulare din ciment în două variante de grosime”
2. Posibilitățile de evoluție în viitor a produselor „dilemă” pot fi identificate numai printr-o analiză atentă, care să aibă în vedere și alte elemente, cum sunt: durata scursă, posibilitatea apariției unor produse aflate în relații de substituție cu acestea etc.

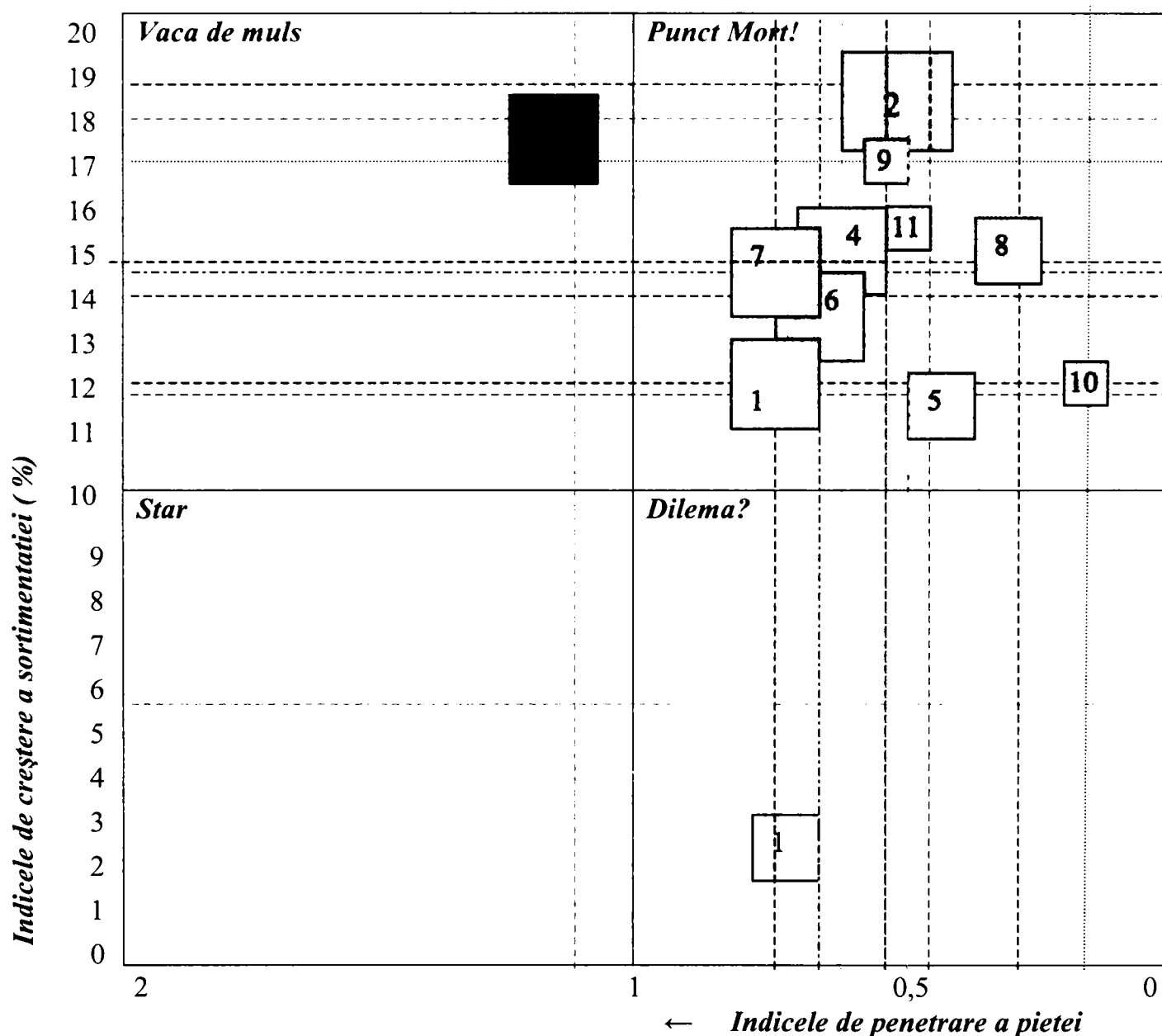


Fig.nr.5.2. Poziționarea produselor pe piață

3 Firma nu dispune decât de un singur produs din categoria „vacilor de muls” (borduri), cu o pondere importantă în cifra de afaceri a firmei.

4 În privința produselor „pietre de moară”, teoria recomandă, în principiu, eliminarea lor din nomenclatorul de produse al firmei. Decizia de eliminare a acestora trebuie, însă, analizată foarte bine, deoarece, în acest caz produsele 1,4,6 și 7 dețin o pondere importantă din cifra de afaceri a firmei; aici se impune reluarea procesului de re-proiectare conform condițiilor cerute de piața de desfacere; numai produsele 9,10 și 11 deținând o pondere mai mică, pot fi eliminate, cu condiția similării unor variante noi de produse cu funcțiuni similare; atenția trebuie orientată înspre asigurarea unui raport favorabil între funcțiile asigurate de produs și costurile la care se realizează aceste funcțiuni.

5.4.3. OPTIMIZAREA PROCESELOR DE FABRICARE A PAVELELOR/ BORDURILOR

Firma Punto Asso fabrică produsele: pavele (notate cu A) și borduri (notate cu B), pentru care folosește două tipuri de mașini. Norma de timp (ore/ 1000buc) necesară fabricării fiecărui produs și capacitatea de funcționare a echipamentelor sunt trecute în tabelul nr 3: Tabelul nr.3.Parametrii necesari optimizării proceselor de fabricare a pavelelor/ bordurilor.

	A (pt. 1000 buc.)	B (pt. 1000 buc.)	Capacitatea de funcționare
echipam 1	2 h	3 h	12 h
echipam 2	2 h	1 h	8 h

Va trebui să determinăm un program de producție zilnic, astfel încât beneficiul să fie maxim știind că beneficiile unitare obținute de fiecare produs A și B sunt de respectiv 6 lei/buc și 7 lei/buc.

Dacă notăm cu x_1 și x_2 numărul de seturi fabricate din A și respectiv B, atunci modelul matematic al problemei este dat de relațiile 5.1.respectiv5.2.(1 set este compus din 1000 buc.)

$$\begin{cases} \max (6x_1 + 7x_2) \\ 2x_1 + 3x_2 \leq 12 \\ 2x_1 + x_2 \leq 8 \\ x_1, x_2 \geq 0 \end{cases} \quad (5.1.)$$

cu forma canonică:

$$\begin{cases} \max(6x_1 + 7x_2 + 0 * x_3 + 0 * x_4) \\ 2x_1 + 3x_2 + x_3 = 12 \\ 2x_1 + x_2 + x_4 = 8 \\ x_i \geq 0, i = 1,4 \end{cases} \quad (5.2.)$$

Folosind algoritmul simplex pentru rezolvarea tabelară a acestei probleme de programare liniară s-a elaborat tabelul nr.5.4:

Tabelul nr.5.4. Matricea simplex

MAX	C	6	7	0	0
VB	VVB	a^1	a^2	a^3	a^4
a^3	12	2	3	1	0
a^4	18	2	1	0	1
Δ_j	0	-6	-7	0	0
a^2	4	2/3	1	1/3	0
a^4	14	4/3	0	-1/3	1
Δ_j	28	-4/3	0	7/3	0
a^2	2	0	1	1/2	-1/2
a^1	3	1	0	-1/4	3/4
Δ_j	32	0	0	2	1

Rezltă soluția optimă este $x_1=3$, $x_2=2$; transpus în uc. Pavele fabricate: 3000 buc pavele de tipulA și 2000 buc borduri de tipul B.

Așadar, pentru a obține un beneficiu maxim, de 32.000 lei, trebuie fabricate 3000 de bucăți de pavele și 2000 de bucăți de borduri.

5.5. METODE STATISTICE UTILIZATE ÎN MARKETING

5.5.1. COEFICIENTUL DE CORELAȚIE LINIARĂ

Pentru determinarea existenței legăturilor între cantitatea vândută dintr-un anumit sort și prețul său, se utilizează coeficientul de corelație liniară. Pentru anul 2006, evoluția cantităților de sorturi și a prețurilor aferente se prezintă în tabelul 5.5.

Se fac următoarele specificații:

variabila X - cantitatea de sorturi vândută în luna respectivă (T/ lună).

variabila Y – prețul unitar(lei/ tonă)

Tabelul 5.5. Centralizatorul datelor

Luna	Cantitatea extrasă (T/lună) X_i	Cantitatea medie evaluată T/ lună X_M	Diferența $[X_L - X_M]$	$(X_L - X_M)^2$	Prețul unitar mii lei/T Y_i	Prețul unitar mediu mii lei/T Y_M	Dif. $[Y_i - Y_M]$	$(Y_i - Y_M)^2$	Col3xcol7
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ianuarie	16	23	-7	49	2,2	2,4	-0,2	0,04	1,4
Februarie	18	23	-5	25	2,3	2,4	-0,1	0,01	0,5
Martie	20	23	-3	9	2,3	2,4	-0,1	0,01	0,3
Aprilie	24	23	-2	4	2,4	2,4	0	0	0
Mai	30	23	7	49	2,4	2,4	0	0	0
Iunie	22	23	-1	1	2,4	2,4	0	0	0
Iulie	26	23	3	9	2,5	2,4	0,1	0,01	0,3
August	28	23	5	25	2,5	2,4	0,1	0,01	0,5
Septembrie	29	23	6	36	2,5	2,4	0,1	0,01	0,6
Octombrie	26	23	3	9	2,6	2,4	0,2	0,04	0,6
Noiembrie	22	23	1	1	2,6	2,4	0,2	0,04	0,3
Decembrie	15	23	-8	64	2,6	2,4	0,2	0,04	-0,16
Total				281				0,21	4,34

Intensitatea dintre aceste două variabile se exprimă cu ajutorul formulei de calcul a coeficientului de corelație liniară (5.3.):

$$r_{xy} = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} = \frac{Cov(X, Y)}{S_x * S_y} = \frac{4,34}{\sqrt{281 * 0,21}} = \frac{4,34}{9,68} = 0,44 \quad (5.3.)$$

$r_{xy} = 0,44$, ceea ce înseamnă că între cantitățile de sorturi vândute și preț există o legătură directă, dar de intensitate medie; lucru adevărat în cazul nostru, deoarece clienții noștri din domeniul construcțiilor cumpără cantități aproximativ constante de sorturi, chiar și în cazul în care noi modificăm prețul(modificările de prețuri nu au depășit ± 20 lei/ T- RON)

Mai importante decât modificările de preț sunt pentru clienții noștri: calitatea sorturilor, timpul de livrare, și respectarea planificării inițiale.

5.5.2. COEFICIENTI DE CORELAȚIE A RANGURILOR

Coeficientul de corelație Spearman

Acest coeficient este folosit de către firma Punto Asso în cadrul unei analize mai ample cu privire la strategia de abordat în viitor cu referire la aceste categorii de produse; noi realizăm opt tipodimensiuni de pavele (notate cu A, B, C, D, E, F, G, H), în ordine descrescătoare a prețului de vânzare. Un sondaj efectuat în cadrul depozitelor în care se vând aceste produse a stabilit că variantele respective au fost preferate de către clienți în ordinea : C, F, G, E, B, D, H, A.

Coeficientul Spearman s-a calculat în vederea stabilirii relației dintre preferințele clienților și prețul produselor, și mai ales dacă prețul acestor produse a influențat preferințele cumpărătorilor.

Rezultatele observațiilor sunt prezentate în tabelul nr.5.6.

Tabelul nr.5.6. Date privind calculul coeficientului Spearman

Produsul	Poziția ocupată în funcție de:		Diferența d (x-y)	d ²
	Prețul unitar x	Preferințele clienților y		
A	1	8	-7	49
B	2	5	-3	9
C	3	1	2	4
D	4	6	-2	4
E	5	4	1	1
F	6	2	4	16
G	7	3	4	16
H	8	7	1	1
Total	-	-	-	100

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 * 100}{8 * 83} = -0,19 \quad (5.4)$$

$r_s = -0,19$ **evidențiază faptul că între cei doi indicatori există o legătură inversă, normală de altfel: dacă prețul unei variante de produs este mai mare, preferința pentru acea variantă este mai mică, dar intensitatea aceste legături este scăzută, adică prețul nu are un rol atât de important în orientarea preferințelor clienților.**

Preferințele clienților cu referire la tipurile de pavele se referă la aspectele tehnologice de asamblarea lor în structuri compexe, la aspectele de imagine de ansamblu în care se încadrează pavelele odată montate, durabilitatea culorilor în timp.

Deci, firma trebuie să-și mențină gama diversificată de produse din aceeași categorie, cu modificări de preț, în limite de maxim $\pm 15\%$; o depășire a acestui procent poate influența vânzările din produsul respectiv.

Coeficientul de corelație Kendall.

Pe baza datelor existente în evidența sa internă a firmei și a depozitelor care desfac materiale de construcții, firma Punto Asso și-a propus să verifice dacă există vreo corelație între creșterea ponderii materialelor de construcții din gama pavelor în sortimentul de mărfuri oferite spre vânzare depozitelor de materiale de construcții față de creșterea vânzărilor totale ale fiecărui depozit în parte. Analiza s-a efectuat pe parcursul anului 2006, pentru toți clienții care au cumpărat aceste produse de la Punto Asso. Datele utilizate se referă la următoarele două aspecte:

- Dinamica ponderii produselor din gama pavelelor în totalul vânzărilor, față de aceeași perioadă a anului 2005, pentru fiecare firmă client.
- Dinamica volumului vânzărilor în anul 2006, față de anul 2005, pentru fiecare firmă client.

Pentru stabilirea existenței corelației, a fost utilizat coeficientul de corelație Kendall.

A fost necesară ordonarea celor doi parametrii, calculându-se apoi un scor S ca diferență absolută între rangurile celor doi parametrii luați în considerare; rezultatele sunt prezentate în tabelul nr 5.7.

Tabelul nr.5.7. Date utilizate pentru calculul coeficientului Kendall

Depozitul (1)	Creșterea ponderii pavelelor (%) (2)	Creșterea ponderii vânzărilor (%) (3)	Rangul unităților în funcție de:		Scorul S S= Col5-col 4
			Creșterea pon derii pavelelor(%) (4)	Creșterea vânzărilor (%) (5)	
Ozana SRL	0,5	1,0	1	10	10-0=9
Brico Domo S.R.L.	1,7	3,9	2	8	8-2=6
Crinul SRL	2,3	4,0	3	7	7-3=4
Caserole Impex S.R.L.	2,4	3,1	4	9	9-4=5
Paradisul SRL	3,9	4,8	5	6	6-5=1
Vectra Impex SRL	4,0	5,5	6	5	5-6=1
Alexander M CT S.R.L.	4,2	6,5	7	3	3-7= 4
Celest SRL	4,4	6,2	8	4	4-8= 4
Mircea SRL	5,4	7,6	9	2	2-9= 7
Vulturul Pleșul SRL	6,7	8,2	10	1	1-10=9
Total	-	-	-	-	50

Valoarea coeficientului de corelație(T) este următoarea:

$$T=2S/ n.(n-1)= 2.50/10.(10-1) = 100/ 90 = 1,99 \quad (5.5)$$

Deoarece T 1,99, se poate afirma că între variabilele considerate – creșterea ponderii produselor din gama pavelelor și creșterea vânzărilor în depozitele de materiale de construcții există o corelație puternică. **Datorită semnului pozitiv al coeficientului, se poate afirma că cele două variabile se modifică în același sens, respectiv creșterea ponderii pavelelor determină o modificare a vânzărilor în sensul creșterii**, aceasta datorită calității și aspectului deosebit al produselor de acest gen fabricate de firma Punto Asso. Acest lucru indică faptul că firma va trebui să-și mărească producția de pavele, fiind un produs foarte căutat pe piață.

5.5.3. TESTUL NEPARAMETRIC χ^2

Pentru stabilirea gradului de pătrundere pe piață a produselor fabricate și comercializate de firma Punto Asso s-a utilizat testul neparametric χ^2 . În urma unei anchete de piață, desfășurată pe baza unui eșantion de 500 de unități (persoane fizice și persoane juridice), referitoare la pătrunderea în consum a produselor firmei, au fost obținute rezultatele din tabelul nr.5.8.

Tabelul nr.5.8.Rezultatele anchetei pentru testul neparametric χ^2

	URBAN ȘI RURAL	URBAN	RURAL
CUMPĂRĂTORI TESTAȚI	500	290	210
Persoane fizice	250	170	105
Persoane juridice	150	120	105
CUMPĂRĂTORI PERMANENȚI	305	175	130

Persoane fizice	150	90	60
Persoane juridice	155	85	70
CUMPĂRĂTORI OCAZIONALII	195	115	80
Persoane fizice	100	55	45
Persoane juridice	95	60	35

Eșantionul a cuprins cumpărători permanenți (care cumpără de la firmă prin contracte ferme încheiate în prealabil), și cumpărătorii ocazionali, (care cumpără produsele cu frecvență aleatoare, determinată de comenzile pe care ei le primesc, pentru a fi executate); la aceștia se mai adaugă persoanele care nu utilizează produsele noastre din punct de vedere al destinației finale; de aceea în continuare această grupă va purta numele de „necumpărător”. Din punctul de vedere al destinației finale a produselor noastre, clienții se împart din clienți în domeniul urban și clienți din domeniul rural.

Pentru stabilirea ordinii criteriilor de segmentare am folosit testul neparametric χ^2 , calculând valoarea lui χ^2 pentru fiecare criteriu care segmentează piața. Distribuția, în funcție de mediu, a persoanelor care utilizează produsele firmei Punto Asso este dată în tabelul nr.5.9.:

Tabelul nr.5.9.Datele necesare calcului distribuției χ^2 funcție de mediu.

	Mediul		Total
	Urban	Rural	
Cumpărători	175 (170)	130 (125)	305
Necumpărători	115 (110)	80 (85)	195

$$\chi_c^2 \frac{(175-170)^2}{170} + \frac{(130-125)^2}{125} + \frac{(115-110)^2}{110} + \frac{(80-85)^2}{85} = 0,86$$

Distribuția în funcție de tipul consumatorilor (persoane fizice sau persoane juridice) a persoanelor care cumpără sau nu produsele respective, se prezintă în tabelul nr.5.10. Tabelul nr.5.10. Datele necesare calcului distribuției χ^2 funcție de tipul consumatorului.

	Mediul	
	Persoane fizice	Persoane juridice
Cumpărători	150 (156)	155 (149)
Necumpărători	100 (96)	95 (101)

$$\chi_c^2 \frac{(150-156)^2}{156} + \frac{(155-149)^2}{149} + \frac{(100-96)^2}{96} + \frac{(95-101)^2}{101} = 1,20$$

Se observă că **variabila care segmentează cel mai bine piața este categoria de cumpărători, adică persoane fizice sau persoane juridice**, în schimb ce mediul (rural sau urban) influențează mai puțin cumpărarea sau nu a produselor firmei.

5.6. MODELE MATEMATICE APLICABILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

5.6.1. APLICAREA TEORIEI UTILITĂȚILOR ÎN VEDEREA ELABORĂRII DECIZIEI OPTIME DE ALEGERE A PERSOANEI PENTRU UN ANUMIT POST

În vederea utilizării conceptelor teoretice expuse în primul capitol al lucrării, vom prezenta un caz practic, împreună cu întreg algoritmul de stabilire a deciziei optime de alegere a persoanei pentru un post oarecare.

1. Se scoate la concurs pentru a fi ales postul de șef de secție producție.
2. Se stabilește comisia care va analiza, pe bază de concurs, candidații care doresc să ocupe postul.
3. Se efectuează înscrierea candidaților; pentru aplicație au fost codificați: C1, C2, C3, C4, C5.
4. Se stabilesc criteriile după care se va face selecția.. Criteriile pot fi oricât de numeroase, dar obligatoriu trebuie să fie independente, unele față de celelalte și în același timp să reflecte cât mai fidel aspectele specifice postului. Aceste criterii au fost comunicate candidaților, pentru ca într-o notă sau în curriculum vitae să răspundă datelor cerute de criterii..Datele prezentate de candidați au fost verificate și validate de comisia de selecție. În cazul nostru s-au ales pentru departajare următoarele criterii:

- 1)vârsta
- 2)vechimea în serviciu
- 3)vechimea în specialitate
- 4)vechimea în unitatea respectivă
- 5)studiile în specialitate sau aprofundate
- 6)situația familială (căsătorit, copii)
- 7)situația materială (mașină, casă proprie etc.)
- 8)distanța de la locuință la unitatea de producție
- 9)deficiențe, vicii (fără)
- 10)pretenții de la unitate

Toate aceste date vizează numai persoana care candidează. Nu se ține seama de rude, de familie etc. Lista nu este limitativă, putându-se stabili și alte criterii, acestea fiind, însă, independente.

5. S-a întocmit tabelul decizional – în condiții de certitudine; pentru aplicația noastră el are structura din tabelul nr.5.11

Tabelul nr.5.11.-Tabelul decizional

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Varianta posibilă	Vârsta	Vechime în serviciu	Vechime în specialit.	Vechime în unitate	Studii	Situația familială	Situația materială	Distanța de locuință	Vicii	Solicitări
C1	35 ani	10	6	6	Ing. în specialit.	Necăsătorit	Casă, mașină	500 m	Puțin afemeiat	Salariu 20 mil.
C2	30 ani	7	7	3	Ing. în specialit.	Căsătorit 2 copii	Casă, mașină	1 km	Fără vecii	Salariu 18 mil.
C3	35 ani	3	3	3	Maistru	Căsătorit fără copii	Casă, mașină	Alături	Fără vicii	Salariu 18 mil.
C4	28 ani	7	5	2	Ing. înaltă specializare	Căsătorit fără copii	Casă	10 km	Puțin bețiv	Nu solicită nimic
C5	32 ani	8	5	4	Ing. înaltă specializare	necăsătorit	Mașină	alături	Fără vicii	Solicită locuință

6. Penru că criteriile au unități de măsură diferite, pentru a putea să le utilizăm la elaborarea deciziei finale, se transformă criteriile în utilități, conform criteriului Neuman-Morgenstern. Astfel se obține tabloul utilităților, conform tabelului nr.5.12.În ultima linie a tabelului se trec valorile coeficientului de importanță (K).
7. Se stabilesc valorile coeficienților de importanță a criteriilor(K). Pentru criteriile de importanța maximă am admis k=1. pentru celelalte criterii k=0,5.

Tabelul nr. 5.12. Tabelul utilităților.

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C1	1	1	0,75	1	1	0	1	0,95	0	0,25
C2	0,5	0,57	1	0,25	1	1	1	0,9	1	0,5
C3	0	0	0	0,25	0	0,5	1	1	1	0,5
C4	0,3	0,57	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1
C5	0,7	0,71	0,5	0,5	1	0	0	1	1	0
K	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1

8. Se face produsul dintre valorile utilităților și coeficienții de importanță acordați și se obține tabelul utilităților afectat de coeficienții de importanță, conform tabelului nr 5.13..

Tabelul nr.5.13.Tabelul utilităților pentru ordonarea candidaților.

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
C1	1	0,5	0,75	1	1	0	0,5	0,48	0	0,25	5,48
C2	0,5	0,29	1	0,25	1	0,5	0,5	0,45	0,5	0,5	5,94
C3	0	0	0	0,25	0	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	2,50
C4	0,3	0,29	0,5	0	0,5	0,25	0,25	0	0	1	3,09
C5	0,7	0,36	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0	4,06

9. Se evaluează utilitățile pentru fiecare candidat în parte, utilizând criteriul sumă (C_{Σ})

10.Ordonarea candidaților se face în ordinea descrescătoare avalorilor criteriului C_{Σ}

Locul 1 – C2

Locul 2 – C1

Locul 3 – C5

Locul 4 – C4

Locul 5 – C3

În cazul nostru se poate observa o mare apropiere între primele două locuri. Pentru departajare se mai pot lua și alte criterii, ca de exemplu: cunoștințe de limbi străine, aspectul fizic, cunoștințe de contabilitate, cunoștințe de management, test de perspicacitate, scridul, gradul de cultură, dispoziția la asumarea riscului, etc.

Acesta este un exemplu practic, obiectiv, pe care firma Punto Asso îl aplică la selecția candidaților pentru ocuparea unui loc de muncă. Toate aceste criterii de selecție, precum și modul lor de calcul, conferă obiectivitate modelului, firma putând alege din mai mulți candidați pe acela care, în baza unei experiențe și a unor cunoștințe temeinice, se consideră ca va fi cel mai potrivit pentru respectivul loc de muncă.

5.6.2. MODELE ȘI INSTRUMENTE ALE MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

5.6.2.1. Indicatori analitici

A. Indicatori analitici de efort

Personalul firmei

- numărul personalului, indică salariații care dispun de contract de muncă indiferent de forma și durata acestuia. Firma Punto Asso dispune de un efectiv de 14 salariați. Din acest efectiv 10 salariați sunt angajați permanent, 4 dintre aceștia având contract pe perioadă determinată de muncă

- indicele efectivului de personal (In)

$$I_n = \frac{N_i}{N_{i-1}} = \frac{14}{8} = 1,75. \quad (5.4.)$$

Acest indicator pune în evidență dimensiunea personalului din perioada curentă, comparativ cu anul sau perioada precedentă.

1. Calificarea personalului

- coeficientul calificării personalului (Km)

$$K_m = \frac{\sum N_s \times K}{\sum N_s} \quad (5.5.)$$

- coeficientul de fluctuație

$$Cf = \frac{Em}{Ns} \times 100 = \frac{3}{12} \times 100 = 25\%, \quad (5.6.)$$

unde:

Em – ieșirile nejustificate

Ns – numărul mediu scriptic al personalului.

indicator care este destul de mare, ceea ce indică, pentru o firmă de mărimea noastră, faptul că activitatea din cadrul firmei va avea de suferit datorită neseriozității personalului angajat, dacă nu vom fi mai atenți în selectarea acestuia. Deși, așa cum am mai arătat, criteriile de selecție sunt destul de drastice, tot mai sunt unele scăpări, poate de ordin psihologic, datorită faptului că nu ai cum să cunoști destul de bine viitorul angajatul. Totuși, restul personalului a fost stabil, fapt ce a reglat aceste fluctuații și a diminuat efectul lor.

- ponderea încadrărilor noi destinate să înlocuiască plecările (Pin).

$$Pin = \frac{In}{P} = \frac{5}{3} = 1,66. \quad (5.7.)$$

unde:

In – încadrări noi

P – plecări

Față de anul trecut, numărul personalului a crescut. Cu toate că 3 dintre aceștia au plecat, alte 5 noi persoane au fost încadrate în firmă.

2. Mobilitatea personalului

- coeficientul intrării personalului (Ci)

$$Ci = \frac{I}{Ns} \times 100 = \frac{5}{14} \times 100 = 35,71 \quad (5.8)$$

unde:

I – intrări,

Ns – numărul salariaților

Acest indicator reprezintă mișcarea personalului întreprinderii în cursul perioadei din punct de vedere al ieșirilor din cauze normale.

- coeficientul mișcării totale a personalului (Cm)

$$Cm = \frac{I + E}{Ns} \times 100 = \frac{3 + 5}{14} \times 100 = 107,14 \quad (5.9.)$$

unde:

E – ieșiri

I – intrări

Ns – număr salariați

Acest coeficient ne arată mișcarea personalului firmei din punct de vedere al ieșirii personalului, în cursul ultimului an.

- rotația personalului (Rp)

$$Rp = \frac{N_{sp}}{N_1} \times 100 = \frac{3}{12} \times 100 = 25 \quad (5.10)$$

unde:

N_1 – personalul mediu al perioadei

N_{sp} – numărul de salariați plecați în cursul perioadei

Așadar, va trebui recrutat pentru perioada viitoare un procent de 25% din salariați pentru a menține efectivul mediu ed salariați ai firmei

3. Vechimea medie

- vechimea medie. Având în vedere că firma Punto Asso a luat ființă în anul 2002, nu ne vom putea referi decât la o perioadă de 4 ani.

$$F = \frac{\sum (N_s \times t)}{N} = \frac{5 \times 1 + 4 \times 2 + 2 \times 3 + 3 \times 4}{14} = 2,21 \quad (5.11.)$$

unde:

N – numărul de muncitori

t – vechimea în ani a muncitorului în unitate

N_s – numărul muncitorilor având aceeași vechime

Deci, vechimea medie a muncitorilor din cadrul firmei este de 2,21 ani, lucru bun având în vedere „vechimea” firmei Punto Asso.

B. Indicatori analitici de rezultate

1. Calificarea (Cs) indică cât din personalul selectat pentru încadrare se ridică la nivelul cerințelor postului vacant.

2. Calitatea promovării (Ppv).

$$Ppv = \frac{N_{spv}}{N_s} \times 100 = \frac{2}{14} \times 100 = 14,28\% \quad (5.12)$$

unde:

N_{spv} – ponderea salariaților promovați; N_s – numărul total de salariați

Dacă ar fi să ne luăm după valoarea procentului, ar fi un procent mic. Dar, raportat la mărimea firmei și la numărul de angajați, considerăm că este un procent acceptabil.

C. Indicatori analitici de echilibru și structură

1. Ponderea fondului de timp alocat pentru activitatea de selecție a personalului (Pts)

$$Pts = \frac{ts}{T} \times 100 = \frac{36}{3000} \times 100 = 1,2\% \quad (5.13)$$

unde:

T – fond total de timp; T_s – timp alocat activității de selecție a personalului

2. Ponderea fondului de timp alocat pentru activitatea de perfecționare a personalului

$$Ptp = \frac{t_p}{T} \times 100 = \frac{180}{3000} \times 100 = 6,00\% \quad (5.14)$$

unde:

T – fond total de timp; T_s – timp alocat activității de perfecționare a personalului

3. Gradul de utilizare a fondului de timp maxim disponibil (Guf)

$$Guf = \frac{T_e}{T_{max}} \times 100 = \frac{2600}{3000} \times 100 = 86,66\% \quad (5.15)$$

unde:

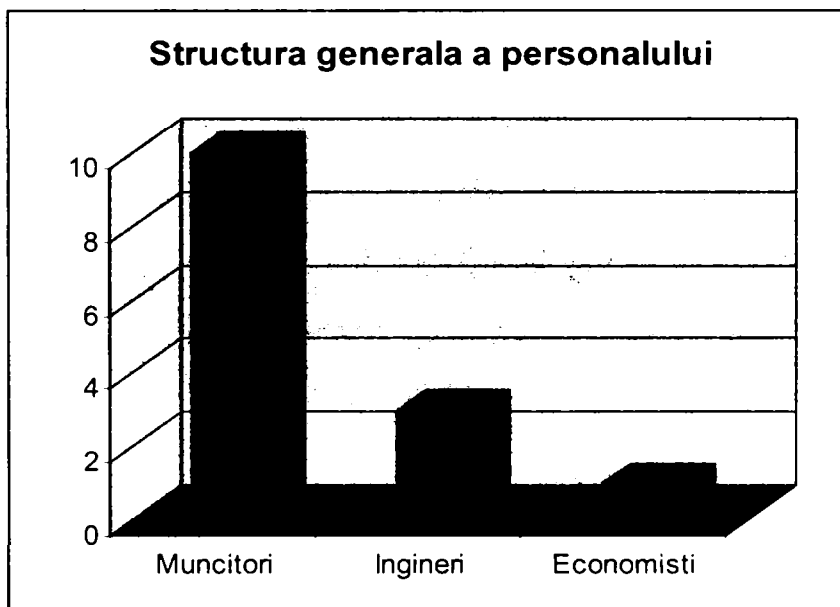
T_e – fondul de timp efectiv; T_{max} – fondul de timp maxim disponibil

Acest fond de timp nu poate fi utilizat la maxim datorită condițiilor climaterice, cariera ne putând fi exploatată în orice condiții meteorologice.

4. Structura generală a personalului exprimă echilibrul activității de personal din perspectiva pregătirii profesionale. Aceasta exprimă ponderea economiștilor, inginerilor, informaticienilor și a altor categorii, în total număr salariați.

În firma Punto Asso este predominant numărul muncitorilor, pe lângă aceștia aflându-se 3 ingineri și 1 economist, Așa cum rezultă din figura nr.5.3.

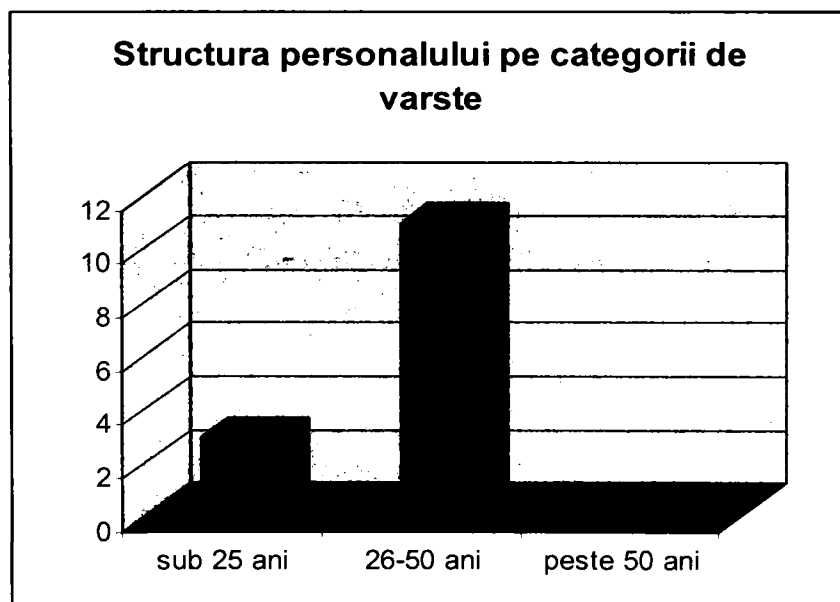
Fig. nr.5.3;



5. Structura pe categorii de vârstă și vechime în muncă exprimă echilibrul activității de personal din perspectiva îmbinării maturității și experiențelor celor în vârstă cu dinamismul și spiritul de inițiativă al tinerilor.

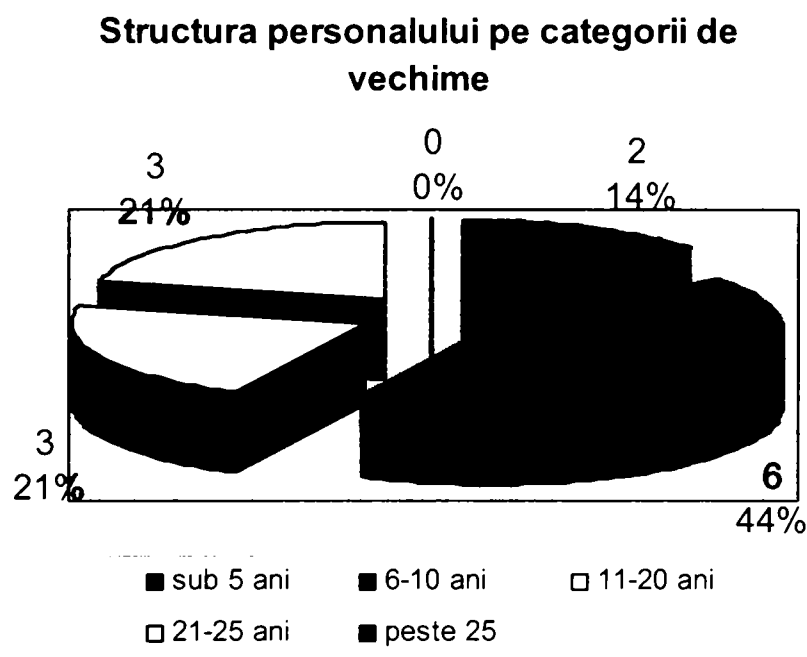
Aceasta se calculează pe categorii de vârstă (ponderea personalului în vârstă de sub 25 de ani, între 26 – 50 ani, și peste 50 ani) și pe categorii de vechime (ponderea personalului cu vechimea în muncă sub 5 ani, 6-10 ani, 11-20 ani, 21-25 ani și peste 25 ani); pentru compania noastră structura este redată în figura nr5.4.

Fig. nr. 5.4



Se observă din grafic faptul că predomină categoria de vârstă 26-50 de ani, adică personal care are o oarecare experiență, care își dorește un loc sigur de muncă, adică cei pe care firma se poate baza, iar trei dintre muncitori sunt în categoria sub 25 de ani, adică personal care poate fi format și păstrat în continuare în firmă. Nu există personal din categoria peste 50 de ani, lucru bun având în vedere condițiile de muncă și randamentul personalului din această categorie.

Fig.5.5.



Din graficul din figura 5.5. putem observa ponderea majoritară a categoriei de vechime în muncă 6-10 ani (44%), și lipsa celor din categoria de peste 25 ani vechime. S-ar putea spune că avem de-a face cu oameni muncitori, serioși, care ar putea depune toate eforturile pentru buna desfășurare a activității firmei.

Din analiza graficelor de mai sus rezultă următoarele observații:

- Firma noastră s-a orientat spre angajarea unor persoane cu vârsta cuprinsă între 26 - 50 de ani, aceasta din cel puțin două considerente : necesitatea de a învăța rapid lucrul în echipă și apoi capabilitatea de a asimila și de a se instrui rapid în procesul de asimilare a noilor tehnologii. desigur nu am neglijat nici considerentele de protecție ale firmei, în sensul că persoanele instruite să nu poată părăsi actualul loc de muncă, nu numai din considerente contractuale, ci și din considerente sociale (au familii cu copii, etc.)
- Există întotdeauna o „rezervă” de forță de muncă ce poate fi promovată pe posturile din companie, care poate fi considerată forța în „stand by”.

5.7. ANALIZA PROIECTELOR DE INVESTIȚII

Pentru ca firma Punto Asso să-și desfășoare activitatea în bune condiții, aceasta a trebuit să achiziționeze utilaje în valoare de 66660 mii lei. Nu s-a apelat la credite, ci s-au cumpărat utilajele cu capitalul investitorului italian. S-a făcut o analiză a investiției pentru a se vedea dacă valoarea investiției se poate amortiza într-un timp convenabil și care este durata de recuperare a acestei investiții. Tabelul nr.5.14 redă această analiză

Tabelul nr.5.14.FLUX DE NUMERAR

	mii lei		
	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Venituri	431.346	523.548	611.580
- Costuri de Productie	277.550	369.798	458.743
- Amortizmente	66.660	66.660	66.660
Venituri înainte impozitării	87.136	87.090	86.177
- Dobânda Credite Termen Scurt			
- Rambursare Credite Termen Scurt			
- Impozit pe Profit	21.784	21.772	21.544
Profit net	65.352	65.318	64.633
+ Amortizmente	66.660	66.660	66.660
Flux de Numerar Net din Exploatare	132.012	131.978	131.293
+ Credite Termen Scurt			
+ Credit Termen Mediu sau Lung	50.000	50.000	50.000
+ Surse Proprii	16.660	16.660	16.660
Flux de Numerar Brut	198.672	198.638	197.953
- Valoarea Investitiei	66.660	66.660	66.660
- Rambursare Credite Termen Lung	50.000	50.000	50.000
- Dobânda Credite Termen Lung	26.250	17.500	8.750
Flux de Numerar Net	55.762	64.478	72.543
Flux de Numerar Cumulat	55.762	120.240	192.783

Determinarea duratei de recuperare a unui proiect de investiții de 66660 mii lei care asigură timp de 3 ani următoarele cash-flow-uri anual este redat în tabelul nr.5.15.:

Tabelul nr. 5,15. Analiza cash-flow

	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Cash-flow anual	55762	64478	72543
Cash-flow cumulat	55762	120240	192783
Investiția rămasă de recuperat	10898		

Se observă că $I_1 < CF_2$ ($10898 < 64478$) și deci:

$$D_r = 1 + (10898 * 12) / 64478 = 1 \text{ an } 2 \text{ luni}$$

Deci durata de recuperare a investiției programate este de 1an și 2luni, în condițiile menținerii costurilor de producție în parametrii prevăzuți.

Determinarea valorii actualizate nete

Formula de calcul a valorii actualizate nete este următoarea:

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+a)^i} - I \quad (5.16)$$

în care n = durata de exploatare a investiției; CF_i = cash-flow-ul anual; a = rata de actualizare; I = valoarea investiției.

Dacă VAN > 0 rezultă că valoarea întreprinderii crește și, deci, întreprinderea va opta pentru efectuarea investiției respective. În caz contrar, proiectul se respinge.

Același raționament se poate face și prin exprimarea mărimilor de comparat (cash-flow-urile viitoare și investițiile) la puterea de cumpărare de la sfârșitul duratei de viață a investiției. Criteriul de comparare va fi, deci, **valoarea viitoare netă (VVN)** care nu este altceva decât capitalizarea VAN pe perioada de viață a investiției (n).

Formula de calcul este:

$$VVN = VAN (1+a)^n \quad (5.17)$$

Considerând rata de actualizare a = 8% rezultă VAN = 97831.659 mii lei.

Deci, **VAN > 0 și proiectul de investiții se acceptă.**

VVN = 123.239,710 mii lei.

Determinarea indicelui de rentabilitate (IR)

Indicele de rentabilitate exprimă rentabilitatea relativă a investiției pe întreaga durată de viață a acesteia, respectiv surplusul de trezorerie actualizat pentru fiecare leu investit. Proiectul de investiții este fezabil dacă acest indice este supraunitar.

Formula de calcul este:

$$IR = \frac{VAN}{I} + I \quad (5.18)$$

IR > 1 rezultă că VAN > 0

În cazul analizat, în urma calculelor rezultă pentru IR valoarea: **IR = 2.37 > 1, deci proiectul se acceptă.**

Determinarea ratei interne de rentabilitate (randament) (RIR)

Rata internă de rentabilitate este acea rată de actualizare pentru care valoarea actualizată netă este zero.

Deci, RIR este dată de următoarea formulă:

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - I = 0 \quad (5.19.)$$

Cunoscând cash-flow-urile anuale previzionate pt proiectul de inv CF_i, valoarea investiției I și durata de viață a acesteia n, se poate determina r prin aproximări successive.

Dacă rata internă de rentabilitate pentru un proiect de investiții este r, atunci pentru întreprinderea care împrumută la nivelul ratei r, investiția nu îi aduce nimic în plus față de un plasament pe piață la nivelul acestei rate. De aceea, RIR trebuie să fie superioară ratei de actualizare sau ratei dobânzii fără risc pe piața financiară.

Prin aproximări succesive se constată că $r \in [70\%, 80\%]$. Pentru un calcul mai precis, valorile taelare se transpun grafic în sistem cartezian de coordonate VAN/Rata de actualizare., conform figurii nr5.6.

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	suma	I	VAN
Cash-flow-uri	55762	64478	72543			
$r=70\%$ CF actualizate	32801.176	22310.726	14774.541	69886.443	66660	3226.443
$r=80\%$ CF actualizate	30978.888	19900.617	12438.786	70001.709	66660	- 3341.709

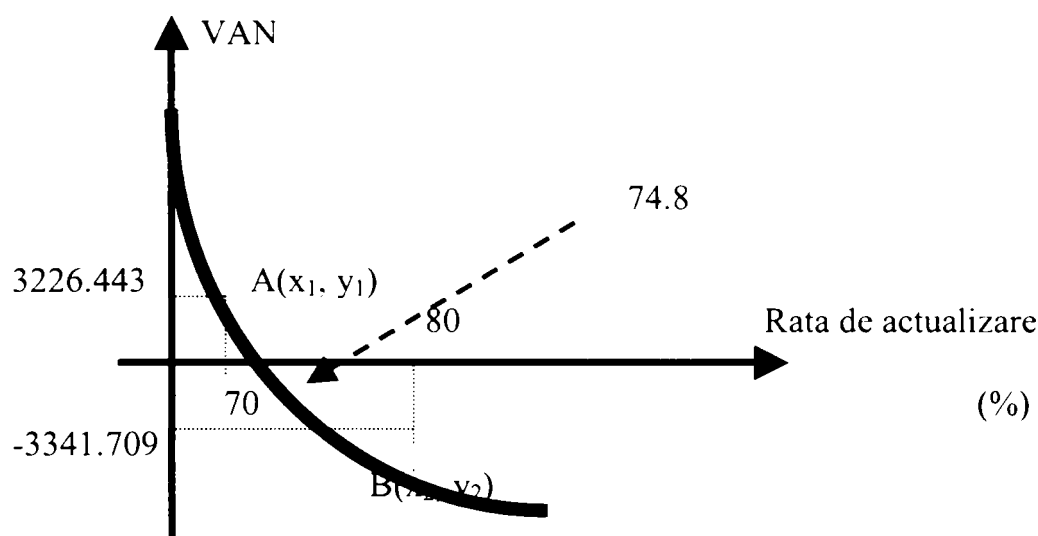


Figura nr. 5.6. Relația VAN/ Rata de actualizare

Din figură se observă că se poate scrie ecuația dreptei care trece prin două puncte:

$(x - x_1)/(x_2 - x_1) = (y - y_1)/(y_2 - y_1)$ sub forma:

$$(r - 0.7)/(0.8 - 0.7) = (VAN - 3226.443)/(-3341.709 - 3226.443) \quad (5.20)$$

Facem observația că: **RIR se obține pentru VAN = 0 și deci:**

$$r = 0.7 + 0.048 = 0.748 = 74.8\%$$

5.8. ANALIZA RISCULUI ECONOMIC LA S.C. PUNTO ASSO S.R.L..

5.8.1. PRINCIPALII INDICATORI

Evoluția principalilor indicatori economico – financiari ai “Punto Asso” S.R.L.. din ultimii 3 ani sunt prezentați în tabelul nr.5.16.

Tabel nr. 5.16. Principalii indicatori economico – financiari - mii lei -

DENUMIREA INDICATORILOR	2003	2004	2005
Active immobilizate	881971,00	1052080,80	7031303,30
Active circulante	2506617,70	4189771,30	5602244,00
Capital propriu	888189,90	1081903,90	7196384,10
Datorii totale	2023340,90	3365479,80	3954936,90
Venituri totale	6279086,50	806947,12	1053987,60
Cheltuieli totale	5942288,30	7758046,10	10262734,40
Profit brut	336798,20	311425,10	277141,60

Analiza acestor indicatori evidențiază următoarele:

- *Activele imobilizate* înregistrează o creștere datorită achiziționării unor terenuri, dar și ca urmare a unor investiții făcute pe parcursul anului 2004
- *Activele circulante* înregistrează o creștere de 3.095.626,30 lei, care este cauzată de creșterea stocurilor de produse finite și de mărfuri, a creanțelor și a disponibilităților, în special a sumelor din conturile la bănci în devize
- *Capitalul propriu* înregistrează o creștere foarte mare în anul 2005, cauzată de creșterea diferențelor din reevaluarea activelor
- *Datoriile totale* cunosc o evoluție ascendentă pe tot parcursul perioadei analizate, în special în anul 2004 ca urmare a creșterii duratei medii de plată a furnizorilor
- *Veniturile societății* înregistrează o tendință crescătoare de la an la an datorită, în special, creșterii veniturilor din exploatare
- *Cheltuielile totale* înregistrează o evoluție ascendentă, în special cheltuielile de exploatare. Această creștere a cheltuielilor este o consecință directă a creșterii continue a:
 - cheltuielilor cu mărfurile
 - cheltuielilor cu materiile prime
 - cheltuielilor cu energia și apa
 - cheltuielilor cu impozitele și taxele plătite de unitate la bugetul local și la cel central
 - cheltuielilor cu amortizarea mijloacelor fixe.

5.8.2 ANALIZA RISCULUI ECONOMIC

Deoarece întreprinderea analizată are un vast nomenclator de materiale de construcții, iar pe de altă parte – în structura cifrei de afaceri predomină veniturile realizate din activitatea de comerț cu amănuntul și ridicata, pragul de rentabilitate în unități fizice nu poate fi calculat.

În scopul determinării pragului de rentabilitate în unități valorice în primul rând este nevoie de analiza structurii, cheltuielilor în funcție de criteriul variației față de volumul producției. Datele pe baza cărora a fost calculat pragul de rentabilitate de exploatare au fost extrase din documentele curente ale firmei, și sintetizate în tabelul nr.5.16.

Concluziile care se desprind din analiza datelor din tabelul nr.5.16.sunt următoarele:

1. Observăm că pe parcursul perioadei analizate, întreprinderea a realizat un volum de activitate ce a permis vânzări peste nivelul pragului de rentabilitate
2. Nivelul absolut al vânzărilor a avut o tendință de creștere de la 5244286,4 mii lei în anul 2003 la 7163187,6 mii lei în anul 2004 și în anul 2005 a ajuns la 8813659,5 mii lei, ca și pragul de rentabilitate, de altfel, care în anul 2003 a înregistrat o valoare de 28261414,4 mii lei, în anul 2002 de 44155906,5 mii lei (având o valoare aproape dublă față de anul precedent), iar în ultimul an ajungând la o valoare de 57001971,4 mii lei.
3. Pe de altă parte, ritmul mediu de creștere al cifrei de afaceri , cu o valoare egală cu 29,638% a fost inferior ritmul mediu de creștere al pragului de rentabilitate, de valoare 42,019%, ceea ce s-a repercutat și asupra indicatorilor de analiză ai pragului de rentabilitate.

Tabel nr. 5.16.

Determinarea pragul de rentabilitate de exploatare

Nr. Crt	Specificație	UM	Simbol	Perioada de analiză		
				2003	2004	2005
1	Venituri din exploatare	Mii lei	Ve	58643940	78146449	100819185

2	Cheltuieli din exploatare	Mii lei	Che	48226194	67720420	87384720
3	Profit din exploatare	Mii lei	PE=Ve-Che	10377746	10426029	13434465
4	Cheltuieli variabile totale	Mii lei	Cv	38612955	54176336	69907776
5	Cheltuieli fixe totale	Mii lei	Cf	9653239	13544084	17476944
6	Marja chelt. variabile	Mii lei	Mcv=Ve-Cv	20030985	23970113	30911409
7	Rata marjei chelt. variabile	-	Rmcv=Mcv/Ve	0,341569	0,30673323	0,306602
8	Pragul de rentabilitate	Mii lei	Vepr=Cf/Rmcv	28261414,4	44155906,5	57001971
9	Marja de siguranță - în mărimi absolute - în mărimi relative	mii lei %	Msa=Ve-Vepr $Msr = \left(\frac{Msa}{Vepr} \right) \times 100$	30382525,6 107,5053	33990542,5 76,9784	43817213,6 76,8696
10	Marja de siguranță în zile	Zile	Msy=360- $\left(\frac{Vepr}{Ve} \cdot 360 \right)$	187	157	156
11	Coeficient de elasticitate	-	E=Mcv/Vepr	1,9301	2,2990	2,3009

- Creșterea de 40,30% a cheltuielilor fixe în anul 2004 față de anul 2003 și de 29,04% în anul 2005 față de anul 2003 poate fi rezultatul unor investiții în echipamente de muncă (în anul 2005 aceste investiții se reduc), dar diferența pozitivă între cheltuielile fixe și cele variabile este destul de mare ceea ce explică nivelul ridicat al pragului de rentabilitate. Acest lucru înseamnă că sensibilitatea profitului este mare.
- Cheltuielile variabile suportă în bună măsură cheltuielile fixe, ceea ce determină un nivel al marjei cheltuielilor variabile ridicat, având ca rezultat o cifră de afaceri considerabilă, cu tendință de creștere de la o valoare de 5244286,4 mii lei în anul 2003 până la un nivel de 8813659,5 mii lei în anul 2004.
- Marja de siguranță (indicatorul de poziție in valori relative) a înregistrat o evoluție descrescătoare pe întreaga perioada analizată (de la 107,5% în anul 2003 la 76,869% în anul 2004).Astfel în anul 2003, întreprinderea a avut un indice de siguranță de 107,5%, ceea ce înseamnă o valoare foarte bună, semnificând un risc de exploatare aproape inexistent. Însă pe parcursul perioadelor următoare, se observă o ușoară tendință de scădere a marjei de siguranță la o valoare de 76,98% în anul 2004 ajungându-se la o valoare de 76.87% în anul 2005. Dar și în acești ani societatea se află într-o zonă unde nu va fi afectată de riscul de exploatare.
- În ceea ce privește valoarea indicatorului punctului mort, sau altfel spus, momentul realizării pragului de rentabilitate, aceasta scade de la 187 de zile în 2003 la 157 de zile în anul 2004, respectiv 156 de zile în anul 2005. Acest lucru înseamnă că, dacă în anul 2003 firma avea nevoie de 187 de zile pentru a realiza un volum de activitate superior volumului de activitate în punctul critic, în anii următori, durata de realizare a unei cifre de afaceri peste cifra de afaceri critică se reduce la 157 de zile în 2004, respectiv 156 de zile în anul 2005.Acest lucru semnifică creșterea eficienței gestiunii întreprinderii.

8. Valoarea coeficientului de elasticitate a înregistrat o ușoară tendință de creștere de la 1,9301 în anul 2003 la 2,2990 în anul 2004, respectiv 2,3003 în anul 2005. Valoarea din ultimul an al perioadei de analiză semnifică faptul că la variația cu 1% a volumului de activitate, rezultatul exploatării va avea o variație de 2,301. Această evoluție mai lentă asigură întreprinderii un timp mai mare de reacție la modificarea condițiilor de mediu și, implicit un risc de exploatare mai mic.
9. **Putem concluziona că pe întreg parcursul perioadei analizate, întreprinderea se află într-o situație de risc economic foarte redus, aproape inexistent.**

5.8.3. AANALIZA RISCULUI FINANCIAR

Având în vedere obiectul de activitate și structura specifică de finanțare pentru care a optat managementul întreprinderii analizate, riscul financiar care caracterizează activitatea acesteia poate fi caracterizat cu aceleași comentarii ca și riscul de exploatare, pe baza pragului de rentabilitate, într-o primă fază dar având în vedere că firma a apelat și la un împrumut pentru finanțarea activității de exploatare, riscul financiar poate fi caracterizat și cu ajutorul levierului financiar.

Determinarea pragului de rentabilitate financiară

După cum se observă și din tabelul 5.17 riscul financiar pe care-l comportă activitatea întreprinderii cunoaște o evoluție asimptotic-descrescătoare, de-a lungul perioadei analizate.

Tabel nr. 5.17.

Determinarea pragului de rentabilitate

Nr. crt.	Specificație	Simbol	UM	Perioada de analiză		
				2003	2004	2005
1	Venituri totale	VT	Mii lei	6279086 5	8069471 2	10539876 0
2	Cheltuieli totale	CT	Mii lei	5942288 3	7758046 1	10262734 4
3	Chelt fixe din exploatare	Cfe	Mii lei	9653239	1354408 4	17476944
4	Cheltuieli financiare	Cfin	Mii lei	1018495 2	8461324 7	13954704
5	Cheltuieli excepționale	Cexc	Mii lei	971377	1398711	1287920
6	Chelt fixe totale	CF	Mii lei	2080956 8	2340412 5	32719568
7	Chelt variabile totale	CV	Mii lei	3861331 5	5417633 6	69907776
8	Marja chelt variabile	$M_{cv}=VT-CV$	Mii lei	2417755 0	2561837 6	35490984
9	Rata marjei chelt variabile	$R_{mcv}=M_{cv}/VT$	Mii lei	0,38504	0,32862	0,33673
10	Pragul de rentabilitate	$Pr=CF/R_{mcv}$	Mii lei	5404396 9	7121812 9	97168393
11	Marja de siguranță - în mărimi absolute	$M_{sa}=VT-Pr$	mii lei	8746895	9476582	8230366

	- în mărimi relative	$M_{sr}=M_{sa}/Pr*100$	%	16,184	13,306	8,470
12	Marja de siguranță în zile	$M_{sz}=360-(Pr/Vt*360)$	Zile	50	42	28
13	Coeficient de elasticitate	$e=Mcv/PT$	Mii lei	7,1786	8,515	12,806
14	Profitul total	$PT= VT-CT$	Mii lei	3367982	3114251	271416

Concluziile care se impun sunt următoarele:

1. Comparând riscul financiar cu riscul de exploatare putem evidenția faptul ca activitatea financiara a întreprinderii asociată cu activitatea excepțională conduc la creșterea pragului de rentabilitate și, în acest timp, crește și probabilitatea de apariție a riscului financiar, deoarece aceste 2 activitati generează costuri fixe care nu depind de volumul de activitate realizat. Dacă profitul generat de activitatea de exploatare nu este suficient de mare pentru a acoperi aceste costuri fixe, atunci societatea poate intra în zona cu pierderi.
2. În toți cei 3 ani de analiza, pragul de rentabilitate financiar s-a situat sub nivelul cifrei de afaceri reale.
3. Valoarea marjei de siguranță în mărimi relative a scăzut de la 16,1847% în anul 2003 la 13,306% în 2004, respectiv 8,47020% în anul 2005. Putem spune că, dacă în primii doi ani de analiza situația financiară a întreprinderii era considerată normală, în anul 2005 probabilitatea de apariție a riscului financiar a crescut, ceea ce înseamnă că orice dereglare a activității poate conduce la apariția riscului financiar și astfel societatea va înregistra pierderi. Acest lucru este posibil deoarece cheltuielile fixe (în special cele financiare) au crescut cu 39,80% în anul 2005 față de anul 2004, în comparație cu anul 2004, când au crescut cu 12,90% față de anul precedent.
4. Momentul realizării pragului de rentabilitate scade de la 50 zile în anul 2003 la 28 zile în anul 2004, semnificând faptul că din cele 365 zile ipotetice din care se compune un an, în cazul unei repartizări uniforme a veniturilor și cheltuielilor pe parcursul anului, întreprinderea are nevoie de 28 zile în anul 2005 pentru ca C.A. să atingă nivelul pragului de rentabilitate financiar.
5. Tendința de creștere a valorii coeficientului de elasticitate de la valoarea de 7,178 în anul 2003 la 12,806 în anul 2004 indică o situație destul de riscantă pentru întreprindere în ceea ce privește riscul financiar.

Comparând marjele de siguranță ale activității de exploatare și financiară putem trage concluzia că activitatea financiară contribuie ea singură într-o măsură foarte mare la accentuarea stării de risc prin costurile pe care le generează.

Analiza riscului de faliment.

Analiza riscului de faliment s-a făcut apelând la modelul Altman.

Modelul Altman

Modelul Altman este unul din cele mai vechi modele de scor utilizat în practica economică. Din această cauză și pentru că funcțiile de scor sunt determinate pentru anumite condiții economice (pentru o economie specifică și o anumită perioadă), concluziile privind riscul de insolvabilitate rezultate în urma aplicării acestei funcții nu pot să descrie întocmai situația reală. Datele necesare pentru elaborarea modelului se prezintă în tabelul nr.5.16.

Tabel nr. 5.18

. Funcția Altman

Nr, crt.	Specificație	Formula	U. M.	2003	2004	2005
1	Total activ	AT	Mii	3553410,4	5632253,3	12775297,0

			lei			
2	Cifra de afaceri	CA	Mii lei	5244286,4	7163187,6	8813659,5
3	Profitul reinvestit	P reinv	Mii lei	0	0	0
4	Capitaluri proprii	C pr	Mii lei	888189,9	1081903,9	7196384,1
5	Datorii totale	Dt = Îtl + Îts + Fz + Ob	Mii lei	2023340,9	33.65479,8	3954936,9
6	Profit brut	Pb	Mii lei	336798,2	3114251	2771416
7	Active circulante	AC	Mii lei	2506617,7	4189771,3	5602244,0
8	T1	T1 = Pb/AT	%	0,09478	0,05529317	0,0216935
9	T2	T2 = CA/AT	%	1,47584195	1,27181585	0,6898986
10	T3	T3 = Cpr/AT	%	0,43897195	0,32147092	0,81959517
11	T4	T4 = P rein/ AT	%	0	0	
12	T5	T5 = AC/AT	%	0,70541182	0,74388915	0,43852162
13	Funcția Altman	Z		2,898502	2,539832	2,37947038

Concluziile rezultate din analiza modelului sunt următoarele:

1. Având în vedere grila de apreciere a rezultatelor funcției Altman și valorile rezultate, riscul de faliment se menține într-o marjă normală, fapt evidențiat de nivelele funcției scor.

2. În anul 2003, probabilitatea de apariție a riscului de faliment este mică fapt evidențiat de valoarea funcției scor egală cu 2,898502. având în vedere evoluția rezultatelor funcției de-a lungul perioadei de analiză se observă o reducere continuă a valorilor funcției Altman de la 2,53983 în anul 2004 la 2,3794 în ultimul an de analiză.

3. Această tendință de înrăutățire a solvabilității firmei este cauzată de creșterea valorii ratei T₃, exprimată prin raportul C_{pr}/ Dt care analizează gradul de îndatorare, de la 0,3214 la 0,8195.

4. În acest timp eficiența gestiunii activității firmei exprimată prin raportul CA/AT are tendințe de reducere cu 1,16% în anul 2004, respectiv cu 0,54% în anul 2005.

Se poate afirma că: situația întreprinderii în ceea ce privește riscul de faliment calculat cu ajutorul funcției Altman se înrăutățește de la an la an, dacă se menține tendința de reducere a indicatorilor analizați.

CONCLUZII

În cadrul capitolului nr.5 am aplicat concret, o parte din problematica în capitolele anterioare.

În prima parte am utilizat programul CaDRU pentru dimensionarea capacităților de producție a firmei Punto Asso, în vederea asigurării unui echilibru între cele două grupe de activități: asigurarea cu materia primă necesară, vis a vis de posibilitățile de fabricare a produselor de tip pavele. Utilizarea programului CaDRU a permis echipei manageriale evaluarea în orice moment a capacității disponibile, și evitarea declajelor între cele două grupe de activități, mai ales în perioadele de timp în care nu era posibilă extracția de balast în carieră, din cauza condițiilor atmosferice.

Am abordat aspectele privitoare la analiza mediului de funcționare a firmei, tocmai în ideea că Punto Asso fiind o firmă nouă, are posibilitate de a se racorda eficient la aspectele specifice legate de mediu. Analiza a vizat atât mediul intern cât și cel extern; referitor la mediul intern firmei, analiza a evidențiat faptul că mediul intern este un mediu în continuă schimbare, datorită unei conjuncturi specifice:

- pe de o parte atracția de a lucra într-o companie româno-italiană, unde o serie de avantaje, și salariile relativ bune în comparație cu alte companii private sau de stat din areal, ar trebui să fie un element stimulator;
- pe de altă parte, lipsa de interes pentru o calitate mai bună a muncii depuse, lipsa dorinței de a participa la „viața internă” a companiei, o serie de abateri provocate din neștiință sau poate uneori puțină rea voință, au creat probleme în cadrul companiei.

Analiza mediului extern, cu întreg ansamblul de factori care au fost luați în considerare, (micro mediul, mezomediul, macromediul) au permis efectuarea unei analize SWOT, ale cărei rezultate le-am prezentat într-un subcapitol distinct.

În vederea evaluării eficienței activităților în cadrul companiei am aplicat o serie de metode/ proceduri specifice cum ar fi: metoda Fishbein –Rosemberg, analiza portofoliului de comenzi, optimizarea proceselor de fabricație a pavelor utilizând metode matematice; o parte din aceste analize ne-au ajutat la stabilirea unei poziții certe pe piață, față de concurenții potențiali, oferindu-ne în același timp răspunsuri pentru necesitatea modificării portofoliului de comenzi; o observație deosebit de utilă: modificarea portofoliului de comenzi este o necesitate stringentă pentru compania noastră, pe de o parte; pe de altă parte, această modificare trebuie acceptată de echipa managerială, nu ca un element de noutate, ci ca o necesitate continuă în timp.

Pentru a determina poziția produselor pe piață am aplicat câteva metode de statistică matematică cum ar fi: coeficientul corelației liniare (Spearman) , care a evidențiat faptul că pentru anumite produse există o corelație inversă între volumul producției realizate și prețul produsului respectiv (este vorba de produse mai complexe cu configurații spațiale diverse; aplicând coeficientul corelației liniare Kendall, pentru opt tipuri de pavele, am determinat ordinea preferențială a clienților din zonele urbane afiliate arealului nostru.

O altă grupă de aplicații este cea legată de resursele umane utilizate în procesul de fabricare. Indicatorii calculați au generat imagini diferențiate cu referire la structura, nivelul de pregătire , nivelul de interes și de participare la activitatea firmei a personalului angajat.; în același timp echipa managerială a putut gestiona activitatea în companie în funcție de situațiile nou create.

Având în vedere faptul că firma este în primii ani de activitate, am considerat că o analiză a riscurilor la care este supusă poate genera informații cu referire la starea economică a ei.

CAPITOLUL 6

PUNCTE DE VEDERE PRIVIND ACCESUL IMM-urilor DIN ROMÂNIA PE PIAȚA EUROPEANĂ ȘI INTERNAȚIONALĂ:

6.1. ABORDĂRI PRIVIND POZIȚIA IMM-urilor ÎN RAPORT CU SOCIETATEA GLOBALĂ

Importanța sectorului IMM rezidă din faptul că acesta este considerat bază pentru dezvoltare a economiei moderne, dinamice, bazată pe cunoaștere.

Experiența Uniunii Europene a demonstrat/ demonstrează că sectorul IMM poate să aibă o contribuție substanțială la realizarea produsului intern brut, poate crea noi locuri de munca și poate stimula creșterea exporturilor. IMM-urile au abilitatea de a răspunde în mod flexibil pe piețe puternic competitive și să se adapteze rapid la schimbările structurale și ciclice ale economiei globale. Un sector IMM bine dezvoltat poate astfel să susțină stabilitatea și creșterea macroeconomică.

Existența și dezvoltarea în prezent a IMM-urilor are loc în contextul **perspectivei globalizării**, care conduce la mutații de ordin organizatoric, structural, social, cultural și politic.

Societatea globală, din punctul de vedere al IMM-urilor, poate fi definită ca o afacere condusă pe baza unor strategii globale, care permit planificarea și realizarea tuturor activităților, în contextul economic al întregii lumi; prin aplicarea acestor strategii se poate asigura satisfacerea cerințelor clienților, la nivel calitativ superior, atât al celor de la nivel local sau regional, cât și al celor de la nivel internațional. Ceea ce este relevant în procesul de globalizare este faptul că trecerea către o societate globală este un proces de durată, cu impact direct asupra IMM-urilor, proces care este condus din perspectiva dezvoltării mai multor state, și nu a unuia singur. Pentru a putea dezvolta societatea globală, sunt necesare anumite modificări (90):

- Eliminarea obstacolelor care impun fenomenul de izolare/ claustrare, și eliminarea granițelor care despart un stat de restul lumii (sau celelalte state).
- Trecerea de la strategia de afaceri pentru un singur spațiu geografic specific, la strategia de afaceri cu posibilități de derulare în orice punct/ loc de pe glob.
- Integrarea activității IMM-ului în rețele de afaceri internaționale;
- Adaptarea strategiilor IMM-urilor la specificul geocultural al diferitelor zone în care va acționa IMM-ul.
- Crearea și accesul la rețelele globale de comunicații.
- Trecerea de la stabilirea obiectivelor pe termen scurt, la stabilirea obiectivelor pe termen mediu și lung.
- Stabilirea unei viziuni clare asupra cerințelor clienților și abordarea lor prin intermediul inovației rapide.
- Utilizarea agresivă a tehnologiilor informaționale pentru crearea unei puternice infrastructuri, prin care produsele și serviciile să fie oferite clienților din orice zonă geografică de pe glob.
- Realizarea a celei mai mari părți din venituri, în afara spațiului geografic de origine.

Cele mai profunde mutații sunt semnalate în managementul și structurile de organizare ale IMM-urilor, pe de o parte, și în corporațiile multinaționale, pe de altă parte. Mutațiile se concretizează pe două direcții distincte:

- Implicarea IMM-urilor în proiectele multiorganizaționale a rețelelor de firme, și în alianțele strategice create de acestea, și

- Reconfigurarea structurilor corporațiilor multinaționale, tocmai pentru a asigura deschiderea către IMM-uri, și creșterea gradului de comunicare cu acestea.

Datele preluate din „**Europe’s Way to the Information Society, An Action Plan**”, publicate la nivelul anului 1998, evidențiau următoarele: “*Dacă până nu demult, IMM-urilor aproape că nu li se acorda importanță nici la nivel național, (doar prin unele măsuri care să le permită existența), nici la nivel internațional, se constată că acest grup de întreprinderi are o pondere importantă în viața economică a națiunilor; aceasta deoarece la nivelul U.E, IMM-urile dețin peste 70,2% din numărul locurilor de muncă, și 70,3 din cifra de afaceri, contribuind cu 68-85% la valoarea adăugată a produselor și serviciilor.*”. La aceasta a contribuit și poziția marilor firme, a corporațiilor față de IMM-uri, prin relații de parteneriat, joint-ventures, rețele și alianțe strategice care au vizat deschiderea.

La nivel mondial, IMM-urile reprezintă peste 90% din totalul întreprinderilor angajând 40-90% din forța de muncă disponibilă, contribuind la valoarea producției cu 30-50%, iar la valoarea investițiilor cu 75%.

În SUA cele 15 milioane de IMM-uri au o semnificație aparte, în sensul că aici lucrează permanent 20 milioane de angajați, iar temporar încă 20 milioane angajați; în ultimii 7 ani s-au creat 10 milioane de locuri de muncă noi; cele 20 de milioane de mici afaceri cu până la 400 de angajați formează „coloana vertebrală” a economiei americane, contribuind cu o treime la formarea PNB, prin dezvoltarea în special a sectoarelor de servicii. (38)

Succesele economice ale Japoniei au la bază activitatea celor 6,5 milioane de IMM-uri, în care sunt cuprinși 40 milioane de angajați (81% din totalul angajaților). Întreprinderile cu până la 250 de angajați, realizează 57% valoarea adăugată în industrie. Punerea în practică a politicii guvernamentale cu referire la IMM-uri, se asigură de către Consiliul pentru Realizarea Politicii Economice privind industria mică și mijlocie (înființat în 1948 !), alături de Corporația Micilor Industriași.

În Canada, statul sprijină mica întreprindere prin programe federale special concepute; ele au ca scop imediat: reducerea taxelor până la nivelul de 40 mii dolari canadieni cifra de afaceri, subvenții substanțiale pentru obținerea de noi produse, subvenții pentru export, ș.a.

În Uniunea Europeană IMM-urile au peste 75 de milioane angajați (peste 70% din forța de muncă ocupată în economie). În fiecare an se înființează în U.E. în medie cu 250-300 mii IMM-uri, mai mult decât în anul anterior; ponderea covârșitoare o dețin microîntreprinderile, îndeosebi în domeniul serviciilor.

O statistică cu referire la IMM-urilor, în țările U.E., la nivelul anului 1999, evidențiază următoarele:

Tabelul nr.6.1. Statistica IMM-urilor în țările U.E.

Nr. crt.	Indicatori	Întreprinderi mici și mijlocii (1-249 salariați)	Microîntreprinderi (1-9 salariați)
1.	Număr. total IMM	16.500.000	15.305.800
2.	Număr IMM/1000 locuitori	51	47
3.	Număr total lucrători	75.400.000	31.800.000
4.	Nr. mediu lucrător./ firmă	4,6	2,1
5.	Cifra de afaceri / firmă (€)	473.000	147.000
6.	Cifra de afaceri/lucrător(€)	100.230	70.140

Sursa: Ziarul „Adevărul Economic” nr.22, 1999, pag.17.

În Germania IMM-urile cu maxim 500 de angajați și o cifră de afaceri anuală de maxim 100 milioane de euro constituie baza economică a acestei țări; mai mult, puterea economică a acestora rezidă din faptul că ele sunt proprietate de familie și sunt organizate în jurul unui program, al acelei familii, fapt se-i conferă o flexibilitate mai ridicată față de

cerințele clienților, și o adaptabilitate mai rapidă la cerințele pieței. Statul german susține IMM-urile în toate fazele lor de viață; astfel într-un termen maxim de opt zile orice mică întreprindere este constituită integral, poate funcționa la parametri nominali, existând un sistem legislativ complet, coerent și cu o coordonare fermă.

În Suedia există peste un milion de IMM-uri, o treime din populația țării fiind angajată în acestea; Anual se înființează în medie 20 de mii de IMM-uri, cele mai multe în comerț și servicii, și numai 1/6 în activități cu caracter industrial; IMM-urile sunt considerate cele cu mai puțin de 200 de angajați; ele dețin 97% din numărul persoanelor ocupate în economie, 18% din totalul capitalului, și 20% din totalul cifrei de afaceri.

6.2.DEZVOLTAREA IMM-urilor DIN CENTRUL ȘI VESTUL EUROPEI

O dată cu începutul deceniului al optulea al secolului trecut, în țările cu economie centralizată au fost semnalate unele evoluții care acordau un nou statut micilor întreprinderi.

Conform statisticilor Eurostat, în ultimii șapte ani, în țările central și est europene au fost create circa 3,5 milioane IMM-uri, având mărimea medie 7,4 angajați, față de 6,4 angajați în U.E. O repartizare a IMM-urilor pe principalele state ar putea fi: Polonia – 1,1 milioane, Republica Cehă.-. 800 mii, Ungaria – 600mii, România – 400 mii.

Caracteristica acestor întreprinderi este că ele sunt mici și foarte mici; într-una din două IMM-uri întreprinzătorul exercită singur întreaga activitate; în nouă din zece cazuri, numărul de angajați nu depășește cinci persoane.

În Polonia încă din anul 1985 existau 10 % angajați în cadrul IMM-urilor; în 1987 au fost create prerogativele pentru stimularea reală a competiției între IMM-uri; În prezent IMM-urile înglobează 60 % din resursele umane ale țării, contribuie la formarea PIB în proporție de 33-40%.

În Ungaria IMM-urile au funcționat în cadrul economiei centralizate încă din 1968, ocupând peste 10% din forța de muncă activă în acea perioadă. Micile firme existente la nivelul anilor 1990 au reprezentat o experiență câștigată în privatizare, legislație și constituirea structurilor de tip național și local pentru susținerea IMM-urilor.

În Bulgaria prin Decretul nr.56/ 1989 s-a legiferat posibilitatea constituirii Societăților cu Răspundere Limitată, a Societăților pe Acțiuni, și a societăților private constituite dintr-o singură persoană. Cooperativele se puteau înființa în orice sector, având maxim 10 angajați permanenți și angajați temporari în număr nelimitat. În prezent numărul întreprinderilor mici în Bugaria se situează în jur de 120.000. Cooperativele de consum se ocupă de distribuirea mărfurilor cu predilecție, dar ele pot avea și structuri de producție specifice.

În Federația Rusă IMM-urile s-au înființat în special în domeniul comerțului, mai puțin în industrie; Întreprinzătorii privați pot primi consultanță mai ales în domeniul constituirii firmei și al managementului strategic de la Agenția de Consultanță Economico-Juridică; în anul 1993 în jurul Moscovei s-au înregistrat circa 30 mii de IMM-uri; în prezent numărul lor depășește 220 mii de firme; rata falimentului este de circa 15% pe an.

Problemele cu care se confruntă în prezent aceste țări sunt aproximativ aceleași cu care s-au confruntat acum 25-30 de ani țările din vestul Europei. Ele se referă la:

- Schimbarea structurilor economice fundamentale, specifice firmelor mari, cu structuri de dimensiuni reduse, specifice IMM-urilor;
- Schimbarea de mentalitate a angajaților, generată de modificarea sistemului de proprietate;
- Reconsiderarea statutului social al angajatului, care trebuie să devină un partener social al companiei; să militeze pentru dezvoltarea ei, dezvoltare care asigură unica sursă de existență.
- Integrarea IMM-urilor în cadrul economiei interne (naționale) , dar și participarea armonioasă, performantă în cadrul economiei europene/ mondiale. Un prim pas înspre

această integrare o constituie deschiderea IMM-urilor către întreprinderile mari/ marile corporații, pentru a avea deschidere, prin acestea către piața internațională.

- Mica întreprindere artizanală, tradițională, va trebui dotată cu structuri de fabricare performante, moderne, capabile să răspundă cerințelor clienților interni și externi; întreprinzătorii trebuie conștientizați de faptul că o bună parte din beneficiile obținute vor rezulta din activități din exteriorul țării.

6.3.ASPECTE PRIVIND EVOLUȚIA IMM-urilor ÎN ROMÂNIA

Încă de la începutul anilor '90, Guvernul României, asistat de Uniunea Europeană, Banca Mondială, și alți donori bilaterali, multilaterali și instituții financiare, a introdus un număr de măsuri pentru a accelera creșterea sectorului IMM și alinierea acestora la cerințele Uniunii Europene. Aceste măsuri au fost menite să creeze un mediu de reglementare permisiv, favorabil, atât din punct de vedere legislativ, cât și din punct de vedere fiscal, să furnizeze ajutor financiar pentru dezvoltarea și susținerea IMM, să îmbunătățească competitivitatea și să stimuleze dezvoltarea culturii antreprenoriale; aceasta deoarece mai multe studii efectuate, la acea dată au evidențiat dorința nativă a cetățenilor români de a accesa activități specifice IMM-urilor, în diverse domenii de activitate. Măsurile au avut ca efect un număr semnificativ de rezultate, cum ar fi: creșterea până la 60% a contribuției sectorului IMM în PIB; creșterea contribuției IMM în total exporturi până la 24,4 % și antrenarea a 50,5% din totalul forței de muncă în activitatea economică.

Măsurile evidențiate se bazează pe realizările din dezvoltarea sectorului IMM, incluzând și extinderea acestora, în scopul îndeplinirii angajamentelor formulate de România prin **Parteneriatul de Aderare** și a asigurării capacității competitive a IMM pentru a concura cu succes pe piața europeană și piața mondială, în special după momentul aderării.

Raportul de țară al Comisiei Europene publicat în octombrie 2003, recunoaște eforturile României de a sprijini IMM-urile și progresele înregistrate în implementarea Cartei Europene pentru Întreprinderile Mici. Totuși, Raportul de țară atrage atenția asupra constrângerilor cu care IMM-urile românești se mai confruntau încă, respectiv un mediu economic care mai trebuie îmbunătățit pentru ca acestea să beneficieze din plin de libertăți de mișcare și acțiune. Măsurile cuprinse în prezenta strategie au fost proiectate, astfel încât să elimine constrângerile înregistrate și să accelereze progresul în îndeplinirea cerințelor impuse de Piața Internă.

Guvernul României și-a asumat, prin Parteneriatul de Aderare, obligația de a întări competitivitatea sectorului, de a finaliza procesul de restructurare industrială, de a încuraja crearea de noi întreprinderi, de a dezvolta bazele antreprenoriale și de a îmbunătăți mediul de afaceri. Aceste obiective au fost introduse în Planul Național de Dezvoltare.

În anul 2003 a fost elaborat **Planul Național de Dezvoltare (PND)**, document strategic național care fundamentează asistența acordată de Uniunea Europeană, țării noastre și care constituie ultimul document de programare pentru fondurile de preaderare, până la accesarea fondurilor structurale de către țara noastră în calitate de membru cu drepturi depline.

Prin PND se concretizează politica promovată de Strategia de Dezvoltare Economică pe Termen Mediu a României (pe perioada 2004-2006), care acordă o atenție specială, în cadrul politicilor de restructurare, creării și dezvoltării IMM. Principalele acțiuni pentru realizarea acestei priorități se vor axa pe îmbunătățirea mediului de afaceri, sprijinirea accesului la sursele de finanțare și pe asigurarea de servicii pentru IMM și viitori antreprenori. Obiectivele țintă pe termen mediu sunt: crearea a 760.000 de noi locuri de muncă, creșterea contribuției sectorului IMM în PIB la niveluri comparabile cu celelalte țări candidate și creșterea exporturilor efectuate de IMM într-un ritm anual de 10%.

În anul 2000, Uniunea Europeană a lansat **Procesul de la Lisabona** pentru a îmbunătăți competitivitatea IMM-urilor europene, într-o economie globalizată bazată pe cunoaștere. Astfel, Serviciile Comisiei Europene au introdus ulterior un nou instrument politic **Carta**

Europeana pentru Întreprinderi Mici (CEIM). Serviciilor Comisiei Europene și Statelor Membre li s-au cerut să aibă în vedere următoarele **zece direcții de acțiune** pentru ca IMM-urile să beneficieze de toate avantajele economiei bazate pe sistemul informațional:

- inițierea mai puțin costisitoare și mai rapidă a afacerilor;
- legislație și reprezentări mai bune;
- educația și instruirea întreprinzătorilor;
- asigurarea calificării necesare;
- îmbunătățirea accesului on-line;
- mai mult de la Piața Internă;
- sistemul fiscal și aspecte financiare;
- consolidarea capacității tehnologice a întreprinderilor mici;
- utilizarea modelelor e-business de succes și asigurarea unei asistențe de calitate pentru întreprinderile mici;
- dezvoltarea unei reprezentări mai puternice și mai eficiente a intereselor întreprinderilor mici pe plan național și la nivelul Uniunii Europene.

În anul 2002, Guvernul României, alături de alte state candidate, a semnat **Declarația de la Maribor** angajându-se să armonizeze politica sa cu prevederile CEIM. De aceea, măsurile prevăzute în această strategie au fost aliniate la prioritățile identificate în Cartă și demonstrează dorința României de a-și îndeplini obligațiile asumate cu ocazia semnării acestui document de politica a întreprinderii.

Agencia Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie (ANIMMC) este coordonatorul național în implementarea în România a Cartei Europene pentru Întreprinderi Mici și implementarea Programului comunitar multianual pentru întreprinderi și spirit antreprenorial, în special pentru IMM (2001-2005).

ANIMMC este responsabilul din partea Guvernului României, la Capitolul de negociere „Politica în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii” și urmărește îndeplinirea angajamentelor asumate în procesul de negociere pentru aderarea la Uniunea Europeană.

ANIMMC va urmări ca obiectivele Strategiei Guvernului pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii în perioada 2004 – 2008 să fie în strânsă concordanță cu prioritățile, măsurile și aranjamentele de implementare pentru politicile industriale și regionale și în consens cu principiile concentrării, parteneriatului, coordonării și aditivității.

O întreprindere se încadrează în categoria IMM (poate fi micro, mica sau mijlocie) dacă îndeplinește toate condițiile cu privire la: personalul angajat, cifra de afaceri, capitalul maxim și criteriile de reprezentare a părților sociale.

Comparând definiția IMM adoptată în România cu cea recomandată în UE, putem observa faptul că din punct de vedere al numărului de angajați, aceasta este identică. Totuși, în ceea ce privește cifra de afaceri, definiția Română este mai restrictivă, (nivelul maxim al acesteia fiind de 8 milioane EURO) comparativ cu UE (7 milioane EURO pentru întreprinderile mici și 40 milioane EURO pentru cele mijlocii). În România, nu există restricții privind capitalul maxim deținut de IMM, însă în UE există această restricție, dar aceasta este progresivă, respectiv 5 milioane EURO pentru întreprinderile mici și 27 milioane EURO pentru întreprinderile mijlocii. În concluzie, putem considera că definiția utilizată în România este în conformitate cu cea recomandată de Uniunea Europeană.

Majoritatea IMM din România, la fel ca și în țările membre, sunt micro-întreprinderi, acestea reprezentând 91,2% din numărul total de IMM, la nivelul anului 2001.

Din punct de vedere al ponderii forței de munca angajate în sectorul IMM în totalul forței de munca angajate în economie, situația se prezintă după cum urmează: Europa-19 (Uniunea Europeană + AELS) 66%, State candidate 72%, România 50,5%¹.

Este evident faptul ca forța de munca din România angajată în întreprinderile mici și mijlocii este mai redusă față de Europa-19, și de alte țări candidate.

Media numărului de angajați din întreprinderile mici și mijlocii se prezintă astfel: Europa-19 (Uniunea Europeană+AELS) 5,5; State candidate 6,9; România 4,8. Se poate observa ca în România întreprinderile mici sau mijlocii au în medie, mai puțin de 5 angajați, situându-se sub media europeană.

6.4. PRIORITĂȚILE GUVERNULUI ROMÂNIEI PENTRU SUSȚINEREA IMM-urilor.

Prioritățile strategice ale Guvernului României pentru susținerea dezvoltării IMM în vederea alinierii acestora la cerințele Uniunii Europene în perioada 2004-2008 sunt:

A - Crearea unui mediu de afaceri favorabil înființării și dezvoltării IMM

B - Dezvoltarea capacității competitive a IMM

C - Îmbunătățirea accesului IMM la finanțare

D - Îmbunătățirea accesului IMM pe piețele externe

E - Promovarea culturii antreprenoriale și întărirea performanțelor manageriale

Aceste priorități și acțiunile aferente au fost stabilite în baza unei analize a situației curente a IMM-urilor din România rezultând următoarele²:

- existența unor bariere administrativ-birocratice care determina costuri suplimentare la înființarea și în timpul funcționării întreprinderii;
- necesitatea simplificării reglementarilor cu impact asupra domeniului IMM precum și necesitatea asigurării unui cadru stabil de reglementare a mediului de afaceri;
- necesitatea introducerii serviciilor on-line pentru a veni în întâmpinarea nevoilor IMM, pentru facilitarea accesului IMM la informații publice legate de dezvoltarea afacerilor și în relația cu administrația publică;
- necesitatea înființării structurilor proprii de reprezentare regională ale ANIMMC, măsura ce se impune pentru consolidarea poziției Agenției ca promotor al politicii guvernamentale de susținere a IMM , din perspectiva pregătirii și trecerii României la gestionarea fondurilor structurale;
- reprezentativitatea redusă a IMM-urilor la nivel asociativ sectorial în problematicile legate de dezvoltarea acestora;
- necesitatea întăririi capacității organizațiilor de reprezentare ale IMM;
- competitivitatea scăzută a IMM-urilor din sectorul productiv și servicii;
- necesitatea dezvoltării serviciilor suport adecvate unei economii competitive;
- insuficienta orientare către cerințele sectorului productiv, a domeniului cercetare-dezvoltare;
- insuficienta promovare a instrumentelor financiare adresate IMM, de tipul “scheme mutuale”, capital de risc;
- insuficienta dezvoltare a abilităților antreprenoriale și a mijloacelor specifice IMM pentru accesarea piețelor externe;
- insuficienta dezvoltare a culturii antreprenoriale având drept consecință un grad insuficient de absorbție a forței de munca specializate, în sectorul productiv.

¹ Inclusiv cele care au depus bilanț “0” la încheierea exercițiului financiar al anului 2004

² Analiză efectuată de către ANIMMC

Detaliera măsurilor evidențiază următoarele:

A. CREAREA UNUI MEDIU DE AFACERI FAVORABIL PENTRU ÎNFIINȚAREA ȘI DEZVOLTAREA IMM

prin îmbunătățirea cadrului de reglementare și eliminarea barierelor administrativ – birocratice, dezvoltarea capacității instituționale a ANIMMC și îmbunătățirea dialogului public-privat, cu organisme reprezentative ale IMM și alți factori relevanți.

La nivel macroeconomic, un rol important revine Guvernului României, care va trebui să acționeze pe câteva direcții, ca:

- Existența unor politici și a unui cadru de reglementare care să permită întreprinderilor să opereze și să se dezvolte într-un mediu concurențial adecvat.
- Va continua să armonizeze legislația românească cu prevederile Acquis-ului Comunitar specific Pieței Interne,
- Va căuta să introducă măsuri pentru contracararea barierelor administrative și tehnice, să dezvolte un cadru instituțional coerent pentru elaborarea și implementarea politicilor specifice și
- Va căuta să îmbunătățească dialogul dintre instituțiile guvernamentale, partenerii sociali și structurile de reprezentare a intereselor IMM, pentru maximizarea eforturilor de dezvoltare ale sectorului privat în general, și a IMM-urilor în special.
- Va trebui să asigure corelarea cadrului politic, a aranjamentelor instituționale și mecanismelor de consultare cu cele mai bune practici europene și să creeze o platformă pentru absorbția eficientă a Fondurilor Structurale. În acest sens, se vor introduce măsuri specifice pentru consolidarea funcției de elaborare a politicilor, pentru dezvoltarea capacității instituționale și a resurselor umane în plan național și regional, precum și pentru întărirea colaborării cu Agențiile de Dezvoltare Regională.

Măsura A1 Îmbunătățirea cadrului de reglementare și eliminarea barierelor administrativ-birocratice

În ciuda progreselor semnificative realizate în ultimii ani, există încă bariere administrativ-birocratice care impun costuri adiționale nejustificate pentru întreprinzătorii care doresc să demareze sau să-și extindă afacerea.

În cadrul acestei măsuri Guvernul va introduce o serie de acțiuni menite să simplifice procedurile de înregistrare și autorizare a întreprinzătorilor, să reducă impactul negativ al legislației și reglementărilor asupra derulării afacerilor și să îmbunătățească accesul la serviciile de informare.

ANIMMC va continua eforturile pentru armonizarea cu legislația CE, care va consta în simplificarea înregistrării firmelor și procedurilor de raportare fiscală, reducerea numărului și a frecvenței controalelor, înlăturarea barierelor de orice tip pentru crearea condițiilor favorabile pentru garantarea celor 4 libertăți fundamentale ale Pieței Interne.

Se va stabili un sistem de analiză a impactului legislativ pentru a identifica costurile și beneficiile legislației propuse, pentru dezvoltarea IMM și pentru minimizarea impactului negativ.

Pentru trecerea la societatea informațională, se vor concentra eforturile în vederea preluării inițiativelor comunitare referitoare la utilizarea IT în relația întreprinderilor cu administrația publică și pentru facilitarea accesului acestora la informații publice legate de dezvoltarea afacerilor. România trebuie să continue eforturile în dezvoltarea serviciilor online pentru a veni în întâmpinarea nevoilor IMM (ca de exemplu, completarea formularelor administrative sau obținerea de informații online mai repede și mai ieftin, având drept scop degrevarea activității acestora). Simplificarea unor proceduri administrative în relațiile dintre IMM și autoritățile administrative locale și centrale se va concretiza în acțiuni de tip e-guvernare în sprijinul întreprinzătorilor.

Măsura A2 Dezvoltarea capacității instituționale a ANIMMC

ANIMMC este instituția guvernamentală abilitată cu elaborarea și coordonarea politicilor pentru IMM. În acest sens, ANIMMC concepe politici și strategii, monitorizează și evaluează implementarea măsurilor și activităților pentru susținerea IMM, informează Guvernul asupra opțiunilor de politică viitoare și asupra asigurării conformității cu cele mai bune practici ale CE.

De asemenea, ANIMMC depune eforturi pentru afirmarea sa, ca nucleu de coordonare a politicilor IMM la nivel național și regional. Astfel, Agenția va colabora îndeaproape cu Agențiile de Dezvoltare Regională și va oferi acestora informații și servicii de consultanță. ANIMMC va oferi îndrumare atât ADR-urilor cât și IMM-urilor cu referire la modalitatea de accesare a Fondurilor Structurale și a Programelor Comunitare destinate susținerii sectorului IMM.

În acest sens, ca structuri suplimentare relaționale cu Agențiile de Dezvoltare Regională, se impune dezvoltarea de centre de expansiune ale politicii guvernamentale pentru IMM în profil regional, în subordinea ANIMMC.

Activitățile din cadrul acestei măsuri vor fi concretizate în:

- Dezvoltarea unui sistem de monitorizare și evaluare periodică a politicilor, măsurilor și activităților de sprijin adresate IMM;
- Promovarea selecției și managementului programelor de asistență;
- Dezvoltarea și diversificarea serviciilor de consiliere și informare pentru ADR-uri și pentru centrele de consultanță în afaceri;
- Conceperea și implementarea campaniilor de informare referitoare la problematicile și oportunitățile pentru IMM;
- Identificarea și diseminarea celor mai bune practici în rândul IMM

Măsura A3 Îmbunătățirea dialogului permanent public-privat cu organizații de reprezentare a IMM și alți factori relevanți

Principiile unei bune guvernări presupun consultarea părților interesate înaintea aprobării unor politici cu impact major sau a unor modificări legislative și fiscale.

Întărirea parteneriatului public-privat și a capacității organizațiilor de reprezentare a IMM, cu implicarea comunității de afaceri și a altor factori socio-economici cheie, este esențială pentru elaborarea și implementarea programelor de sprijin eficient pentru IMM.

În acest sens, se va continua consultarea prin, Comitetul Consultativ pentru Dezvoltarea IMM-urilor (CCDIMM), a structurilor guvernamentale și neguvernamentale care participă la susținerea IMM-urilor.

CCDIMM trebuie consolidat ca instrument de dialog eficient și profesionist cu structurile implicate în dezvoltarea IMM. Întâlnirile CCDIMM vor avea drept scop elaborarea de noi acțiuni și programe pentru dezvoltarea sectorului IMM, bazată pe un larg consens.

ANIMMC contribuie, în continuare, în calitate de coordonator al Grupului de Lucru pentru implementarea CEIM, la monitorizarea și actualizarea Planului de Acțiune pentru implementarea

Cartei Europene pentru Întreprinderile Mici și la dezvoltarea de noi propuneri de armonizare cu cele mai bune practici europene în domeniul dezvoltării sectorului IMM.

Se va intensifica conlucrarea cu organizații de reprezentare a IMM, fie în baza consultărilor lunare din cadrul comisiilor de dialog social, fie în baza protocoalelor de colaborare, asupra aspectelor importante ce vizează dezvoltarea IMM.

Trebuie întreprinse eforturi pentru întărirea capacității CCDIMM de a acționa ca un forum de dezbateră a politicilor IMM și consolidare a capacității asociațiilor profesionale, sindicatelor și patronatelor de a reprezenta interesele membrilor lor.

B. DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII COMPETITIVE A IMM.

Guvernul României recunoaște importanța consolidării capacității IMM, în scopul creșterii competitivității lor într-o piață globală. Sprijinul Guvernului acordat sectorului IMM, prin măsurile introduse până în prezent, a fost orientat către îmbunătățirea capacității

tehnologice și productive, creșterea calității produselor, facilitarea accesului pe piețele de export și creșterea performanțelor manageriale. Aceste inițiative vor continua în perioada 2004-2008.

Extinderea UE va face posibilă creșterea dimensiunilor Pieței Interne, aceasta numărând peste 500 milioane de consumatori, piața în care persoanele, mărfurile, serviciile și capitalurile vor circula liber. Prioritățile de aderare spre care este orientată România, prevăd integrarea completă în Piața Interna la orizontul anului 2007, proces care este în plină desfășurare, în direcția menționată.

Aceasta presupune ca întreprinderile românești, pe de o parte vor fi capabile să concureze fără restricții într-o imensă piață europeană, iar pe de altă parte, vor trebui să dobândească acel avantaj competitiv pe propria piață, unde politicile protecționiste au fost înlăturate încetul cu încetul. Este evident că în momentul de față, majoritatea întreprinderilor românești nu sunt suficient de pregătite pentru a răspunde oportunităților și provocărilor generate de schimbările începutului de mileniu. Lipsa competitivității necesare a întreprinderilor românești este provocată, în cea mai mare parte, de situații de neadaptare a acestora la standardele europene de calitate.

Competitivitatea întreprinderilor și alinierea la regulile Pieței Interne sunt două condiții "sine qua non" pe care trebuie să le îndeplinească România pentru a beneficia de o participare deplină la viitorul unei Europe lărgite, bazată pe cunoaștere.

Măsura B1 Sprijin pentru inovare și accesul IMM la noile tehnologii

Acțiunile inițiate în cadrul acestei măsuri vizează: intensificarea cooperării dintre universități, institute de cercetare și IMM-uri productive; facilitarea transferului și diseminarea rezultatelor cercetării obținute în cadrul programelor de Cercetare-dezvoltare către IMM; stimularea infrastructurii de inovare și transfer tehnologic; stimularea aplicării invențiilor, valorificarea potențialului creativ propriu și consilierea în protejarea proprietății intelectuale;

În scopul atingerii acestor obiective se vor realiza următoarele acțiuni:

- Continuarea implementării Programului național multianual pentru susținerea investițiilor pentru micro-întreprinderi, întreprinderi nou înființate și IMM în introducerea noilor tehnologii și promovarea Programelor finanțate în cadrul Planului Național de Cercetare-dezvoltare;

- Înființarea Agenției pentru Valorificarea Drepturilor de Proprietate Intelectuală;

- Promovarea clusterelor și a lanțurilor de furnizori, investițiilor în noi tehnologii, în cercetare – dezvoltare - inovare și încurajarea cooperării internaționale în domeniul inovării și transferului tehnologic;

- Stimularea cooperării între universități, institute de cercetare și IMM-uri productive.

Toate aceste măsuri vor crea investiții în noi tehnologii, cercetare-dezvoltare și inovare, în creșterea totală a PIB, vor crește rata participării IMM și a centrelor de Cercetare-dezvoltare românești în proiectele europene destinate inovării, precum și numărul de brevete noi utilizate de IMM în activitatea lor.

Măsura B2 Susținerea IMM în introducerea standardelor de calitate și a sistemelor de management al calității

Se impune îmbunătățirea calității produselor și sistemelor manageriale și administrative ale IMM românești, pentru a putea face față presiunilor concurențiale în cadrul Pieței Unice, dar și pentru protejarea segmentului propriu de piața internă. Guvernul va introduce o serie de acțiuni destinate să susțină IMM în adoptarea standardelor internaționale și implementarea sistemelor de calitate, ca factori de creștere a competitivității și facilitarea pătrunderii pe Piața Unică.

În acest sens, se va urmări:

- Continuarea implementării Programului ONUDI pentru sprijinirea firmelor din industria alimentară;

- Înființarea Centrului Român al Calității;

- Dezvoltarea programelor de susținere a adoptării standardelor europene și internaționale și a sistemelor de calitate;
- Introducerea programelor de intensificare a informării și conștientizării asupra necesității creșterii calității produselor și proceselor tehnologice.

Măsura B3 Promovarea e-business

Inițiativele propuse în cadrul acestei măsuri vizează promovarea în rândul IMM a avantajelor oferite de tehnicile e-business, încurajarea lor pentru intrarea în arena globala e-business, precum și crearea capacității instituționale și a potențialului uman pentru introducerea și susținerea unei platforme și rețele e-business în România.

Se prevăd următoarele acțiuni:

- Sprijin pentru crearea unui portal național e-business cu reprezentare locala și regionala;
- Participarea în proiecte europene, precum “European e-business Network for SMEs” și “European B2B – E-Marketplace Portal”.

Măsura B4 Facilitarea accesului la activele disponibile ale întreprinderilor cu capital majoritar de stat și la achizițiile publice

În scopul sprijinirii IMM în accesul lor la activele disponibile ale societăților comerciale cu capital majoritar de stat, precum și ale regiilor autonome, în conformitate cu prevederile legale, ANIMMC monitorizează activitățile legate de facilitarea accesului la aceste active.

De asemenea, ANIMMC asigură prin măsurile inițiate, facilitarea participării IMM pe piața achizițiilor publice, care reprezintă o importantă oportunitate pentru IMM, nu numai din punct de vedere comercial, dar și ca o motivare a lor, de a-și îmbunătăți standardele de calitate, necesare pentru a putea concura cu marile firme în condiții concurențiale loiale, reguli impuse în sectorul public modern.

Se va urmări în continuare:

- facilitarea participării IMM pe piața achizițiilor publice;
- îmbunătățirea reglementărilor actuale în domeniul achizițiilor publice și actualizarea bazei de date cu oferte de bunuri și servicii ale IMM, în principal prin sprijin acordat de CCIRB.

Măsura B5 Îmbunătățirea accesului IMM la servicii de consultanță de calitate

Una din principalele măsuri prioritare care rezultă din analiza sectorului IMM din România este aceea a îmbunătățirii calității serviciilor de consultanță adresate întreprinderilor, în special întreprinderilor nou înființate și micro-întreprinderilor. În acest scop se vor derula următoarele acțiuni:

- Asistență financiară pentru organizațiile economice implicate în susținerea IMM existente (Camere de comerț, asociații ale IMM naționale sau locale, federative sau sectoriale etc.) pentru dezvoltarea de servicii suport dedicate IMM, cu respectarea standardelor și normelor stabilite de autoritatea coordonatoare (ANIMMC);
- Implementarea unei scheme de consultanță “voucher” pentru facilitarea accesului IMM la servicii de consultanță în afaceri certificate.

Măsura B6 Susținerea incubatoarelor de afaceri în domeniul productiv și al serviciilor creatoare de valoare adăugată ridicată

Măsura are ca scop susținerea înființării și dezvoltării incubatoarelor de afaceri și tehnologice în scopul stimulării afacerilor și inițiative lor inovative, înființării pe plan local de IMM-uri în domeniul producției și serviciilor generatoare de valoare adăugată ridicată.

Un incubator de afaceri reprezintă un potențial pentru înființarea unor noi afaceri și extinderea rapidă a acestora. Un incubator bine conceput poate asigura întreprinderilor sustenabilitatea necesară pentru a se dezvolta, a ieși din faza de incubare și a îndeplini condițiile pentru a face față concurenței de pe piața, astfel încât să lase loc pentru o nouă generație de întreprinderi noi. Este de maxima importanță selecția administratorului incubatorului, în vederea asigurării mentenanței condițiilor de incubare pentru întreprinderile cu potențial de creștere. Un alt criteriu foarte important este acela de a selecta afacerile care

vor fi incubate, în concordanță cu tendințele de dezvoltare ale regiunii și capacitatea inovativă a afacerii în cauză. Aceasta va fi în strânsă corelație cu capacitatea de a crea noi locuri de muncă sau cu politica de promovare a femeii și tinerilor în afaceri. Guvernul va sprijini înființarea și dezvoltarea incubatoarelor de afaceri prin acțiuni specifice:

- Facilitarea accesului IMM la spații de lucru în condițiile unor chirii reduse și în termeni flexibili (creșterea taxei pentru chirie gradual, în timp, pentru facilitarea funcționării firmei în primele luni);
- Furnizarea de utilități la valori reduse și fără taxe de conectare inițiale;
- Furnizarea de servicii de consultanță pentru planul de afaceri, în domenii ca marketing, contabilitate, legislație;
- Asistență pentru negocierea unor linii de credit avantajoase cu băncile locale și alte instituții financiare.

Măsura B7 Susținerea parcurilor industriale

Susținerea parcurilor industriale va permite dezvoltarea investițiilor autohtone și străine în activități inovative de producție. Este în mod unanim recunoscut faptul că factorii cheie ai competitivității oricărei țări sunt reprezentați de flexibilitatea sistemului industrial caracterizat prin clustere și lanțuri de întreprinderi creatoare de valoare adăugată, indiferent de mărimea și profilul acestora, care pot interacționa în scopul asigurării de produse inovative și servicii de calitate pe piețele internaționale.

Parcurile industriale pot să fie precursorii clusterelor dacă tehnologiile de inovare au un real succes într-o anumită zonă. Acestea vor contribui la dezvoltarea antreprenorială, la promovarea unei culturi industriale pozitive, asigurând flexibilitatea și competitivitatea întregului sistem industrial, prin diseminarea cunoștințelor tehnice și manageriale.

Guvernul României va sprijini dezvoltarea parcurilor industriale prin:

- Stimularea inițiativelor în zonele în care a fost deja identificat un potențial pentru dezvoltarea clusterelor, cu un sector țintă clar și în conexiune cu alte inițiative industriale mari (investiții de importanță majoră) și/sau centre de C -D și universități.
- Asistență tehnică pentru preluarea celor mai bune practici UE în dezvoltarea parcurilor industriale și conectarea inițiativelor românești la rețeaua de parcuri industriale europene.

Măsura B8 Participarea IMM la reducerea disparităților economice regionale

Promovarea unei participări echilibrate a tuturor regiunilor României la procesul de dezvoltare socio-economică reprezintă o prioritate a Planului Național de Dezvoltare pe perioada 2004-2006, iar în cadrul acesteia, stimularea înființării și dezvoltării uniforme a IMM în toate zonele țării constituie o modalitate importantă pentru creșterea competitivității regionale și atragerea de noi investiții, crearea de noi locuri de muncă și implicit dezvoltarea centrelor urbane decuplate, în prezent, de la procesul creșterii economice.

Acțiunile prevăzute în cadrul acestei măsuri vor fi implementate prin implicarea Agențiilor de Dezvoltare Regională și sub coordonarea ANIMMC.

Acțiunile prevăzute în sprijinul dezvoltării IMM și orientate către reducerea disparităților regionale în România vizează:

- Sprijin pentru dezvoltarea unei rețele regionale de asistență a IMM în domeniul productiv sau al serviciilor generatoare de valoare adăugată ridicată în scopul creșterii capitalului investițional;
- Sprijin pentru alinierea structurilor regionale de susținere a IMM din România la standardele UE;
- Cooperarea strânsă între structurile regionale pentru susținerea IMM din România și cele din alte țări candidate sau membre UE prin programe de twinning.

C. ÎMBUNĂTĂȚIREA ACCESULUI IMM-urilor LA FINANȚARE

Deși în ultimii ani sectorul bancar din România s-a transformat esențial, antreprenorii și IMM-urile au încă dificultăți în accesul la finanțare pe baza unor termeni favorabili acestora. Creditele sunt disponibile, dar condițiile de creditare utilizate de sectorul bancar sunt greu accesibile IMM-urilor - creditele și capitalul de lucru pe termen lung fiind mai puțin susținute.

Băncile impun IMM-urilor rate ale dobânzii pentru creditele solicitate, care pot fi greu de acoperit de acestea, în principal datorită decapitalizării și a lipsei garanțiilor solicitate. Astfel, micro-întreprinderile și întreprinderile mici nu au posibilități de dezvoltare și antreprenorii nu pot fi capabili să pătrundă pe piața cu produse și idei inovative dacă nu se întreprind măsuri corespunzătoare pentru îmbunătățirea accesului la finanțare.

Guvernul României va susține promovarea și implementarea unui pachet de instrumente financiare (Fonduri de garantare, capitaluri de risc, etc) pentru susținerea inovării și dezvoltării IMM-urilor, care sunt în concordanță cu cele mai bune practici europene. Inițiativele în acest domeniu vor fi introduse pentru a întări capacitatea intermediarilor financiari la nivel național și regional (instituții de micro-creditare, rețele de business angels etc), care vor fi orientați către micro-întreprinderi și întreprinderi mici. De asemenea, pe termen mediu, Guvernul României va dezvolta un set de măsuri financiare pentru a îmbunătăți capitalizarea IMM-urilor.

Guvernul României va continua concentrarea eforturilor sale pentru modernizarea sistemului bancar și pentru îmbunătățirea raporturilor dintre bănci și întreprinderile mici..21

Măsura C1 Stimularea capitalizării IMM productive

Accesul la surse de finanțare, atât prin credit, cât și prin capital de risc, este de o importanță deosebită pentru dezvoltarea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii. Deși creditele rămân forma cea mai utilizată de finanțare a IMM-urilor, sub aspectul achiziționării de materii prime, capitalului de lucru, achiziționării de active și echipamente, totuși slaba capitalizare a acestora este o problemă care se perpetuează și care reprezintă un obstacol în creșterea și dezvoltarea viitoare a afacerilor.

Ușoara capitalizare este, de asemenea, un obstacol și din perspectiva accesării viitoarelor împrumuturi bancare propuse în procesul impus de către Comitetul de Credit Basel (Basel II).

Acesta a prevăzut criterii severe de acordare a creditelor către IMM, propunându-și monitorizarea recuperării integrale a creditelor acordate acestora.

Mai mult decât atât, întreprinderile mici și mijlocii au din ce în ce mai mult nevoie de a investi în proiecte de C&D, resurse umane și cheltuieli intangibile pentru a-și menține și dezvolta competitivitatea. Aceste tipuri de cheltuieli cer finanțarea riscului, deoarece IMM nu pot utiliza garanții ca în cazul împrumuturilor tradiționale. De aceea, bursele, capitalurile de risc și alte forme de finanțare a riscului au început să devină extrem de importante pentru IMM. În multe dintre statele membre aceste instrumente nu sunt încă suficient dezvoltate deoarece întreprinderile, prin tradiție sunt legate mai mult de instrumente de împrumut convenționale.

Este evident că piața de finanțare a capitalului propriu este, cu câteva excepții, mai puțin accesibilă IMM-urilor românești.

Guvernul României, prin ANIMMC, va promova:

- Acțiuni care să determine construirea unui larg consens pentru implementarea instrumentelor financiare inovative, atât din partea instituțiilor financiare cât și din partea IMM-urilor, astfel încât acestea să nu se mai simtă amenințate de infuzia de capital extern, care ar putea să le afecteze autonomia și controlul asupra personalului și activelor companiei.

- Alocarea de capital Fondurilor de Garantare, pentru susținerea Schemei de garantare a capitalului propriu – care operează în concordanță cu fereastra de capital a Fondului European de Investiții – și care va susține propriile fonduri de investiții în IMM cu potențial de dezvoltare. Aceasta va reduce dificultățile cu care se confruntă întreprinderile datorită stării financiare precare.

- Inițierea unor acțiuni care să conducă la capitalizarea rezervelor IMM.

Măsura C2 Susținerea apariției unei rețele naționale de Fonduri de Garantare pentru IMM

O problemă deosebit de importantă în creditarea IMM-urilor este lipsa colateralelor. Cu cât creditele sunt disponibile pe baze pur comerciale, cu atât mai mult acest fapt este resimțit

mai acut de către întreprinderile mici. În aceasta privință, o preluare rapidă și efectivă din partea schemelor de fonduri de garantare a acestor aspecte, ar putea fi mai mult decât benefică. În majoritatea statelor membre Fondurile de Garantare sunt, în prezent, canalul prin care se distribuie pachetele suport destinate IMM.

Primul și cel mai important avantaj al Fondurilor de Garantare este acela că va permite maximizarea pârghiilor în ceea ce privește alocarea fondurilor. În plus, acestea vor încuraja creditarea comercială corectă din partea băncilor, conștientizarea împărțirii riscului legat de IMM și promovarea unei negocieri colective, a unor condiții de creditare favorabile, cu sistemul bancar.

O rețea capilară a Fondurilor de Garantare pentru IMM poate deveni astfel vehiculul principal pentru livrarea efectivă a pachetului de măsuri financiare pentru sectorul IMM.

În cadrul acestei măsuri, este avută în vedere înființarea rapidă a mai multor Fonduri de Garantare a Creditelor pentru IMM la nivel local/regional. Experiența altor țări europene demonstrează, cât se poate de clar, că proximitatea teritorială favorizează apropierea Fondului de Garantare de clienți, fidelizându-i. În același timp, actualul Fond Național de Garantare a Creditelor pentru IMM este propus să devină coordonatorul rețelei naționale a Fondurilor de Garantare, cu rolul de supraveghere pe piață, fiind al doilea nivel de co-garantare pentru Fondurile de Garantare locale/regionale.

În cadrul acestei măsuri Guvernul României, ANIMMC, va promova:

- Înființarea Fondurilor de Garantare a creditelor pentru IMM la nivel local/regional conform modelelor dezvoltate în cele mai avansate state membre ale Uniunii Europene și în unele țări candidate;

- Transformarea Fondului Național de Garantare a Creditelor pentru IMM într-un coordonator eficient al rețelei de fonduri de garantare, cu rol de supraveghere și co-garantare a fondurilor de garantare locale și regionale;

- Punerea în aplicare a unor măsuri speciale dedicate înființării de noi întreprinderi, consolidării capitalurilor întreprinderilor promoare a noilor tehnologii, care se pot combina cu succes cu scheme de garantare a ratei dobânzii, astfel încât acestea să contribuie la satisfacerea priorităților regionale sau sectoriale de dezvoltare a IMM;

- Elaborarea unui studiu de fezabilitate pentru a explora aspectele juridice ale înființării fondurilor de garantare de natura mutuală, în România. Dacă condițiile nu vor arăta o piață matură, elementele mutualității vor fi introduse gradual în operarea acestor fonduri, iar ANIMMC va pregăti cadrul legal în vederea transformării ulterioare a acestora.

Măsura C3 Finanțarea întreprinderilor nou înființate în sectoare prioritare

În România densitatea IMM-urilor încă este foarte redusă, la fel ca și baza antreprenorială, acestea fiind elemente care afectează dezvoltarea economică a țării, în special a anumitor regiuni.

Aceste deficiențe pot fi înlăturate dacă este stimulată înființarea de noi întreprinderi de succes și consolidată poziția acestora pe piață. Din păcate, totuși, rata mortalității în rândul întreprinderilor noi este foarte mare în primele șase luni de viață, în principal datorită lipsei competențelor și a unui sprijin adecvat.

Schemele de susținere a întreprinderilor noi și a micro-întreprinderilor constau într-un pachet de măsuri de sprijin financiar, consultanță, training și aplicații practice, proiectat și testat pentru a crește rata de supraviețuire a afacerilor, ceea ce poate contribui la expansiunea bazei antreprenoriale și diversificarea activităților economice locale. Principalul motor pentru orientarea asistenței financiare a întreprinderilor nou create și a micro-întreprinderilor în sectoare cheie va fi rețeaua de fonduri de garantare. Suplimentar, Guvernul României va susține:

- Alocarea de fonduri pentru capitalizarea fondurilor de garantare pentru a fi susținute întreprinderile nou înființate și micro-întreprinderile selectate;

· Crearea unei scheme de rate a dobânzii, pentru acest grup țintă, care va ajuta reducerea substanțială a costului creditului în faza inițială de creare a întreprinderii și de supraviețuire a acesteia.

Măsura C4 Modele pilot de instrumente financiare inovative pentru IMM

Existența perspectivelor de dezvoltare a fondurilor de investiții cu capital de risc (venture capital) reprezintă pentru statele Uniunii Europene o sursă importantă de finanțare pentru IMM-urile productive cu potențial competitiv. Fondurile de capital inițial sunt, de asemenea, instrumente importante pentru întreprinderile noi, care reprezintă cel mai riscant segment de pe piață, din cauza ratei mari de eșec în afaceri a acestora. De aceea, schema capitalului inițial nu este atractivă din punct de vedere comercial pentru bănci, dar poate deveni un produs financiar atractiv dacă este asociată și susținută prin co-garantare (de exemplu: acțiunile de capital inițial lansate de Fondul European de Investiții). Prin această măsură ANIMMC va acorda o atenție deosebită:

· îmbunătățirii condițiilor culturale și tehnice pentru dezvoltarea în România de instrumente inovatoare de creștere a capitalului, cum ar fi venture capital, capital inițial pentru întreprinderi nou înființate, fonduri de inovare și rețele de business angels.

· realizării unui studiu de fezabilitate pentru a identifica unul sau mai multe proiecte pilot pentru stabilirea unor astfel de instrumente financiare inovatoare, cum ar fi fonduri de capital inițial pentru întreprinderi nou înființate de înaltă tehnologie, prin acordarea de facilități băncilor și altor investitori care doresc să exploateze această nișă de piață - investițiile de capital în întreprinderi cu potențial de creștere.

D. ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACCESULUI IMM-urilor PE PIEȚELE EXTERNE

Această prioritate a rezultat atât din necesitatea realizării obiectivului Guvernului de creștere susținută a exporturilor întreprinderilor mici și mijlocii, cât și din analizarea potențialului real de export al IMM din sectoare economice reprezentative, în care România este percepută ca fiind competitivă. Puține IMM-uri din România au capacitatea de a găsi o piață, un partener sau un client adecvat fără să apeleze la anumite forme de asistență internă sau externă.

Noile măsuri pentru promovarea exportului vor fi orientate către cerințele și așteptările IMM, concentrându-se pe combaterea sau diminuarea dezavantajelor competitive cu care se confruntă micile întreprinderi în competiția cu întreprinderile mari (lipsa know-how pentru derularea activităților de export, pătrunderea pe piețe externe, asigurarea prezentei continue pe piețe externe).

Măsura D1 Stimularea dezvoltării cooperării transfrontaliere și a parteneriatelor de afaceri regionale

Măsura are la bază relațiile existente între statele vecine, care necesită a fi intens promovate în scopul dezvoltării relațiilor de cooperare, de dezvoltare a comerțului transfrontalier și de îndepărtare a barierelor din calea colaborării dintre IMM, în contextul strategiilor regionale sau transfrontaliere.

Ideea cooperării în regiunile de graniță este aceea de a concentra eforturile pentru surmontarea dificultăților apărute în calea dezvoltării și de a reduce izolarea acestora. Partenerii de cooperare transfrontalieră creează permanent acele informații care pot, printr-un forum adecvat, să devină problematice de interes comun pentru intensificarea cooperării transfrontaliere. Inițiativele susținute prin rețele de cooperare transfrontalieră pot include: dezvoltarea de parteneriate între instituții și organizații de afaceri; identificarea, promovarea și organizarea de acțiuni de cooperare transfrontalieră comună; colectarea și diseminarea informațiilor necesare pentru cooperarea transfrontalieră; creșterea fondurilor naționale și internaționale pentru susținerea inițiativelor de cooperare transfrontalieră; identificarea obstacolelor existente în activități de cooperare transfrontalieră și promovarea unor proceduri îmbunătățite și simplificate; facilitarea schimburilor și legăturilor comerciale între întreprinderile românești și cele din țările riverane.

ANIMMC va colabora cu MIE și cu Agențiile de Dezvoltare Regională pentru:

· Consolidarea și dezvoltarea Centrului Balcanic pentru dezvoltarea IMM cu asigurarea resurselor financiare și tehnice adecvate;

· Promovarea proiectelor viabile de cooperare transfrontaliera între IMM.

Măsura D2 Sprijinirea IMM în activitatea de export

IMM-urile românești trebuie să-și îmbunătățească și să-și intensifice competitivitatea lor pe piețele externe prin dezvoltarea de relații bilaterale de cooperare, promovând exporturile și instrumentele financiare adecvate. IMM-urile românești au nevoie de facilități care să compenseze dezavantajul lor în competiția cu marile companii. Promovarea relațiilor directe între companiile românești și europene vor încuraja investițiile străine directe, care vor contribui la creșterea competitivității economiei românești în perspectiva extinderii Uniunii Europene.

Guvernul României va implementa următoarele acțiuni:

- Facilitarea participării IMM la târguri și evenimente internaționale.
- Sprijin pentru consultanță și instruire a întreprinzătorilor, în scopul elaborării strategiilor de export, a perfecționării tehnicilor de marketing și a managementului exportului.
- Dezvoltarea tranzacțiilor transfrontaliere prin intermediul comerțului electronic.
- Promovarea meșteșugurilor și artizanatului pe terțe piețe.

E. PROMOVAREA UNEI CULTURI ANTREPRENORIALE ȘI ÎNTĂRIREA PERFORMANTELOR MANAGERIALE

O trăsătură distinctă a economiilor dezvoltate este reprezentată de rolul vital al antreprenoriatului ca pilon central (alături de inovare) al creșterii economice. Întreprinzătorii motivați, gata de a-și asuma riscuri, înființează firme noi generatoare de locuri de muncă. În mod particular, progresul tehnologic rapid continuă să genereze noi afaceri și să ducă la dezvoltarea celor existente, constituind un factor crucial pentru adaptarea la noi oportunități pe piață, dobândirea de noi cunoștințe și creșterea productivității.

Măsurile și acțiunile din cadrul acestei priorități vizează dezvoltarea abilităților și spiritului antreprenorial prin sprijinirea accesului tinerilor și a altor segmente ale populației active la pregătire vocațională și continuă.

Concomitent, se urmărește promovarea unei noi atitudini în rândul publicului larg în legătură cu antreprenoriatul, prin implicarea mass-media și a altor mijloace moderne de informare.

Insuficiența materialelor de promovare și furnizare a informațiilor de bază necesare creșterii interesului față de antreprenoriat, cât și pentru popularizarea drepturilor și responsabilităților întreprinzătorilor trebuie compensată prin lansarea unor publicații adresate acestora, inclusiv manuale și buletine de informare și periodice în sprijinul antreprenoriatului.

Măsura E1 Dezvoltarea spiritului antreprenorial

România trebuie să dezvolte o nouă generație de antreprenori cu abilități caracteristice precum: responsabilitate, spontaneitate, adaptabilitate, clarviziune, inițiativă și spirit managerial, care le permite să identifice și să implementeze strategii adecvate pătrunderii și menținerii pe piață.

Aceste abilități personale trebuie să fie cultivate începând cu școala primară și dezvoltate la nivel superior, în licee și facultăți.

Paleta ariilor curriculare din învățământul preuniversitar și universitar cuprinde expuneri despre mediul antreprenorial și contribuții efective la susținerea acestuia. Introducerea unor scheme bazate pe practica aplicată, cum ar fi mini-întreprinderi create și conduse de studenți reprezintă un instrument eficient pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale.

Guvernul României, prin ANIMMC împreună cu Ministerul Educației și Cercetării, va sprijini următoarele acțiuni:

- Dezvoltarea de noi module pentru fiecare nivel de educație, adoptând pe cât posibil cele mai bune practici din Uniunea Europeană. În școlile primare, accentul se va pune în principal pe jocuri de simulare, care să introducă elemente de competiție, o conduită și o atitudine antreprenorială adecvată. În licee, modulele vor avea un accentuat profil tehnic și se

vor focaliza pe soluții de management și exemple practice de modalități de înființare și derulare a unei mici afaceri.

ANIMMC va propune Ministerului Educației și Cercetării introducerea modulelor de antreprenariat, după o fază de testare. Aceasta va include elaborarea de manuale și programe de instruire pentru profesori, în vederea susținerii acestor module.

Măsura E2 Servicii de instruire și consultanță pentru întreprinzători

Antreprenariatul este multidimensional. Acesta reprezintă cea dintâi rațiune a procesului de creare și dezvoltare a activităților economice, combinând riscurile, creativitatea și/sau inovațiile cu atitudinea managerială. Aceasta implică motivația și capacitatea individului, ca persoană fizică independentă, sau în cadrul unei organizații, de a putea identifica o oportunitate și de a acționa în scopul producerii de valoare adăugată sau succes economic.

Este necesară promovarea cursurilor de pregătire adresate managerilor IMM, pentru îmbunătățirea capacității acestora de a-și conduce propriile companii mai eficient și de a adopta sisteme moderne de îmbunătățire a managementului, productivității, flexibilității și competitivității.

Guvernul României, prin intermediul ANIMMC, va sprijini în mod constant, prin toate canalele disponibile:

· *Implementarea programelor de pregătire pentru sprijinirea dezvoltării aptitudinilor și abilităților întreprinzătorilor și a capacității acestora de a se adapta la ritmul schimbărilor tehnologice într-o nouă economie bazată pe cunoaștere.*

· *Crearea parteneriatului public-privat cu implicarea administrației publice locale și instituțiile de învățământ pentru pregătire vocațională, facilitarea contactelor dintre IMM și furnizorii de servicii de instruire, precum și promovarea modelelor de succes prin organizarea de seminarii, conferințe și dezbateri tehnice.*

· *Dezvoltarea unor module adecvate pentru încurajarea femeilor și tinerilor din România în demararea unei afaceri și angajarea în activități antreprenoriale (transferul afacerilor, modele de succes, diseminarea strategiilor afacerilor de succes).*

ANIMMC este responsabilă din partea Guvernului României pentru implementarea acestor strategii perioada 2004-2008. Strategia este un document revizuit anual, în baza consultării reprezentanților ministerelor, ai mediului de afaceri și ai partenerilor sociali și ai Agențiilor de Dezvoltare Regională desemnați în Comitetul Consultativ pentru Dezvoltarea IMM.

Aceasta implică monitorizarea implementării acțiunilor și măsurilor propuse și actualizarea acestora și, după caz, susținerea promovării de noi inițiative în conformitate cu angajamentele asumate de România în procesul de aderare la Uniunea Europeană.

Aceste măsuri vor trebui monitorizate și evaluate permanent. Obiectivele procesului de monitorizare și evaluare sunt:

- *Implementarea în mod eficient și eficient a priorităților strategice, măsurilor și acțiunilor aferente.*

- *Luarea de măsuri de remediere adecvate în cazul în care se descoperă ca rezultatele obținute nu sunt la nivelul celor așteptate.*

- *Asigurarea feedback-ului necesar pentru îmbunătățirea programării și proiectării acțiunilor viitoare.*

- *Vor fi stabiliți indicatorii cuantificabili ai fiecărei măsuri și activități finanțate în cadrul acestei strategii. Sistemul de monitorizare va măsura relevanța, eficiența, efectivitatea, impactul și sustenabilitatea măsurilor și acțiunilor conform unor indicatori specifici.*

Prin acest program de măsuri elaborate ANIMMC are și posibilitatea monitorizării activității IMM-urilor în teritoriu, și a modului în care ele răspund cerințelor impuse de dezvoltarea economică; rămâne o singură problemă de rezolvat; aceea de a exista voința politică asigurătoare pentru susținerea acestei activități; aici au redundat câteva aspecte care

nu constituie obiectivul prezentei teze, dare le pot frâna orientarea și dezvoltarea echilibrată a IMM-urilor în timp.

CONCLUZII

În competiția economică dintre sistemul capitalist, bazat pe proprietate privată, și sistemul socialist, bazat pe proprietatea de stat, a învins sistemul capitalist, deoarece a generat o productivitate a muncii superioară a tuturor factorilor angrenați în activitatea economică.

Esența trecerii de la un sistem la altul o constituie procesul de privatizare, cu multiplele sale aspecte care îl însoțesc, și care toate au ca act final transformarea proprietății de stat în proprietate privată, și în paralel, înființarea/ formarea de noi întreprinderi. Căile și modalitățile de formare a acestor întreprinderi sunt diferite, în funcție de o mulțime de factori.

O analiză efectuată de către Banca Mondială, pe un eșantion de 6300 de firme industriale din șase țări (Bulgaria, Cehia, Polonia, România, Slovacia și Slovenia) evidențiază faptul că deși procesul de privatizare a IMM-urilor are elemente tipice, comune, (cum ar fi necesitatea generării/ autogenerării de întreprinderi mici și mijlocii, pentru a acoperi diversitatea de produse / servicii, care apare pe piață), derularea sa în timp se face diferențiat, în funcție de factorii specifici fiecărui sistem în parte; mai mult, în timp, acest proces nu se poate dezvolta enclavizat (închis) în structura statală care, inițial îl generează; la un moment dat, chiar în interiorul perioadei de tranziție, dezvoltarea micii întreprinderi se realizează în contextul unei deschideri/ transparente către mediul economic extern, fie direct (prin accesul către piețele externe), fie indirect (accesul către corporații, sau mari întreprinderi, alături de care pot accesa aceste piețe).

Metodica de cercetare.

În contextul privatizării, teza de doctorat elaborată, vine să analizeze unele aspecte legate de necesitatea asigurării unor proceduri obligatorii de respectat, în procesul de generare/ funcționare performantă a IMM-urilor în România. Dacă la începutul perioadei de tranziție formarea IMM-urilor avea un caracter aleator, determinat în special de dorința/ capacitatea, întreprinzătorilor, de puterea lor financiară, corelată cu cerințele pieței, pe măsură ce economia de piață a devenit un sistem organizat, susținut de un sistem legislativ mai clar, procesul de formare, a început să fie subordonat unor strategii globale, care vizează performanțe globale, și care depășesc granițele statale.

Cum ar trebui să gândească întreprinzătorul care dorește să-și realizeze/ organizeze o mică întreprindere sau afacere ?

Teza oferă răspunsul necesar pentru această întrebare:

- ***În primul rând trebuie abordată/ studiată piața viitoarelor produse.***
- ***În al doilea rând trebuie abordate aspectele legate de resursele umane disponibile pentru realizarea efectivă a produselor.***
- ***În al treilea rând se vor evalua structurile de fabricare sub aspectul capacității disponibile, corelată cu cerințele pieței, sub aspectul calitate/ cost de fabricare/ termen de livrare.***

În prezent studiarea acestor trei direcții de cercetare necesită utilizarea unui aparat matematic pentru a avea posibilitatea determinării unor indicatori de performanță, care să-l edifice rapid pe întreprinzător, și dacă se poate să-i indice direcția de urmat. Teza recomandă folosirea proceselor de modelare, tocmai pentru a putea accesa rapid performanța; numai selectând avantajele. rezultate din procesul de modelare, pentru a avea acces la performanță, întreprinderile mici și mijlocii pot progresa în cadrul unui sistem economic integrat, cunoscut, performant. În același timp, prin aplicarea proceselor de modelare pentru aprovizionare – producție – desfacere, sau numai a unor componente specifice ale acestora, fiecare întreprindere mică, mijlocie își poate crea o bază proprie pentru evoluții ulterioare dinamice; aceasta deoarece în ciuda eterogenității piețelor, a structurilor statale în care acestora sunt plasate, și a greu descifrabilității mutațiilor internaționale generate de actualele condiții, de

internaționalizare a piețelor, componente ale managementului strategic, specific micilor întreprinzători necesită o evoluție rapidă în timp, o adaptabilitate/ flexibilitate la condițiile concrete ale piețelor.

Abordarea unei strategii de supraviețuire nu este o soluție optimă; se impune găsirea căilor de **creștere a performanțelor** întreprinderii și a **calității produselor** pe care le oferă în condițiile unor **costuri minime de fabricare**. Necesitatea realizării acestor trei deziderate implică procese continue de modelare.

Teza relevă faptul că activitate din cadrul firmei trebuie să de bazeze pe anumite modele care să ajute la descoperirea drumului cel mai potrivit către desfășurarea în cele mai bune condiții a activității pe piață și asigurarea în viitor a celor mai bune variante strategice.

Modelele abordate, alături de metodele statistice de eșantionare constituie un set de informații utile managerilor în activitatea zilnică, deoarece:

- parametrii cu care se operează sunt reduși ca număr,
- parametrii sunt simpli ca structură, ușor de identificat și accesat;
- în același timp, modelele prezentate permit aplicații succesive rapide, care apoi pot fi optimizate pentru un interval de timp.

Metodele prezentate în teză au fost utilizate de autor în vederea elaborării strategiilor de studiu al pieței în partea practică a lucrării, constituind în același timp punctul de plecare în stabilirea și analiza situației deținute de firma Punto Asso pe piața de referință.

Procesul de modelare în domeniul resurselor umane, are două componente distincte:

- Prima componentă, care asigură instrumentul (compus din structuri, modele, set de indicatori de eficiență economică) prin care se pot evidenția aspectele stricte, directe, legate de optimizare a resurselor umane necesare procesului de producție.

- A doua componentă este cea care ține seama de faptul că oricât de mică ar fi compania, ea trebuie să se adapteze rapid, cerințelor UE, în primul rând, pentru a deveni o entitate performantă; ori aceasta înseamnă că managerul (sau managerii, dar și operatorii care vor lucra în companie) vor avea în vedere aspectele ce decurg din multiculturalitate, din specificul local al zonei, caracteristicile populației din vecinătate, de conceptele sociale noi care trebuie avute în vedere cum ar fi specializarea flexibilă, formare profesională continuă. Fiind de dată relativ recentă, cea de-a doua componentă, pentru a fi utilizată necesită o cunoaștere mai aprofundată, necesită un proces de monitorizare, evaluare și cuantificare, pentru a putea fi implementată; pe de altă parte nota de subiectivism care însoțește acest proces este cea care pune în evidență calitățile native pe care managerul le are, și pe care trebuie să le utilizeze cât mai rapid, cu alte cuvinte managerul (sau echipa de manageri) este cel care stabilește ce tip de resursă umană poate fi utilizat în procesul de fabricare, și care este portofoliul de sarcini pe care trebuie să le însușească operatorul.

Din punctul de vedere al direcțiilor care trebuie abordate, modelarea se poate realiza pe trei direcții distincte: modelul care vizează strategiile de dezvoltare a IMM, modelul care vizează resursele umane necesare IMM; modelul care vizează dimensionarea structurilor de fabricare.

Modelarea este necesară pentru a asigura o corelare optimă a aspectelor care condiționează procesele de producție, dar și pentru a evidenția impactul de mediului extern asupra derulării lor.

Teza evidențiază faptul că deși dimensionarea unei structuri de fabricare se face pe baza capacității de producție, un element de care trebuie ținut seama este mărimea seriei de fabricare; teza abordează detaliat modul de abordare a relației dintre tipul seriei de fabricare și capacitatea de producție

Utilizarea unor modele matematice pentru modelarea proceselor prezintă avantajul că ele permit optimizarea proceselor și în același timp ele pot fi asimilate în programe de calcul relativ simple. Teza înglobează două modele distincte: alocarea de resurse utilizând programarea liniară, și alocarea internă optimă de resurse, ambele aplicabile pe structurile de

fabricare de mici dimensiuni (ateliere de fabricare/ montaj, depozite de materiale multisortimentale).

Utilizarea procesului de optimizare ca un instrument de lucru la îndemâna managerilor, a făcut ca procedurile specifice utilizate să fie simple, ușor de utilizat; de aici a rezultat ideea realizării unui program de calcul care să vizeze: calculul capacității de producție, dimensionarea rapidă a structurilor de fabricare, determinarea necesarului de resurse umane (operatori), și evaluarea unui buget pentru fondul de salarii, respectiv evaluarea investiției necesare pentru realizarea obiectivului.

Programul de calcul **CaDRu/ I**, conceput în acest sens, a avut în vedere câteva considerente:

- A fost conceput pentru IMM-uri, dar el poate fi extins/ utilizat și de către întreprinderi cu program sortimental mai complex (se pot introduce într-o primă fază maxim 20 de sortimente, fiecare sortiment putând fi realizat cu maxim 20 de operații).
- Programul poate fi extins, cu intervenții minore, pentru un sortiment mai larg de produse și pentru o gamă de operații mai complexă decât cea inițială.
- Utilizarea programului este relativ simplă, abordarea secțiunilor făcându-se prin importarea de date din/ în secțiunea anterioară; în același timp se poate opera modificări într-o secțiune, conform dorinței operatorului, pentru a obține variante diverse pe segmentul elemente ieșiri a secțiunii respective.
- Programul de calcul este atașat tezei de doctorat.

Strategiile prezentate în teză sunt necesare pentru a se asigura promovarea și stabilitatea, creșterea controlată, într-un mediu economic turbulent, instabil; sunt analizate efectele impactului concurenței asupra IMM-urilor, precum și alternative strategice cu care IMM-urile pot ieși pe piață.

Contribuții personale

1. În teză se pune problema abordării unei noi poziții a IMM-urilor față de piața produselor și serviciilor, și o poziție de deschidere față de întreprinderile mari; prin aceasta se conferă IMM-urilor un statut de parteneriat la activitatea economică națională dar mai ales deschiderea/ participarea lor pe piețele internaționale
2. Selectarea componentelor necesare procesului de modelare, în vederea utilizării lui ca un instrument de lucru util pentru manageri/ micii întreprinzători în elaborarea deciziilor în activitatea economică zilnică.
3. Elaborarea unui program de calcul (CaDRu/I) simplu, ușor de utilizat pentru a modela capacități de producție, pentru a dimensiona sisteme de producție, pentru a dimensiona necesarul de resurse umane și a evalua investiția totală toate fiind necesare pentru demararea unei activități economice.
4. Selectarea celor mai utile strategii pentru a fi utilizate de micii întreprinzători ca un suport în vederea obținerii celor mai performante rezultate în activitatea economică.
5. Exemplificarea pe un caz concret (o firmă de mici dimensiuni) a soluțiilor propuse în teză, cu analiza rezultatelor obținute.
6. Utilizarea experienței proprii în evaluarea măsurilor luate de guvernele din România post revoluționară în vederea asigurării cadrului legal necesar IMM-urilor, pentru a trece din postura de „mici surse de venit” ale micilor întreprinzători, în cea de parteneriat pe piețele interne și internaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. **Andrei S.**, - *Statistică, teorie și aplicații*, Editura AII, București, 2005;
2. **Anerbach, A.** - *Handbook of Public Economics, voi.2*, North Holland, Amsterdam, 1985;
3. **Anghel, L. D., E.C. Petrescu.** - *Business to Business Marketing*, Editura Uranus, București, 2001;
4. **Anica, I.** *Elemente de marketing în turism*, Editura CERTI, Craiova, 2000;
5. **Avram, M., Avram, V.**, - *Marketing*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 2002;
6. **Avram, M., Avram, V.**, - *Situații financiare anuale*, Editura Radical, Drobeta Turnu Severin, 2003;
7. **Avram, M., Mangra, M.G., Avram, V.**, - *Contabilitatea agenților economici*, Editura Universitară, Craiova, 2003;
8. **Avram, V.**, - *Monedă și credit*, Editura Radical, Drobeta Turnu Severin, 2003;
9. **Avram, V.**, - *Monedă, Credit, Bănci*, Editura Tipo Radical, Drobeta Turnu Severin, 2004;
10. **Balaure, V.**- *Marketingul în alimentație publică și turism*, Editura ASE, București, 1994;
11. **Baron, T., Anghelache, C., Țițan, E.**. *Statistica*, Editura Economică, București, 1996;
12. **Baron, T. ș.a.** - *Statistică teoretică și economică*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2004;
13. **Băbeanu Marin**, - *Economie politică*, Universitatea din Craiova, 2003
14. **Băbeanu, M., Stănescu, C.D., Băbeanu, M.**, *Sistemul de piețe*, Ed,Universitaria, Craiova, 2000;
15. **Băcanu B.**- „**Management strategic**”, Ed.**Teora, București, 1997;**
16. **Bălan, C.**, - **Logistica**, Editura Uranus, București, 2006;
17. **Beitone A.** - *Dictionnaire des sciences économiques*, Armand Collin, Paris, 1991;
18. **Bernier B. Ferrandier R.** - *Microéconomie — Exercices et corrige*, Economica, Paris, 2000;
19. **Bolt, Gordon, J.**, - *Market and Sales Forecasting: a Total Approach*, Second Edition, Kogan Page, London, 1987;
20. **Bușe L., Radu FI., Siminică M, Dincă M.** - *Analiza diagnostic și evaluarea întreprinderii*, Editura Reprograph, Craiova, 1998;
21. **Cameron J, Clark R**, *Two Words a Theoretical Framework for Collaborative Electronic Commerce Projects Involving in Medium Sized Entreprises*, Mc.Graw Hill, London, 1996
22. **Cătoiu, I., Teodorescu, N.**, - *Comportamentul consumatorului*, Editura Uranus, Ediția a II-a, București, 2004;
23. **Ceașu, I.**, - *Enciclopedia managerială*, Editura ATTR, București 1998;
24. **Cerna, S.**, - *Banii și creditul în economia contemporană*, Editura Enciclopedică, București, 1994;
25. **Cerna, S.**, - *Moneda și teoria monetară*, Vol I, Editura Mirton, Timișoara, 2000;
26. **Chisnall, P., M.**, - *Marketing: a Behaviourial Analysis*, Second edition, The McGraw-Hill Marketing Series, London, 1985;
27. **Ciobanu I.** - *Managementul Strategic* - Editura Polirom, 1998.
28. **Ciurea S.Drăgulescu N.**- “**Managementul calității totale**”, Ed. **Economică, 1995;**
29. **Clipa, N.** - *Economie politică*, vol. 2, Editura Universitaria, Craiova, 2000
30. **Constantinescu, D.**, - *Cunoștințe economice fundamentale*, Editura Universitaria, Craiova, 2003;

31. **Coole, G.A.** – *Personnel Management Theory and Practice* – D.P. Publication L.T.D.; Grand Union Industrial, Estate Unit 6, 1988;
32. **Corduneanu, C.**, PIETE FINANCIARE SI OPERATIUNI BURSIERE, Ed. *Mirton*, Timișoara, 1995;
33. **Creacă, C.**, *Ghidul afacerilor mici*, Editura Economică, București, 2000;
34. **Creacă, C.**, *Rentabilitatea întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2000;
35. **Dalotă M. D.** – *Managementul Resurselor Umane* – Editura Mirton, 2000;
36. **Deaconu, A.** - *Economia întreprinderii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997;
37. **Dobrotă, G.**, - *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Editura Studii Economice, Târgu Jiu, 2002;
38. **Drucker P.F.**, *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993
39. **Dumitrescu L.** - *Marketingul Serviciilor*, Editura Imago Sibiu, 1998;
40. **Dumitrescu C.** – *Managementul resurselor umane*,
41. **Dumitrescu C, șa** – *Marketing Performant*, Editura Eurobit, Timișoara, 1996;
42. **Enea, I.** - *Optimizări creșterea producției*, Editura Sitech, Craiova, 1996;
43. **Fatu, S.**, - *Piata românească de capital privată din interior*, Ed. *Vox* , București, 1998;
44. **Foltean, Fl.**, - *Cercetări de marketing*, Ediția a II-a, Editura Mirton, Timișoara, 2000;
45. Fundătură D., Bășeanu G.- “**Management-marketing**”, Ed. **Diacom Coresi, București, 1995;**
46. **Galiceanu, I., Stanciu, N., Cristea, M.**, - *Gestiune bancară*, Editura Didactica nouă, Craiova, 1997;
47. **Georgescu G.** (coord.) - *Reforma economică și dezvoltarea durabilă*, Ed. Economică, București, 1995;
48. **Gheorghiu, Al.**, - *Analiza economico – financiară la nivel microeconomic*, Editura Economică, București, 2004;
49. **Gherasim, A.**, - *Studiul pieței*, Editura Economică, București, 2006;
50. **Gilligan, C., Hird, M.**, - *International Marketing. Strategy and Management*, Croom Helm LTD, Bristol, 1986;
51. **Hermel, L., Quioc, J.-P.** – *Le marketing direct*, Economica, Paris, 1994;
52. **Hoanță, N.**, *Capitalul Firmei*, Editura Tribuna Economică, București, 1998;
53. **Hoffman O.** – *Management. Fundamente Socioumane* – Editura Victor, 1999;
54. **Iancu A., Sârbu M.**- *Bazele comerțului și turismului*, Editura Universitaria, Craiova, 2003;
55. Ioncică, M., - „**Economia serviciilor. Teorie și practică**”, Ediția a III-a, Editura **Uranus, București, 2003;**
56. **Ișfănescu A., Stănescu C.**, - *Analiza economică și financiară*, Ed. Tribuna Economică, 1997;
57. **Ivan Allaire, Mihaela Fîrșirotu** – *Management strategic*, Editura Economică, București, 1988;
58. **Jivan A.** – *Managementul Serviciilor* – Editura de Vest, 1998;
59. **Juran, J., M.**, - *Calitatea produselor* (traducere din literatura americană), Editura Tehnică, București, 1973;
60. **Juran, J., M.**, - *Supremația prin calitate*, Ed. Teora, București, 2002;
61. **Juran, J., M.**, - *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000;
62. **Kondo, Y.**, - *Managementul total al calității – modelul japonez*, Editura Niculescu, București, 2003;
63. **Kotler, Ph.**- *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 2003;

64. **Kotler, P., Armstrong, G.**, - *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 1991;
65. **Lefter V., Manolescu A., Chivu I., Deaconu A., Rașcă L., Popa I., Manolache V.** *Managementul Resurselor Umane* - Editura Economică, 1999.
66. **Mâlcomete, P.**, - *Marketing Internațional*, Editura Fundația Academică „Ghe. Zane”, Iași, 1998;
67. **Manolescu A** - *Managementul Resurselor Umane* Editura Economică, 2001;
68. **Mărgulescu D., Niculescu M. și Robu V.**, - *Diagnostic economico-financiar*, Ed. Romcart, 1996 ;
69. **Matleis, L.; Jackson, J.H.** - *Human Resource Management*, West Publishing Company, N.Y., 1991;
70. **Maxim, E.**, *Managementul și economia calității*, Editura Secom Libris, Iași, 1998;
71. Meghișan Gh., Nistorescu T. - **“Marketing”**, Ed. **Scrisul Românesc, Craiova, 1994;**
72. Mihai, I., (coordonator), - *Analiza economico – financiară*, Editura Mirton, **Timișoara, 1999;**
73. **Minciu R.**- *Economia turismului*, Editura Uranus București, 2000;
74. **Moșteanu, T.**, - *Concurența*, Editura Economică, București, 2005;
75. Nicolescu, O., Zorlențan, T., Căprărescu, G., - **“Management”**, Ed. **Didactică și Pedagogică, București, 1992;**
76. Nicolescu O. - **“Ghidul managerului eficient”, vol. I, Ed. Tehnică, București 1993;**
77. **Nicolescu O.**, (coord.) - *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Ed. Economică, București, 2000;
78. **Nicolescu O.**, (coord.) - *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, București, 2004;
79. **Nicolescu, O.**, *Consolidarea și dezvoltarea sectorului de IMM private – vector determinant al trecerii la economia de piață*, CSPAC, București, 1997;
80. **Nicolescu, O.**, *Management comparat*, Editura Economică, București, 1998;
81. **Nicolescu, O.**, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001;
82. **Nicolescu, O.; Drăguș, P.** - *Activitatea de conducere a întreprinderii*, Editura științifică și enciclopedică, București, 1976;
83. Nicolescu O., Verboncu I. - **“Management”**, Ed. **Economică, București 2001;**
84. Nicolescu O., Verboncu I. - **“Management și eficiență”, Ed. Nova, București, 1994;**
85. **Niculescu M.** - *Diagnostic global strategic*, Ed. Economică, 1997;
86. **Niculescu Maria**, - *Strategii de creștere*, Ed. Economică, București, 1999 ;
87. **Olaru, M.**, *Managementul calității*, Editura Economică, București, 1997;
88. **Olaru, M.**, (coordonator,) - *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000;
89. **Olteanu, V.**, - *Marketingul serviciilor*, Editura Ecomar, București, 2005;
90. **Olteanu, V.**, - *Economia întreprinderii turistice*, Editura Dimnitrie Cantemir, București, 2003;
91. **Oprîtescu, M., Sichigea, N., Drăcea, M., Hurtupan, J.**, - *Finanțe și contabilitate*, Editura Universitaria, Craiova, 1999;
92. **O’Brien, J.A** - *Management Information Systems, Managin Information Tehnology in the Networked Entreprise*, IRWIN, Chicago, 1996
93. **Pascal, D.**, - *Eliminarea barierelor din calea sectorului privat*, CSPAC, București, 1997;
94. Peel, Malcom- **“Introducere în management”**, Ed. **Alternative, Buc. 1993;**
95. **Petcu, C.** - *Impactul factorilor de producție asupra forței de muncă în România*, Editura Hermes, Dr. Tr. Severin, 1994;
96. **Petcu, C.**, *Determinările cererii și ofertei*, Editura Economică, București, 2002;

97. **Petcu, C.**, *Dicționar tematic de idei economice*, Editura Economică, București, 2000;
98. **Petcu, C.**, *Problema raționalității în economie*, Editura Economică, București, 2001;
99. **Petcu, C.**, *Economie generală*, Editura Universitaria, Craiova, 1999
100. **Petcu, C.**, *Factorii dezvoltării economice. Context și interinfluențe*, Editura Hermes, Craiova, 2000;
101. **Picard, L.**, - *Element de microeconomie, Theorie et applications*, 3e editions, Domat Economie. Paris, 1992;
102. **Pistol, GH.**, *Marketing*, Editura Fundației "România de mâine", București, 1999;
103. **Platon, V.** - *Sisteme avansate de producție*, Editura tehnică, București, 1990;
104. **Popescu, C. ș.a.** - *Microeconomia concurențială*, Editura Economică, București, 1997;
105. **Popescu, I. C.**, - *Comunicarea în marketing – concepte, tehnici, strategii*, ediția a II-a revăzută și adăugită, Uranus, București, 2003;
106. **Porojan, D.** - *Teoria sondajelor și statistică*, Editura Suma, București, 1994;
107. **Pugna, I. Gh.** - *Managementul comparat*, Editura Solness, Timișoara, 2000;
108. **Puiu, I.** - *Organizarea întreprinderii*, Editura științifică și enciclopedică, București, 1976;
109. **Radu, F., Bușe, L., Dincă, M., Siminică, M.**, - *Analiza economico – financiară a firme*, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 2001;
110. **Reddin, W.I.** - *Managerial Effectiveness*; Mc. Graw Hill, 1970;
111. **Redeș, Al., Petrescu, V.**, *Calitatea totală – element de referință în noua eră a managementului*, Litografia ASE, București, 1995;
112. **Russu C.**- **"Management. Concepte. Metode . Tehnici"**, Ed. Expert, București 1993;
113. **Russu, C.**, *Managementul întreprinderii mici și mijlocii*, Editura Expert, București, 1996;
114. **Ruxanda Gh.**, - *Analiza Datelor*, Editura ASE, București, 2001;
115. **Sabău, Ghe., Avram, V.**, - *Sisteme informatice pentru management*, Editura Oscar Print, București, 1993;
116. **Sasu, C.** - *Marketing Internațional*, Ed. Polirom, Iași, 1998;
117. **Smith, A.** - *Avuția națiunilor. Cercetare asupra naturii și cauzelor ei*, voi. I, Editura Academiei, București, 1962;
118. **Sperdea, N., Enescu, M.**, - *Managementul calității și performanței – principii de bază*, Editura Universitaria, Craiova, 2006;
119. **Sperdea, N., M.**, - *Managementul organizației – factor de influență asupra calității produselor și serviciilor*, Simpozionul internațional „Leadership și management la orizonturile secolului al XXI-lea”, Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 24-26 noiembrie, 2005;
120. **Stanciu S., Cornescu V., Mihăilescu I.** - **"Management – Teorie și Practică"**, Ed. Actami, București 1994;
121. **Stanciu, I.**, - *Managementul calității totale*, Editura Universității Dimitrie Cantemir, București, 1996;
122. **Stancu, St., Andreica, M.** *Metode și modele de planificare*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983;
123. **Tomită, Ion**, - *Prețuri și tarife*, Editura Universitaria, Craiova, 1995;
124. **Tomită, V. Stuparu, D.** - *Matematici cu aplicații în economie*, Editura Școala Mehedintului, Severin, 2002;
125. **Trașcă, M.**, - *Evaluări contabile patrimoniale*, Editura Tribuna Economică, București, 1998;
126. **Turcu, I.** - *Operațiuni și contracte bancare*, Editura Lumina Lex, București, 1994;

127. **Vasile, D.**, (coordonator), - *Strategii și structuri industriale competitive*, Editura All, București, 1997;
128. **Vasilescu, N. și colaboratorii** - *Statistica*, Editura Universitaria, Craiova, 2003
129. **Vasilescu, N.** - *Statistică generală*, Editura Amon, Craiova, 1996, *Dicționar de economie politică*, Editura Politică, București, 1974;
130. **Vâlceanu, Gh., Robu, V., Georgescu, N.**, - *Analiza economico – financiară*, Editura economică, București, 2004;
131. **Wendel, M., Kamakura, W., A.**, - *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 1998;
132. **Zaman, Gh., Vâlceanu, Gr.**, *Coexistența întreprinderilor mici și mijlocii*, în *Tribuna Economică*, nr. 45, 1999;
133. *** - Legea nr. 58/1998 privind activitatea bancară,
134. *** *Sistemul de asigurare a calității*, Volumul I, Material documentar, Oficiul de stat pentru calitate, 1990;
135. *** (colectivul Catedrei de Merceologie și Managementul Calității), *Managementul calității și protecția consumatorilor*, Volumul I, Litografia ASE, București, 1997;
136. *** (colectivul Catedrei de Merceologie și Managementul Calității), *Managementul calității și protecția consumatorilor*, Volumul II, Litografia ASE, București, 1997;
137. *** *Ghidul întreprinzătorului particular*, Centrul ONU pentru promovarea întreprinderilor particulare mici și mijlocii, Editura Tehnică, București, 1993;
138. *** HG nr 805/1994 privind facilitățile economico-financiare acordate IMM-urilor;
139. *** Legea 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor
140. *** OG nr 25/1993 privind stimularea IMM-urilor;
141. *** *Colecția Revistei române de statistică*;
142. *** *Colecția Business Week (2000 – 2006)*
143. *** *Colecția The Economist (2000 – 2006)*
144. *** *Mic dicționar enciclopedic*, Ediția a II-a, Ed. Științifică și enciclopedică, București, 1978;
145. *** - *Sisteza Primului Forum al IMM-urilor, CNIMMPR, București, 1996*;
146. *** ANIMMC - *Impactul integrării europene din prisma întreprinderilor mici și mijlocii, raport 2005*;
147. *** ANIMMC – *Situația și necesitățile întreprinderilor mici și mijlocii din România, raport 2005*;
148. *** www.animmc.ro;
149. *** www.cnimmpr.ro;
150. *** www.europa.ro ;
151. *** www.infoeuropa.ro ;
152. *** www.mie.ro;

ANAXE I

Calculul capacității de producție a unui sistem

Annexa Z.1.1.

Productie:

Omogena

Utilaj/Loc de munca:

Omogen

Unitate de masura pentru C_p

[T/an]

M_c (Marimea caracteristica a procesului)

Numar de utilaje

6 [buc]

N_{zia} (Numar de zile de intreruperi accider

12 [zile/an]

N_{sch} (Numar de schimburi)

2

D_{sch} (Durata unui schimb)

8 [ore]

F_d (Fond de timp disponibil)

3936 [ore/an]

N_t (Norma de timp)

140 [min/buc]

C_p (Capacitatea de productie)

10121.14 [T/an]

Calculul capacității de producție a unui sistem

7000000000

Producție:	Neomogena
Utilaj/Loc de munca:	Omogen
Unitate de masură pentru C_p	[T/an]
M_c (Mărimea caracteristică a procesului)	6 [buc]
N_{zla} (Număr de zile de întreruperi accidentale)	12 [zile/an]
N_{sch} (Număr de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
i (Număr de sortimente)	1
Q_i (Productia sortimentala)	10
N_{ii} (Norma de timp) [min/buc]	15
P_i (Ponderele fiecarui sortiment) [%]	20
C_{pi} (Capacitatea fiecarui sortiment)	15.385
i (Număr de sortimente)	11
Q_i (Productia sortimentala)	8589.20
N_{ii} (Norma de timp) [min/buc]	12
P_i (Ponderele fiecarui sortiment)	13
C_{pi} (Capacitatea fiecarui sortiment)	15
	16
	17
	18
	19
	20

Calculul Capacitatii de productie a unui sistem

Anexa 2.3:

Productie:

Omogena

Utilaj/Loc de munca:

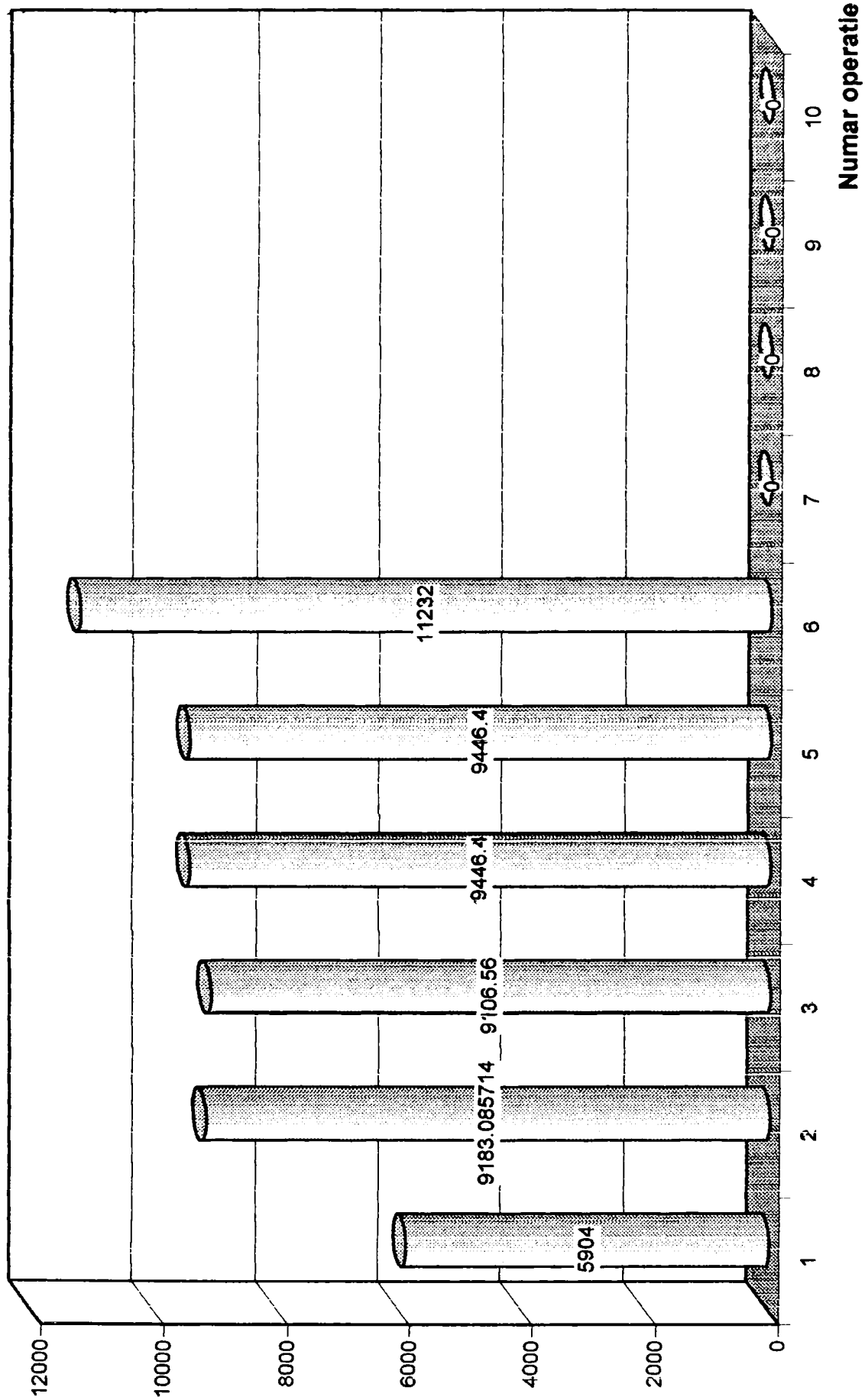
Neomogen

Unitate de masura pentru C_p

[T/an]

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1	pregatire compozitie	12	2	8	1	1	1	40	3936	5904
2	pregatire matrite	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.0857 4
3	umplere matrite	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9108.58
4	vibrare	12	2	8	1	1	1	25	3936	9446 4
5	uscarea produs	12	2	8	2	1	1	50	3936	9446 4
6	dezbatere matrite,depozitare	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

Capacitati de productie [T/an]
(P-omogena si U-neomogena Anexa 2.3.a)



Calculul capacității de producție a unui sistem

Anexa 7.4.

Productie:

Neomigena

Utilaj/Loc de munca:

Neomogen

Unitate de masura pentru C_p

[T/an]

balastiera extragere balast din cariera

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zla}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1	operatia 1 extragere balast	25	1	8	1	1.03	1	60	1919.92	1919.92
2		25	1	8	1	1.03	1	60	1919.92	1919.92
3		25	1	8	1	1	1	60	1864	1864
4										
5										

sortator sortare balast pe 4 sorturi

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zla}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1	sortare balast / 4 sorturi	30	2	8	1	1	1	20	3648	10944
2										
3										
4										
5										

camioane transport sorturi in baza

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zla}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1	transport sorturi in baza	15	2	8	6	1	1	125	3888	11197.44
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 4

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zla}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 5:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	$F_d [ore/an]$	$C_p [T/an]$
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 6:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	$F_d [ore/an]$	$C_p [T/an]$
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 7:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	$F_d [ore/an]$	$C_p [T/an]$
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 8: denumire Sortiment 8

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	$F_d [ore/an]$	$C_p [T/an]$
1										
2										
3										
4										
5										

Calculul Capacitatii de productie a unui sistem

Produsie:	Orogemx
Utilizj/Loc de munca:	Orogemx
Unitate de masura pentru C_p	[m ² /an]
M_c (Marimea caracteristica a procesului)	Numar de utilizaje
N_{zls} (Numar de zile de intreruperi accide)	12 zile/an
N_{sch} (Numar de schimburi)	1
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 ore
F_d (Front de timp disponibil)	1068 ore/an
N_t (Norme de timp)	100 [m ² /buc]
C_p (Capacitatea de productie)	1068.00 [m ² /an]

10 [buc]

Anexa 2.1- UT- Nmcj

Cazul 1 (p-omog, U-omog)
 Q_{p1} (Capacitatea planificata) 11808 [buc]
 N_t (Norma de timp) 100 [min/buc]
 N_{mes} (Numar de utilizaje) 10 [buc]

Căteva capacități de producție a unui sistem

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produce:										
Utilaj/Loc de munca:										
Unitate de masura pentru C_p										
M_c (Marimea caracteristica a procesului)										10 [buc]
N_{ia} (Numar de zile de intreruperi a procesului)			12 [zile/an]							
N_{sch} (Numar de schimburi)			1							
D_{sch} (Durata unui schimb)			8 [ore]							
i (Numar de sortimente)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q_i (Productia sortimentala)	150	100	100							
N_{ij} (Norma de timp) [min/buc]	8	10	12							
P_i (Pondereea fiecarui sortiment) [%]	35.294	29.412	35.294							
C_{pi} (Capacitatea fiecarui sortiment)	41675.29	34729.41	41675.29							
i (Numar de sortimente)	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Q_i (Productia sortimentala)										
N_{ij} (Norma de timp) [min/buc]										
P_i (Pondereea fiecarui sortiment)										
C_{pi} (Capacitatea fiecarui sortiment)										

Anexa 2.2- UT- Nmcj

Cazul 2 (P-Neomog, U-Omog)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I (Numar de sortimente)	150	100	100							
QI (Productia sortimentala F)	100	200	300							
N _{ij} (Norma de timp) [min/buc]	23.077	30.769	46.154	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
P _i (Pondereea fiecarui sortimr)	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
N _{med} (Numar de utilitate calcu)										

I (Numar de sortimente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
QI (Productia sortimentala F)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
N _{ij} (Norma de timp) [min/buc]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P _i (Pondereea fiecarui sortimr)										
N _{med} (Numar de utilitate)										

anexa) Capacitatile de productie a unui siste

Productie: Omogena
 Utilaj/Loc de munca: Neomogen
 Unitate de masura pentru [m3/an]

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n_{gra}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [m3/an]
1	OP1	12	2	8	1	1	1	40	3936	5904
2	OP2	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.089714
3	OP3	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9105.06
4	OP4	12	2	8	1	1	1	25	3936	9448.4
5	OP5	12	2	8	2	1	1	50	3936	9448.4
6	OP6	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

Anexa 2.3- UT- Nmcj

Cazul 3 (P-Omog, U-Neomog)

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	C _{pl} (Productia)	F _d [ore/an]	N utilaje admise
1	OP1	5900	3936	1
2	OP2	9180	3571,2	2
3	OP3	9106	3571,2	1
4	OP4	9446	3936	1
5	OP5	9446	3936	2
6	OP6	11230	3744	3
7		0	0	0
8		0	0	0
9		0	0	0
10		0	0	0

Produsul:	Omogena
Unitatea/Locul de muncă:	Omogen
Unitatea de măsură pentru Cp	[buc/fan]
Mc (Marimea caracteristică a procesului)	Numar de utilaje
	2 [buc]
N_z (Numar de zile de intreruperi accident)	12 [zile/an]
N_{sch} (Numar de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
F_d (Fond de timp disponibil)	3936 [ore/an]
N_t (Norma de timp)	10 [min/buc]
C_p (Capacitatea de producție)	47232.00 [buc/fan]

Productie:

Utilaj/Loc de munca:

Unitate de masura pentru C_p

M_c (Marimea caracteristica a procesului)

N_{zia} (Numar de zile de intreruperi accidente)

N_{sch} (Numar de schimburi)

D_{sch} (Durata unui schimb)

i (Numar de sortimente)

Q_i (Productia sortimentale)

N_{ij} (Norma de timp) [min/buc]

P_i (Pondia fiecui sortiment) [%]

C_p (Costul scarii sortiment)

i (Numar de sortimente)

Q_i (Productia sortimentale)

N_{ij} (Norma de timp) [min/buc]

P_i (Pondia fiecui sortiment)

C_p (Costul scarii sortiment)

Neomogene

Omogen

[buc/an]

Numar de utilaje

12 [piez/an]

2

8 [pre]

1

2

500

1000

10

14.368

6010.61

11

12

500

1000

10

34.483

3606.49

14

14

15

16

17

18

19

20

2 [buc]

6

800

14

32.18

13464.22

16

15

400

6

6.90

2885.19

15

14

14

16

17

18

19

20

Productie:

Utilaj/Loc de munca:

Unitate de masura pentru C_p

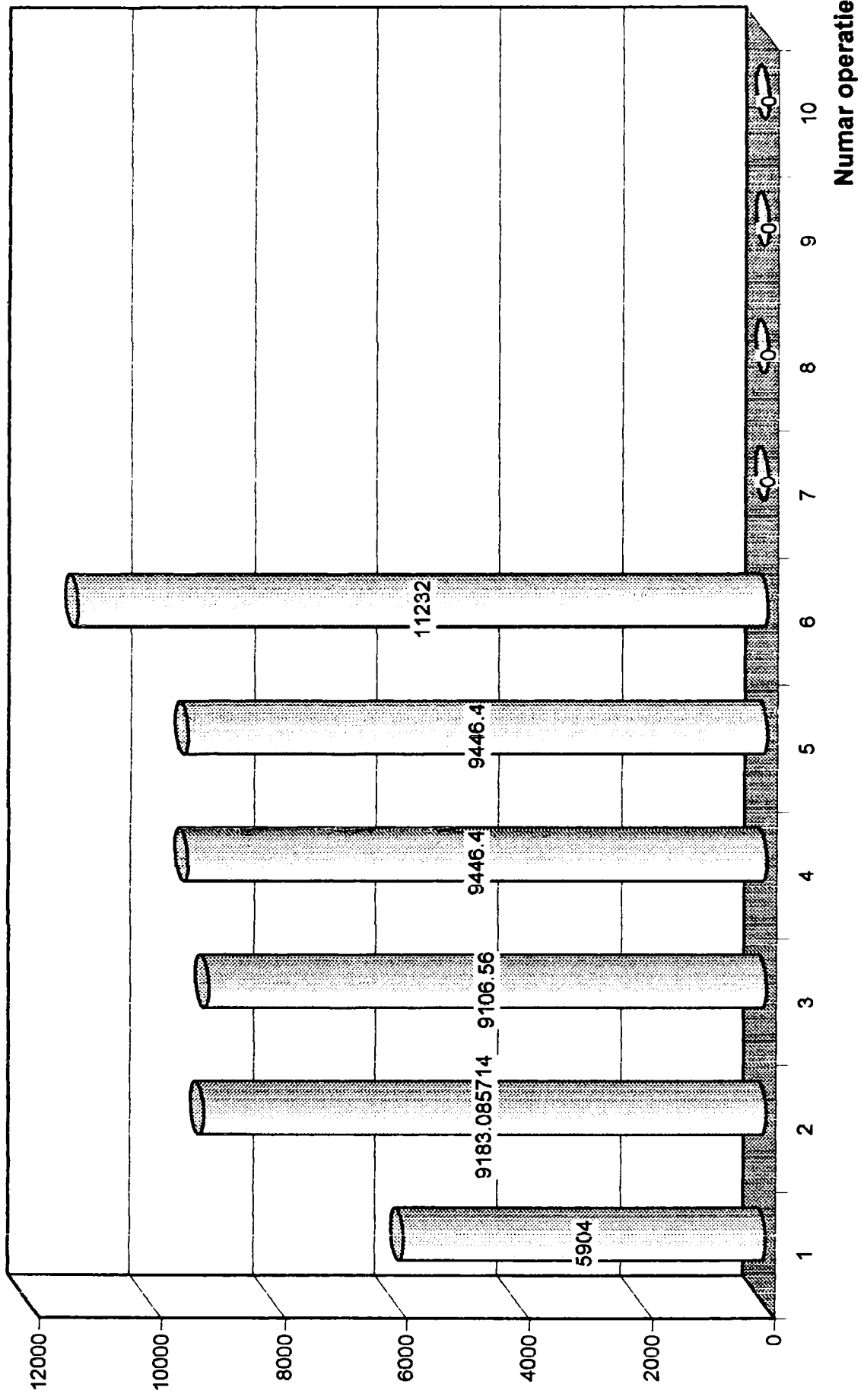
Omogene

Neomogen

[buc./an]

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n_{utilaj}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1	OP1	12	2	8	1	1	1	40	3936	5904
2	OP2	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.085714
3	OP3	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9105.65
4	OP4	12	2	8	1	1	1	25	3936	9446.4
5	OP5	12	2	8	2	1	1	50	3936	9446.4
6	OP6	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

Capacitati de productie [T/an]
(P-omogena si U-neomogena Anexa 2.7.a)



Productie:

Utilaj/Loc de munca:

Unitate de masura pentru C_p

Neomogena

Neomogen

[buc/an]

sectia 1

constructii sudate

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1	croire tabla	25	1	8	2	1.2	1	36	2236.8	7498
2	debitare tabla	30	1	8	4	1	1	60	1824	7298
3	control interoperational	2	1	8	1	1	1	10	2048	12288
4										
5										

sectia 2

prelucrari mecanice

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1	confectionare tije $D=10mm$	30	2	8	4	1	1	20	3648	43776
2	control final	25	2	8	1	1	1	5	3728	44736
3										
4										
5										

sectia 3

asamblare-montaj

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1	asamblare produs 1	15	2	8	6	1	1	125	3888	1197.44
2	asamblare produs 2	17	1	6	8	1	1	180	1446	3856
3										
4										
5										

Sortimentul 4

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 5:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 6:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{zia}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1										
2										
3										
4										
5										

	T_{21a}	T_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_r	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1									
2									
3									
4									
5									

Sortimentul 2:

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{21a}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_r	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1										
2										
3										
4										
5										

Sortimentul 3: denumirea sortiment 3

Nr. Crt	Tipul de Operatii	n_{21a}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_r	F_d [ore/an]	C_p [buc/an]
1										
2										
3										
4										
5										

Anexa 2.9 MATRITA-Nmicj

Cazul 1: P-Omeg, U-Oriogj

Q_{pl} (Capacitatea planificata)

U_1 (Norma de timp)

U_{max} (Numar de utilizaje)

4723: [pac]

U_1 (min/buc)

U_{max} [pac]

Cazul 1 (P-Omog, U-Omog)

Q_{pt} (Capacitatea planificata) 47232 [buc]

N_{mej} (Numar de utilaje) 2 [buc]

Numar de persoane / utilaj 2

Personal necesar: 4 [pers]

Anexa 2. 10. MATRITA .Necesari Pers.

Anexa 2.11. MATRITA Fond de salarii

300 - (EUR)

Salar mediu:

C₁ (Pondere U₁Omaj)
C₁ (Capacitatea planificata) 4732 [buc]
N₁ (Numar de utilaje) 2 [buc]
Numar de persoane /utilaj 2
Personal necesar: 4 [perso]

300 - (EUR)

Fond de salarii

Anexa 2.12. MATRITA Investitia totala

Cazul 1 (P-Onog: 1-Onog)

Q_{10} (Capacitatea planificata)

4725,2 [buc]

$N_{10,ef}$ (Numar de utilaje)

2 [buc]

Fond de salarii

1200 [EUR]

$I_{p,ut}$ (Investitia specifica pentru utilaj)

1000 [EUR]

$C_{1,2}$ (Coeficient investitie Fond de Salarii)

5 [0-50][%]

$A_{10,ut}$ (Ante tehnologica pentru utilaj)

25 [m²]

Coeficient calcul arta totala

20 [0-50][%]

$I_{1,2}$ (Investitie specifica pentru arta)

2 [EUR]/m²

INV_PIF

1500 [EUR]

Investitia totala

6000 [EUR]

Calculul capacității de producție a unui sistem

Anexa 3.1.1

Productie:	Omogena
Utilaj/Loc de munca:	Omogen
Unitate de masura pentru C_p	[T/an]
M_c (Marimea caracteristica a procesului)	Numar de utilaje
N_{zila} (Numar de zile de intreruperi accide	72 [zile/an]
N_{sch} (Numar de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
F_d (Fond de timp disponibil)	2976 [ore/an]
N_t (Norma de timp)	18 [min/buc]
C_p (Capacitatea de productie)	9920.00 [T/an]

Calculul Capacitatii de productie a unui sistem

Anexa 5.1.A

Productie: Omogena

Utilaj/Loc de munca: Omogen

Unitate de masura pentru C_p [T/an]

M_c (Marimea caracteristica a procesului) 1 [buc]

N_{zila} (Numar de zile de intreruperi accidente) 72 [zile/an]

N_{sch} (Numar de schimburi) 2

D_{sch} (Durata unui schimb) 8 [ore]

F_d (Fond de timp disponibil) 2976 [ore/an]

N_t (Norma de timp) 18 [min/buc]

C_p (Capacitatea de productie) 9920.00 [T/an]

Calculul capacității de producție a unui sistem

ANEXA 3.1.12

Productie: Omogena

Utilaj/Loc de munca: Omogen

Unitate de masura pentru C_p [T/an]

M_c (Marimea caracteristica a procesului) 1 [buc]

N_{zia} (Numar de zile de intreruperi accide 12 [zile/an]

N_{sch} (Numar de schimburi) 2

D_{sch} (Durata unui schimb) 8 [ore]

F_d (Fond de timp disponibil) 3936 [ore/an]

N_t (Norma de timp) 22 [min/buc]

C_p (Capacitatea de productie) 10734.55 [T/an]

Calcularea capacității de producție a unui sistem

Anexa 3.2.2

Productie:	Omogena
Utilaj/Loc de munca:	Omogen
Unitate de masura pentru C_p	[T/an]
M_c (Marimea caracteristica a procesului)	1 [buc]
N_{zila} (Numar de zile de intreruperi accidente)	12 [zile/an]
N_{sch} (Numar de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
F_d (Fond de timp disponibil)	3936 [ore/an]
N_t (Norma de timp)	22 [min/buc]
C_p (Capacitatea de productie)	10734.55 [T/an]

Calculul capacității de producție a unui sistem

ANEXA 3.1.10

Productie: Omogena

Utilaj/Loc de munca: Omogen

Unitate de masura pentru C_p [T/an]

M_c (Marimea caracteristica a procesului) 1 [buc]

N_{zia} (Numar de zile de intreruperi accide) 4 [zile/an]

N_{sch} (Numar de schimburi) 2

D_{sch} (Durata unui schimb) 8 [ore]

F_d (Fond de timp disponibil) 3744 [ore/an]

N_t (Norma de timp) 10 [min/buc]

C_p (Capacitatea de productie) 22464.00 [T/an]

Capacitatea de productie a unui sistem

ANEXA 2.1.10

Productie:	Omogena
Utilaj/Loc de munca:	Omogen
Unitate de masura pentru C_p	[T/an]
M_c (Marimea caracteristica a procesului)	1 [buc]
N_{zila} (Numar de zile de intreruperi accidente)	24 [zile/an]
N_{sch} (Numar de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
F_d (Fond de timp disponibil)	3744 [ore/an]
N_t (Norma de timp)	10 [min/buc]
C_p (Capacitatea de productie)	22464.00 [T/an]

Calcularea capacității de producție a unui sistem

Alina C. 2018

Productie:	Omogena
Utilaj/Loc de munca:	Omogen
Unitate de masura pentru C_p	[T/an]
M_c (Marimea caracteristica a procesului)	6 [buc]
N_{zia} (Numar de zile de intreruperi accidente)	12 [zile/an]
N_{sch} (Numar de schimburi)	2
D_{sch} (Durata unui schimb)	8 [ore]
F_d (Fond de timp disponibil)	3936 [ore/an]
N_t (Norma de timp)	140 [min/buc]
C_p (Capacitatea de productie)	10121.14 [T/an]

Calculul Capacitatii de productie a unui sistem

ANEXA 3.1.2

Productie:

Omogena

Utilaj/Loc de munca:

Omogen

Unitate de masura pentru C_p

[T/an]

M_c (Marimea caracteristica a procesului)

Numar de utilaje

6 [buc]

N_{zila} (Numar de zile de intreruperi accidentale)

12 [zile/an]

N_{sch} (Numar de schimburi)

2

D_{sch} (Durata unui schimb)

8 [ore]

F_d (Fond de timp disponibil)

3936 [ore/an]

N_t (Norma de timp)

140 [min/buc]

C_p (Capacitatea de productie)

10121.14 [T/an]

Calculul capacității de producție a unui sistem

ANEXA 3.2.A

Productie: Omogena
 Utilaj/Loc de munca: Neomogen
 Unitate de masura pentru C_p [T/an]

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n _{zia}	n _{sch}	d _{sch}	n _{ut}	k _p	k _N	N _T	F _d [ore/an]	C _p [T/an]
1	pregatire compozitie	12	2	8	2	1	1	40	3936	11808
2	pregatire matrite	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.085714
3	umplere matrite	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9106.58
4	vibrare	12	2	8	1	1	1	25	3936	9446.4
5	uscare produs	12	2	8	2	1	1	50	3936	9446.4
6	dezbatere matrite,depozitare	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

Calculul Capacitatii de productie a unui sistem

ANEXA 3.2.2.A

Productie: Omogena
 Utilaj/Loc de munca: Neomogen
 Unitate de masura pentru C_p [T/an]

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n _{zla}	n _{sch}	d _{sch}	n _{ut}	k _p	k _N	N _T	F _d [ore/an]	C _p [T/an]
1	pregatire compositie	12	2	8	2	1	1	40	3936	11808
2	pregatire matrite	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.085714
3	umplere matrite	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9106.56
4	vibrare	12	2	8	1	1	1	25	3936	9446.4
5	uscarea produs	12	2	8	2	1	1	50	3936	9446.4
6	dezbateri matrite,depozitare	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

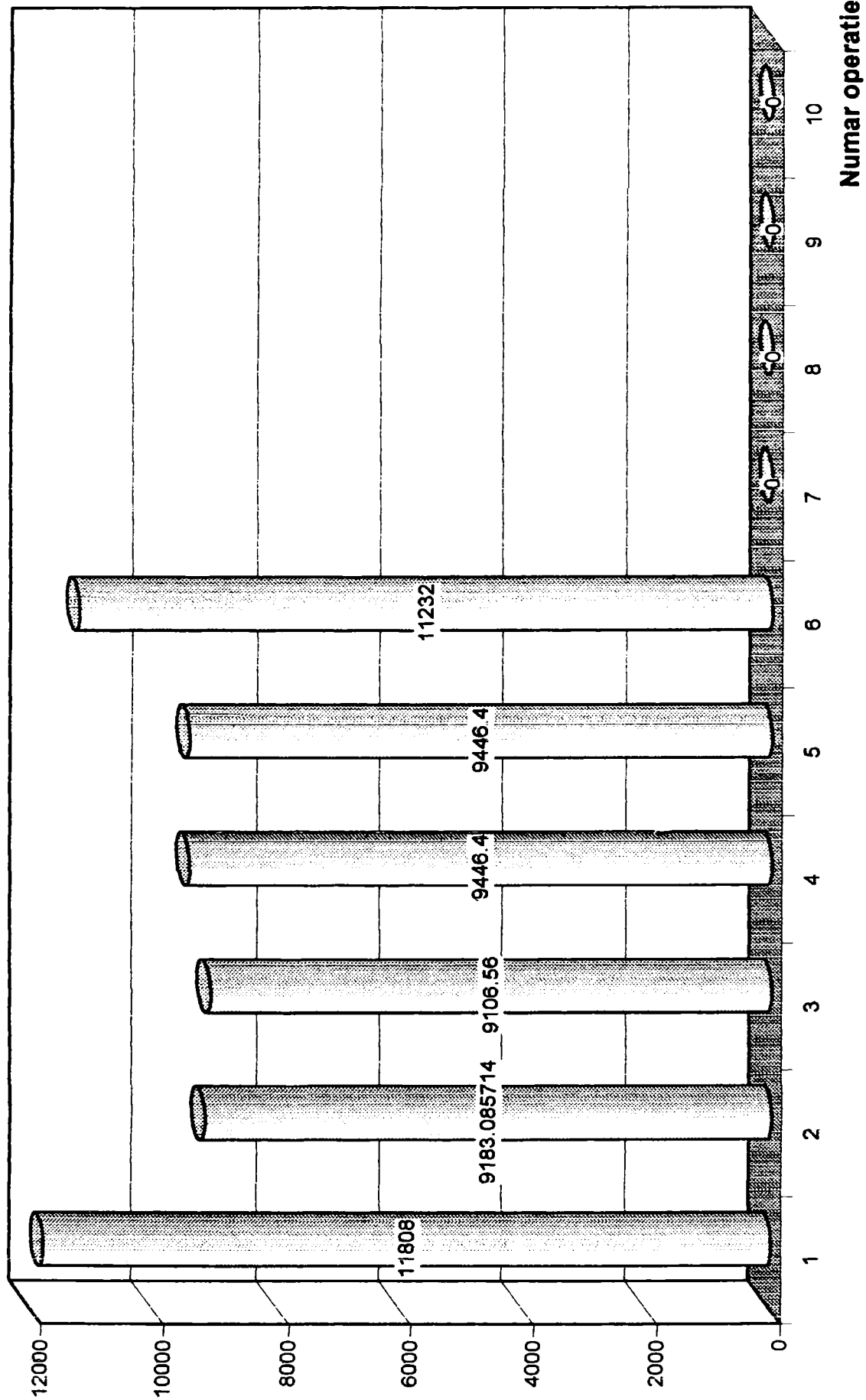
Calculul costurilor de productie a unui sistem

ANEXA 10

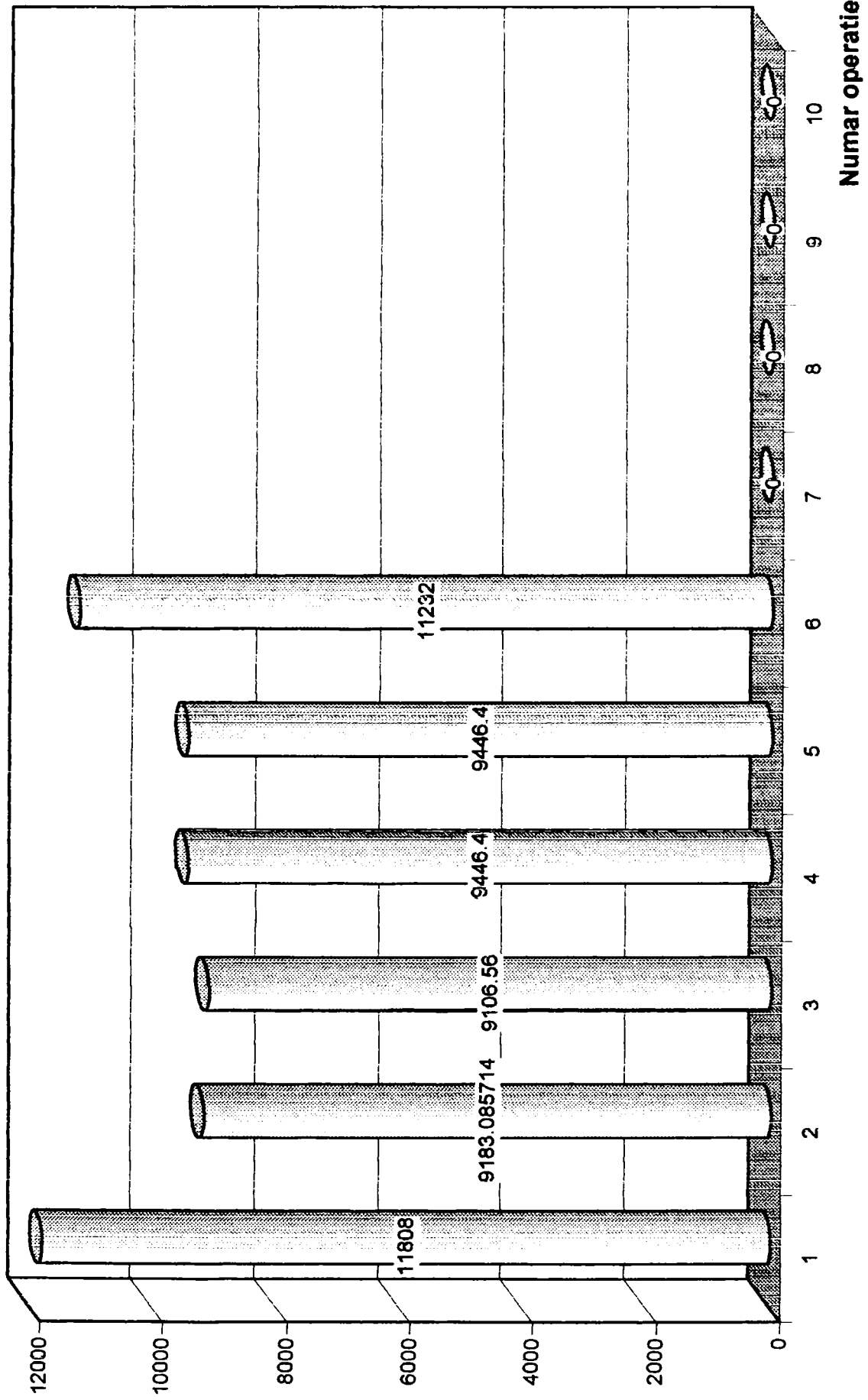
Productie: **Omogena**
 Utilaj/Loc de munca: **Neomogen**
 Unitate de masura pentru C_p **[T/an]**

Nr. Crt	Tipul de Operatii [pentru fiecare utilaj]	n_{zla}	n_{sch}	d_{sch}	n_{ut}	k_p	k_N	N_T	F_d [ore/an]	C_p [T/an]
1	pregatire compozitie	12	2	8	2	1	1	40	3936	11808
2	pregatire matrite	10	2	8	2	0.9	0.9	42	3571.2	9183.085714
3	umplere matrite	10	2	8	1	0.9	0.85	20	3571.2	9106.56
4	vibrare	12	2	8	1	1	1	25	3936	9446.4
5	uscarea produs	12	2	8	2	1	1	50	3936	9446.4
6	dezbatare matrite,depozitare	24	2	8	3	1	1	60	3744	11232
7										
8										
9										
10										

Capacitati de productie [T/an]
(P-omogena si U-neomogena Anexa 5.2.B



Capacitati de productie [T/an]
(P-omogena si U-neomogena Anexa 5.2.B)



ANEXE II

SC PUNTO ASSO EXIM SRL

Str. Calea Timișoarei nr. 200 F

Dr. Tr. Severin Jud: Mehedinți

Tel/fax 0252-327919

Nr. înreg. la Reg. Comerțului:

J25/293/1994

Cod fiscal: R5479843

Cont:RO46WBAN 2511000026400438

Banca: SaoPaoloInBank

PREȚURI DE VÂNZARE

1. ELEMENTE DE GARD

A. "Semicerc" (45*18)

➤ 272.000 lei / m² (12 buc)

27,2 lei / m² (12 buc)

"Coadă de rândunică" (41*20) și "Trianghiur"

➤ 272.000 lei / m² (12 buc)

27,2 lei / m² (12 buc)

Notă: Alte elemente de diferite forme geometrice

➤ 312.000 lei / m² (12 buc)

31,2 lei / m² (12 buc)

B. "Coloane" (24.5*24.5)

➤ 194.000 lei / m² (16 buc) - gri

➤ 0.30*10 = 120.000 lei / ml stâlp -gri

19,4 lei / m² (16 buc) - gri

0.30*10 = 12 lei / ml stâlp -gri

C. "Acoperiș superior" (L = 0.50 m)

➤ 80.000 lei / ml - gri

8 lei / ml - gri

D. "Acoperiș inferior" (L = 0.25 m)

➤ pt. l = 0.20 m

- 116.000 lei / ml - gri

- 11,6 lei / ml - gri

➤ pt. l = 0.30 m

- 128.000 lei / ml - gri

- 12,8 lei / ml - gri

➤ pt. l = 0.10 m

- 96.000 lei / ml - gri

- 9,6 lei / ml - gri

E. Capete coloane

➤ 80.000 lei - gri

8 lei - gri

a) 2 ml gard înălțime totală 1,90 m (cu 3 rânduri bolțari de 20 cm grosime) și un stâlp, **complet gri** ≈ 1.480.000 lei 148 lei

b) 2 ml gard înălțime totală 1,90 m (cu 3 rânduri bolțari de 20 cm grosime) cu stâlp, acoperiș inferior și acoperiș superior de **culoare roșie, colorate în masă** ≈ 1.580.000 lei 158 lei

- 140.000 lei / ml roșu

- 14 lei / ml roșu

- 100.000 lei / ml roșu

- 10 lei / ml roșu

- 128.000 lei / ml roșu

- 12,8 lei / ml roșu

- 152.000 lei / ml roșu

- 15,2 lei / ml roșu

- 116.000 lei / ml roșu

- 11,6 lei / ml roșu

- 100.000 lei - roșu

- 10 lei - roșu

2. PAVELE TIP "FAĞURE" și "COADĂ DE PĂUN" (32 buc / m²) - 6 cm grosime

➤ 219.200 lei / m² 21,92 lei / m²

➤ 279.600 lei / m² - color 27,96 lei / m² color

3. PAVELE TIP "BETONELLA" (39 buc / m²) și "DREPTUNGHILARE" (32 buc / m²) - 6 cm grosime

➤ 216.000 lei / m² 21,6 lei

➤ 270.000 lei / m² - color 27 lei

4. PAVELE PIȘCOT (5 cm grosime)

➤ 216.000 lei / m² (16 buc / m²) 21,6 lei

➤ 270.000 lei / m² - color 27 lei

5. **PAVELE TRAFIC GREU TIP "BETONELIA" (32 buc / m²) – 8 cm grosime**
 ➤ 274.000 lei / m² 27,40 lei
 ➤ 320.000 lei / m² - color 32 lei
6. **BLOCHEȚI (Bolțari L = 50* l = 30* h = 27) 25 buc / m³ = 900.000 lei / m³**
 ➤ 36.000 lei / buc 3,6 lei / buc
7. **BLOCHEȚI (Bolțari 50*20*27) 37 buc / m³ = 1.036.000 lei / m³**
 ➤ 28.000 lei / buc 2,8 lei / buc
8. **BLOCHEȚI (Bolțari 50*10*27) 74 buc / m³ = 1.221.000 lei m³**
 ➤ 16.500 lei / buc 1,65 lei / buc
9. **BORDURI PIETONALE (50*12*25)**
 ➤ 56.000 lei / buc 5,6 lei / buc
10. **BORDURI CAROSABILE (50*15*25)**
 ➤ 60.000 lei / buc 6 lei / buc
11. **RIGOLE DE SCURGERE (60*30*21), L interior = 50 cm, grosime = 6 cm**
 ➤ 72.000 lei / buc 7,2 lei / buc

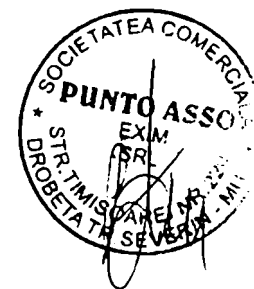
Societatea mai produce:

- tuburi de fântână și canalizare cu diametrul interior de 1 m și grosime de 9 cm, din beton armat: 1.480.000 lei / buc 148 lei / buc
- cercuri pentru înprejmuit arbori, din beton armat: - diametrul 80 cm: 360.000 lei / buc 36 lei / buc
 - diametrul 60 cm: 320.000 lei / buc 32 lei / buc
- cămin 30*30*30 cu fund, din beton armat: 196.000 lei / buc 19,6 lei / buc
 capac: 83.000 lei / buc 8,3 lei / buc
- cămin 60*60*60 fără fund, din beton armat: 310.000 lei / buc 31 lei / buc
 cu fund, din beton armat: 390.000 lei / buc 39 lei / buc
 capac: 154.000 lei / buc 18,4 lei / buc
- rigole de pantă : 72.000 lei / buc 7,2 lei / buc
- placă ornamentală pentru soclu: 73.000 lei / buc 7,3 lei / buc
- plăci ornamentale pentru jardiniere: 87.000 lei / buc 8,7 lei / buc
- placă ornamentală pentru gard simplă (2,40*0,35*0,05): 245.000 lei / buc 24,5 lei / buc
- placă gard armată (2,40*0,35*0,06): 245.000 lei / buc 24,5 lei / buc
- placă gard armată simplă 2,40*0,50*0,04: 220.000 lei / buc 22 lei / buc
- placă gard armată traforată (2*1,10* 0,05): 539.000 lei / buc 53,9 lei / buc
- stâlpi gard armați (2.45 m lungime): 280.000 lei / buc 28 lei / buc
- stâlpi gard armați 2,75 m: 314.000 lei / buc 31,4 lei / buc
- șpalier cu găuri din beton armat, L = 2,50 m: 132.000 lei / buc 13,2 lei / buc
- elemente de coș de fum mici (h = 25, l ext = 30, l int = 20): 80.000 lei / buc 8 lei / buc
- elemente de coș de fum mari (h=25, l ext = 40, l int = 30): 120.000 lei / buc 12 lei / buc
- dale prefabricate 0,50*0,25*0,06: 25.000 lei / buc 2,5 lei / buc
- capac plin din beton armat (1m diametru): 460.000 lei / buc 46 lei / buc

- **capac cu orificiu de vizitare din beton armat (1m diametru)** 530.000 lei / buc 53 lei / buc
- **buiandrug din beton (L = 1,20 m) armat:** 80.000 lei / buc 8 lei / buc
- **buiandrug din beton (L = 1,60 m) armat :** 92.000 lei / buc 9,2 lei / buc
- **buiandrug din beton (L = 2 m) armat:** 120.000 lei / buc 12 lei / buc
- **element de canal din beton armat:** 2.360.000 lei / buc 236 lei / buc
L = 2 m, l = 0,72 m, h = 0,75 m,
diametrul rigolei = 0,42 m
- **vas de flori - gri:** 300.000 lei / buc 30 lei / buc
- roșu: 350.000 lei / buc 35 lei / buc
- **treapta de scara:** 245.000 lei / buc 24,5 lei / buc
- **suport stâlp iluminat:** 175.000 lei / buc 17,5 lei / buc
- **soclu:** 220.000 lei / m² (4 buc / m²) 22 lei / m²
- **Fosa biologică tip IMHOFF completă cu capac:** 3.900.000 lei 390 lei / buc
 - partea superioară : 1.200.000 lei 120 lei
 - partea centrală complexă: 1.120.000 lei 112 lei
 - partea de jos: 1.100.000 lei 100 lei
 - capac: 530.000 lei 53 lei
- ◆ **Partea centrală simplă pentru FOSĂ (anexă):** 770.000 lei 77 lei
- **NEW JERSEY (L = 3m, h = 1m) :** 1.036.00 lei / ml 103,6 lei / ml

Prețurile nu includ TVA și sunt franco PUNTO ASSO. De asemenea, sunt NEGOCIABILE, în funcție de cantitate! Produsele se distribuie pe paleți de lemn, care vor fi înapoiți de către cumpărător.

Administrator,
Salvatore Del Prete



PRETUL DE VANZARE PENTRU UN GARD

COADA DE RANDUJICA 2m lungime + 2 stalpi

gri

elemente	UM	cantitate	pret unitar	valoare	pret vanzare
boltari 50*20*27	buc	12	0,8	9,6	11,424
stalpi	ml	2	3	6	7,14
acoperis inferior l=0,20	ml	2	2,7	5,4	6,426
acoperis superior	ml	2	2	4	4,76
capace coloane	buc	2	2	4	4,76
elemente gard	m2	1,6	6,8	10,88	12,9472
TOTAL PRET GARD					47

rosu

elemente	UM	cantitate	pret unitar	valoare	pret vanzare
boltari 50*20*27	buc	12	0,8	9,6	11,424
stalpi	ml	2	3,5	7	8,33
acoperis inferior l=0,20	ml	2	3	6	7,14
acoperis superior	ml	2	2,5	5	5,95
capace coloane	buc	2	2	4	4,76
elemente gard	m2	1,6	6,8	10,88	12,9472
TOTAL PRET GARD					51

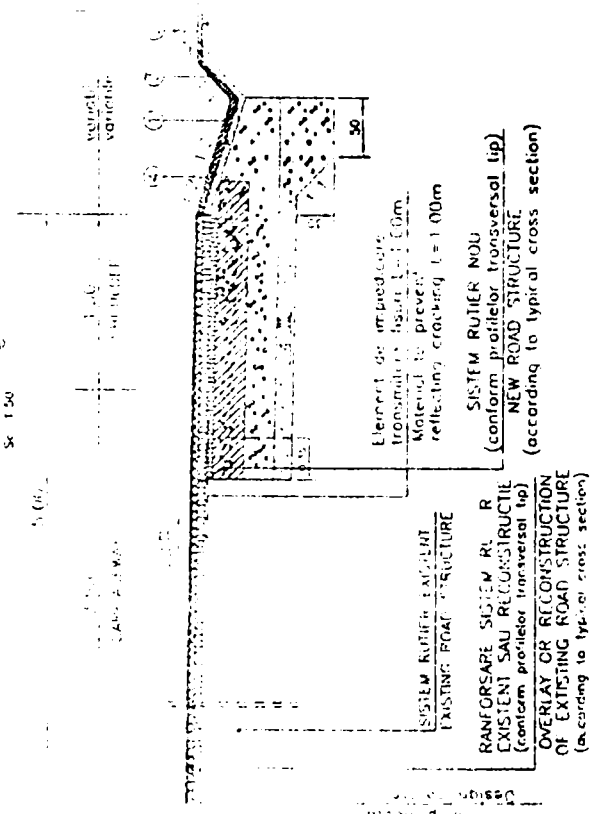
alb

elemente	UM	cantitate	pret unitar	valoare	pret vanzare
boltari 50*20*27	buc	12	0,8	9,6	11,424
stalpi	ml	2	5	10	11,9
acoperis inferior l=0,20	ml	2	3,5	7	8,33
acoperis superior	ml	2	3,35	6,7	7,973
capace coloane	buc	2	3	6	7,14
elemente gard	m2	1,6	11,36	18,176	21,62944
TOTAL PRET GARD					68

DA

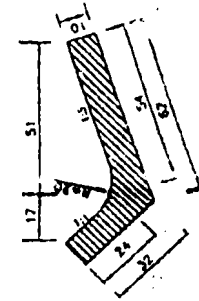
RIGOLE NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE DIN BETON SAU TURNATE PE LOC, LA MARGINEA PLATFORMEI
 NEW PAVED CHANNEL WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN-SITU CONCRETE AT THE EDGE OF CARRIAGEWAY

TABEL cuprinzand sectoarele pentru RIGOLE NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE sau TURNATE PE LOC, LA MARGINEA PLATFORMEI SAU TURNATE PE LOC, LA MARGINEA PLATFORMEI
 TABLE with sections for NEW PAVED CHANNEL WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN-SITU CONCRETE AT THE EDGE OF CARRIAGEWAY



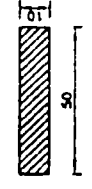
DALE
 AA 50x50x8 Bc 37
 (C 30/37)

① ELEMENT PREFABRICAT DE FUND PRECAST CHANNEL
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0315 m³
 Greutate Weight: 70 kg
 Latime Width: 0.33 m

② DALA PREFABRICATA 50x33x10 PRECAST SLAB 50x33x10
 Sc. 1:20



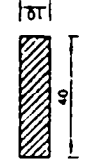
CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0165 m³
 Greutate Weight: 36.3 kg

③ DALA PREFABRICATA 21x33x10 PRECAST SLAB 21x33x10
 Sc. 1:20

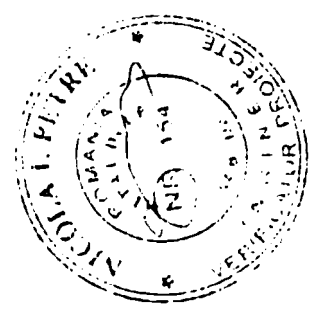


CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0069 m³
 Greutate Weight: 15.25 kg

④ DALA PREFABRICATA 40x33x10 PRECAST SLAB 40x33x10
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0132 m³
 Greutate Weight: 29.04 kg



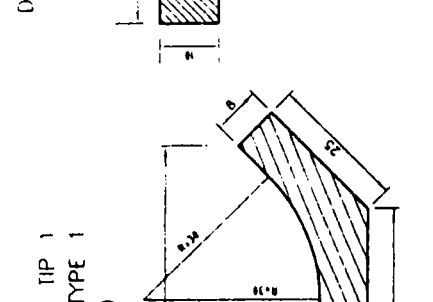
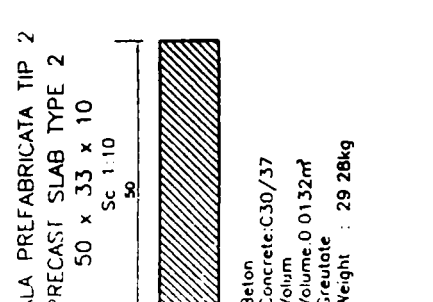
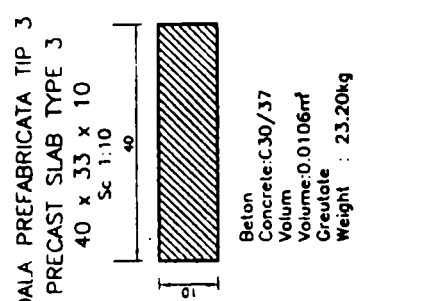
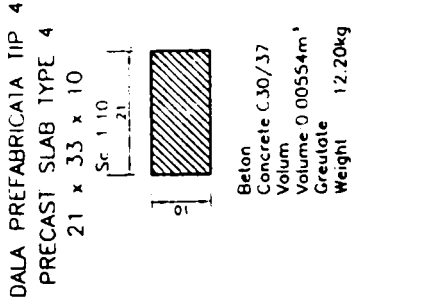
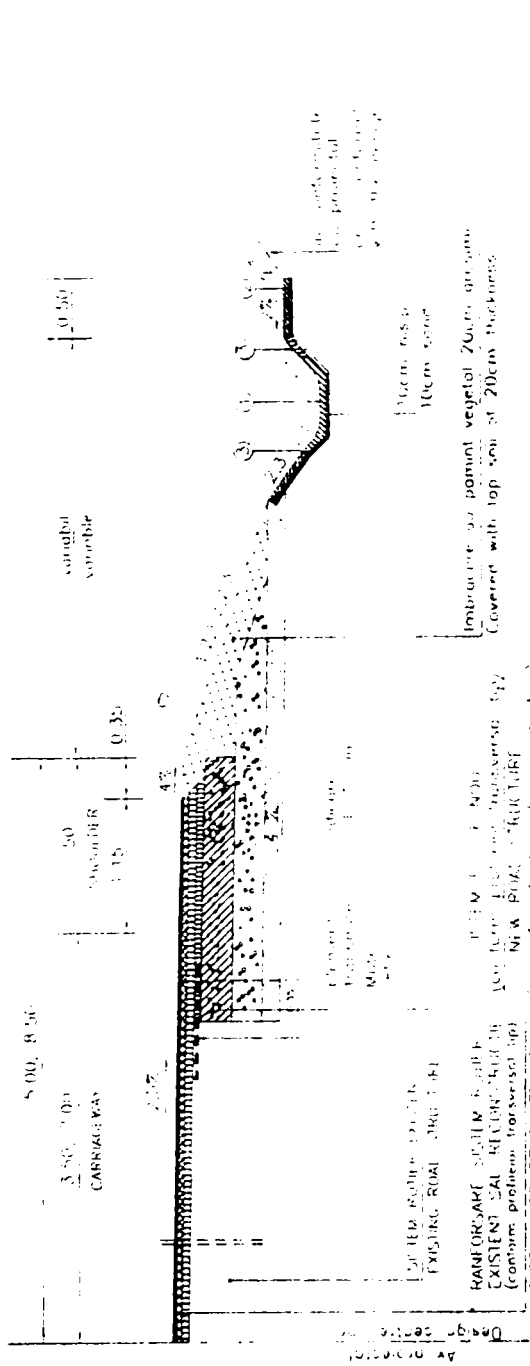
BETON/CONCRETE C30/37

- CLASA DE EXPUNERE / EXPOSURE CLASS
 - GRAD DE IMPERMEABILITATE / DEGREE OF IMPERMEABILITY INDEX
 - CLASĂ DE CALITATE / DEGREE OF QUALITY CLASS

SEARCH CORPORATION

ON 6 STREHAJUTURNU SEVERN REHABILITATION
 Km 298+000 - Km 332+150
 Project 4 R13 - R5
 Km.302+000 - Km.303+950

SANTURI NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE DIN BETON SAU TURNATE PE LOC, LA BAZA TALUZULUI NEW PAVED DITCHES WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN-SITU CONCRETE AT FOOT OF SLOPE



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C16/20
 Volum Volume: 0.0281m³
 Greutate Weight : 64.71kg

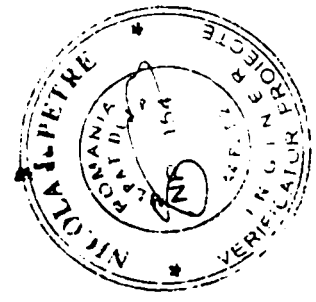
BETON/CONCRETE C30/37

- CLASA DE EXPUNERE / EXPOSURE CLASS : XF2
- GRAD DE IMPERMEABILITATE / DEGREE OF IMPERMEABILITY (min) : P8
- GRAD DE GELIVITATE / DEGREE OF FROST CLEFTNESS (min) : G100
- TIP CIMENT / CEMENT TYPE : I/A-S 42,5 (R)
- RAPORT APA/CIMENT / RATIO WATER/CEMENT (max) : 0.50

TABEL cuprinzand sectoarele pentru SANTURI NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE DIN BETON SAU TURNATE PE LOC, LA BAZA TALUZULUI

TABLE with sectors, for NEW PAVED DITCHES WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN-SITU CONCRETE AT FOOT OF SLOPE

Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)	Tipul unitii (Unit type)
1	2	3	4	5	6	7
2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75	4.75
11.75	11.75	11.75	11.75	11.75	11.75	11.75
16.75	16.75	16.75	16.75	16.75	16.75	16.75
16.75	16.75	16.75	16.75	16.75	16.75	16.75
TOTAL						773m



SEARCH CORPORATION

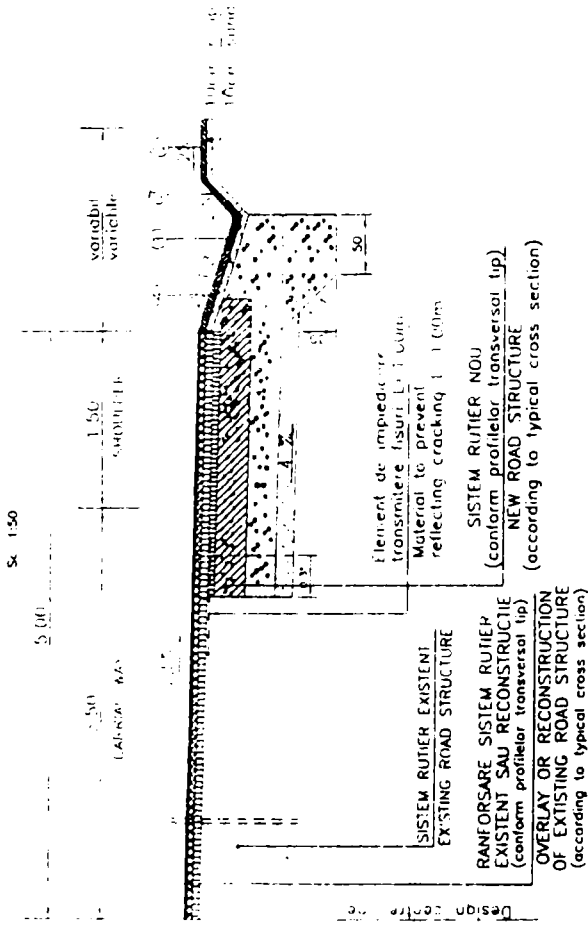
Designer: Tech. S. Măneanu / 21.12.11
 Chief project: Dipl. Eng. E. Păbuș / 1.11.11
 Checker: Dipl. Eng. C. Bălăgoan / 1.11.11
 May 2003 Sc. 1.50/1:20

DN 6 STREHANA-TURNUL SEVERIN REHABILITATION
 Km 298+000 - Km 332+150
 Indiferent 31.08.2011
 Project 4 R13 - R5
 Km 302+000 - Km 303+950

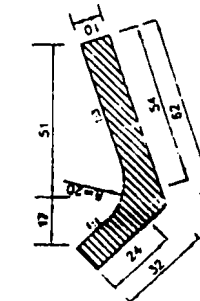
Draw. no. SP. 1

DA

RIGOLE NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE DIN BETON SAU TURNATE PE LOC, LA MARGINEA PLATFORMEI
 NEW PAVED CHANNEL WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN-SITU CONCRETE AT THE EDGE OF CARRIAGEWAY



① ELEMENT PREFABRICAT DE FUND PRECAST CHANNEL
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0315 m³
 Greutate Weight: 70kg
 Latime Width: 0.33m

② DALA PREFABRICATA 50x33x10 PRECAST SLAB 50x33x10
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0165 m³
 Greutate Weight: 36.3kg

③ DALA PREFABRICATA 21x33x10 PRECAST SLAB 21x33x10
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.00693 m³
 Greutate Weight: 15.25kg

④ DALA PREFABRICATA 40x33x10 PRECAST SLAB 40x33x10
 Sc. 1:20



CARACTERISTICI TEHNICE TECHNICAL CHARACTERISTICS
 Beton Concrete: C30/37
 Volum Volume: 0.0132 m³
 Greutate Weight: 29.04kg

TABEL cuprinzand sectoarele pentru RIGOLE NOI PAVATE CU ELEMENTE PREFABRICATE DIN BETON SAU TURNATE PE LOC, LA MARGINEA PLATFORMEI
 TABLE with sections for NEW PAVED CHANNEL WITH CONCRETE PRECAST UNITS OR IN SITU CONCRETE AT THE EDGE OF CARRIAGEWAY

Tipul de structura	Tipul de elemente	Amplasament / Location	Longime / Length	Largime / Width	Numar de elemente / Number of elements
			101.14	1.40	

DALE
DA 50x50x8 Bc 37
 (C 30 / 37)

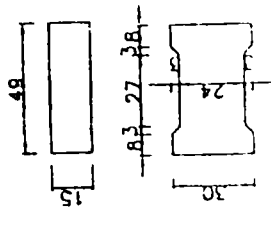


BETON/CONCRETE C30/37	
- CLASA DE EXPUZIE / EXPOSURE CLASS	• XE3
- GRAD DE IMPERMEABILITATE / DEGREE OF IMPERMEABILITY (mm)	• PB
- GRAD DE GELIVITATE / DEGREE OF FROST CLEFTNESS (mm)	• G100
- TIP CEMENT / CEMENT TYPE	• 1525 (R)
- RAPORT APA/CEMENT / RATIO WATER/CEMENT (min)	• BA-S 425 (R)
	• 8.50

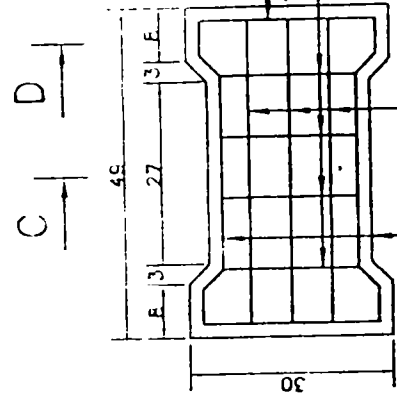
SEARCH CORPORATION		Faza / Phase	
Designer	Tech S. Mitoseu	DE	DE
Chief project	Dept. Eng. I. Păduraru	WU	WU
DN6 STREHAUA-TURNU SEVERIN REHABILITATION Km 298+000 - Km 332+150 (sectiuni 41.01-0.04) Project 4 R13 - R5 Km 302+000 - Km 303+950			

REINFORCEMENT PLAN FOR A PRECAST SLAB FOR RECTANGULAR GUTTER
SCARA 1:50 / SCALE 1:50

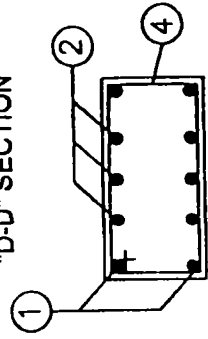
PLAN COFFRAJ PLACUTA PREFABRICATA
 SHUTTERING PLAN FOR A PRECAST SLAB
 SCARA 1:20 / SCALE 1:20



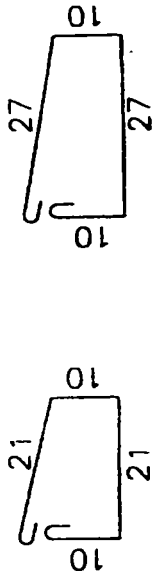
SECTIUNE B-B
 "B-B" SECTION



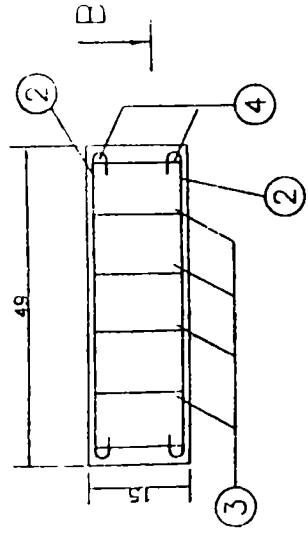
SECTIUNE D-D
 "D-D" SECTION



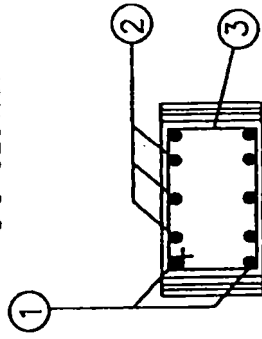
④ 2φ6
 L=0.85m



SECTIUNE A-A / "A-A" SECTION



SECTIUNE C-C
 "C-C" SECTION



① 4φ8
 L=0.59m

② 6φ8
 L=0.57m

EXTRAS DE ARMATURA
 PENTRU O PLACUTA PREFABRICATA.

REINFORCEMENT LIST FOR A PRECAST SLAB

OTEL 0837 STEEL 0837	Lungime/bucata Length / piece (m)	Lungime/diametru Length/diameter
1	0.81	φ6
2	0.81	φ6
3	0.70	φ8
4	0.85	φ6
Lungime pe diametru Length per diameter (m)		
0.70		
0.85		
Cantitate pe m ² Quantity per m ²		
0.222		
Cantitate Quantity (kg)		
1.0		
0.88		
TOTAL 08 37		
TOTAL 08 37		
3.3 kg		

BETON/CONCRETE C30/37

- CLASA DE EXPUNERE / EXPOSURE CLASS = M7
- GRAD DE IMPERMEABILITATE / DEGREE OF IMPERMEABILITY (mm) = P6
- GRAD DE DEBITANTIE / DEGREE OF FROST DEPTHNESS (mm) = 0100
- TIP CIMENT / CEMENT TYPE = I 42.5 (R)
- RAPORT APA/CIMENT / RATIO WATER/CEMENT (max) = 0.30

Nr. placute prefabricate = 13687
 Nr. of precast slab = 13687

SEARCH CORPORATION

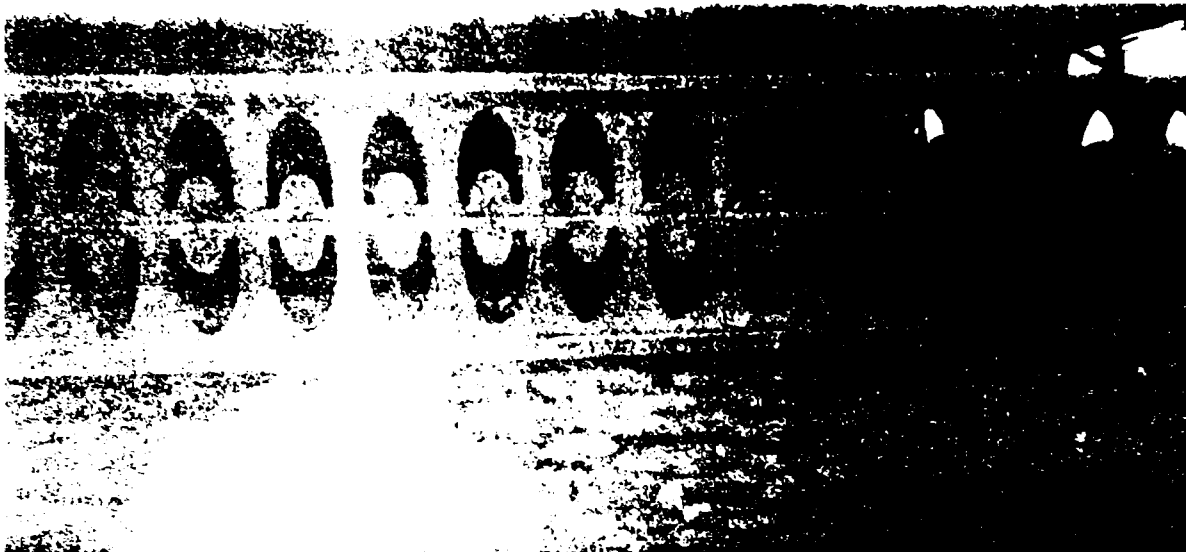
REHABILITATION OF DN 6
 Km 286+390-Km 298+000
 CONTRACT CAR12
 SECTION A8: Km 287+000-Km 290+000
 Indicator: 314-DE-D-2003

Designer: Del. Ing. S. J. J. J.
 Project manager: Del. Ing. A. S. S. S.
 Checker: Del. Ing. M. C. C. C.

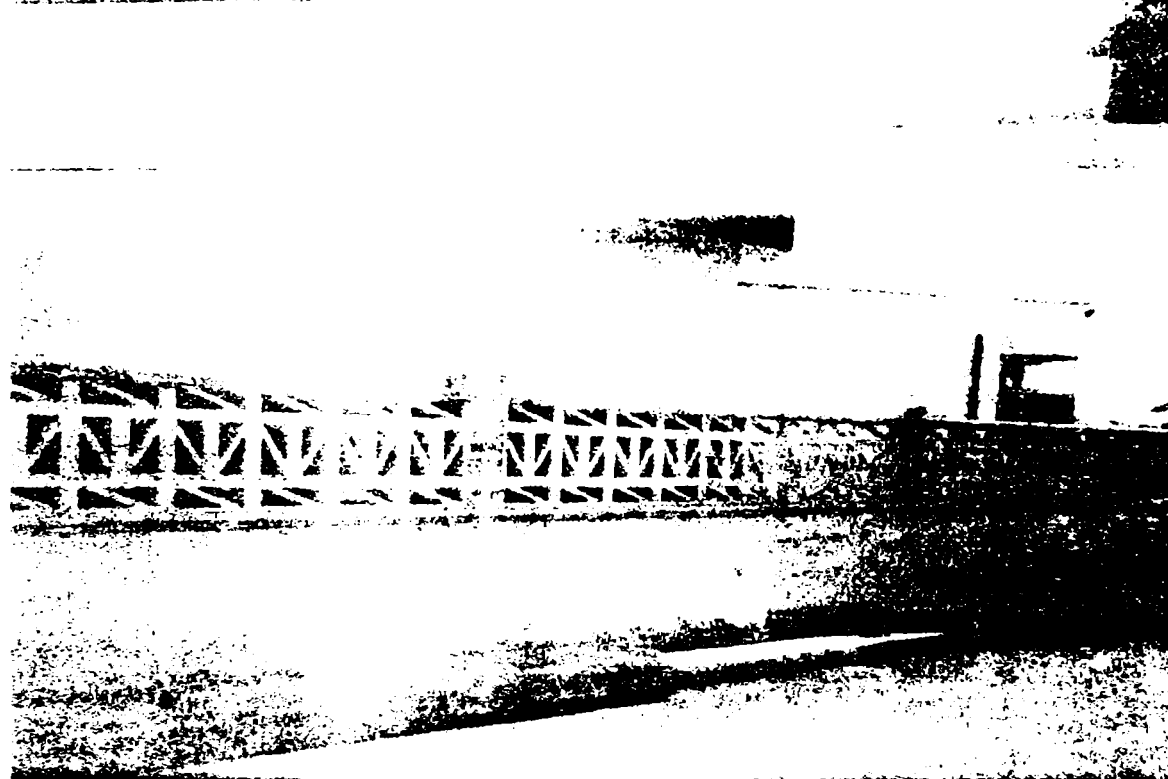
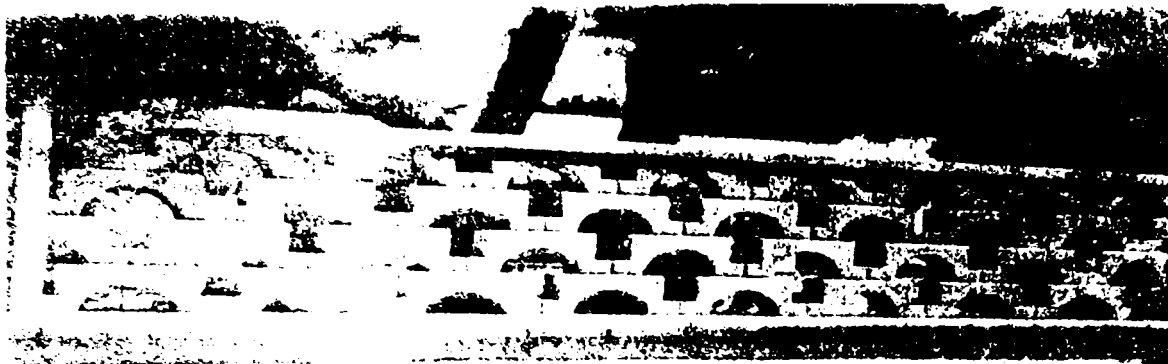
PHASE: W.D.



SC PUNTO ASSO EXIM SRL
COD FISCAL R 0479843
STR. CALEA TIMISOAREI NR. 220 F
DR. TR. SEVERIN
TEL / FAX 0282 027919



SC PUNTO ASSO EXIM SRL
COD FISCAL RO475643
STR. CALEA TIMISOAREI NR. 220 F
DR. TR. SEVERIN
TEL. / FAX 0251 727919



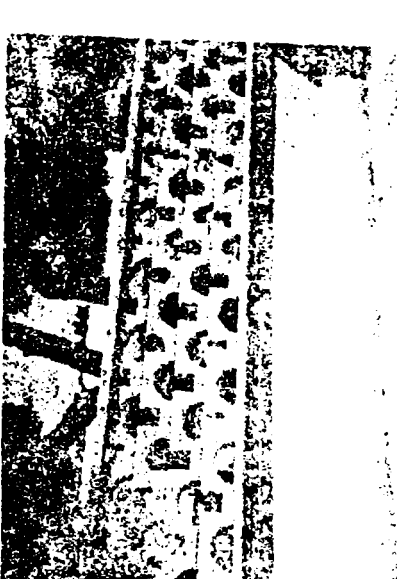
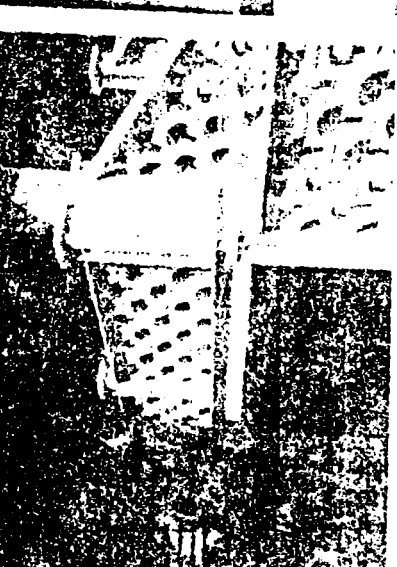
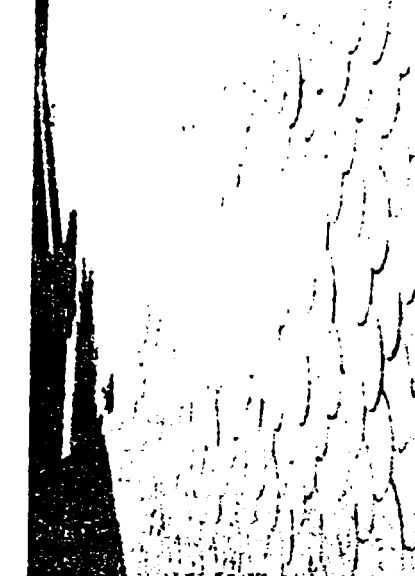
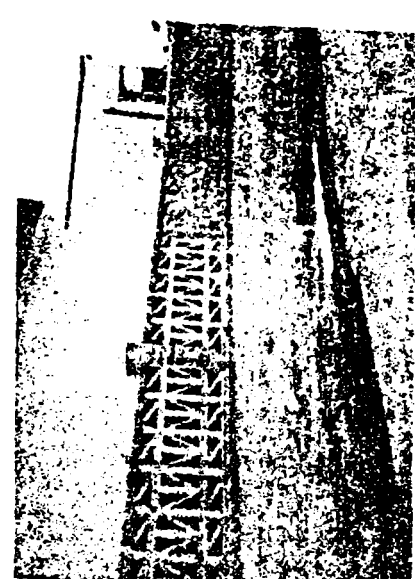
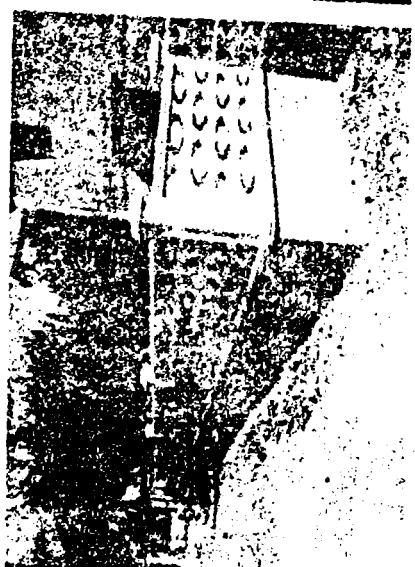
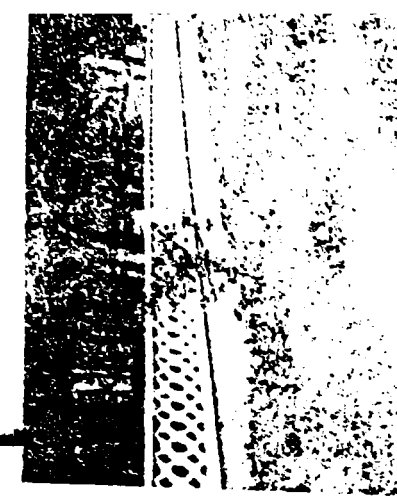
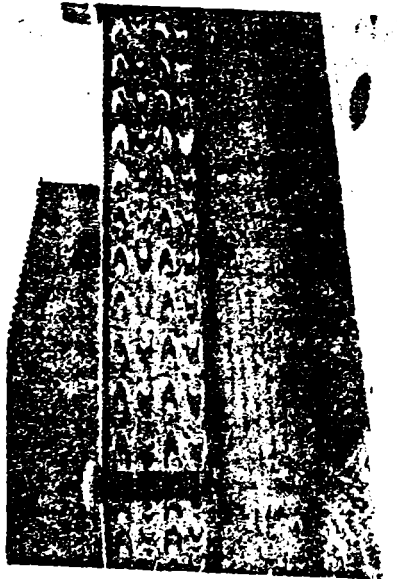
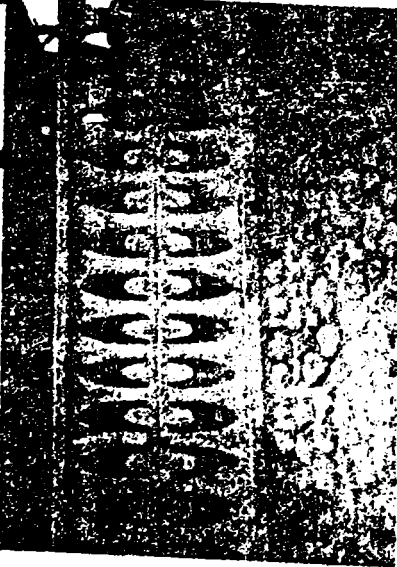
SC PUNTO ASSOCIATI SRL
COD FISCAL 13479845
STR. GALLA TIRRE GARREI NR. 220 F
DR. TR. SEVERINA
TEL/FAX 0292 527919

Dröbeta Turnu Severin
Tel/fax : 0252-327.919 Mobil : 0723288028

GARD cu elemente geometrice
diverse de 10 cm grosime

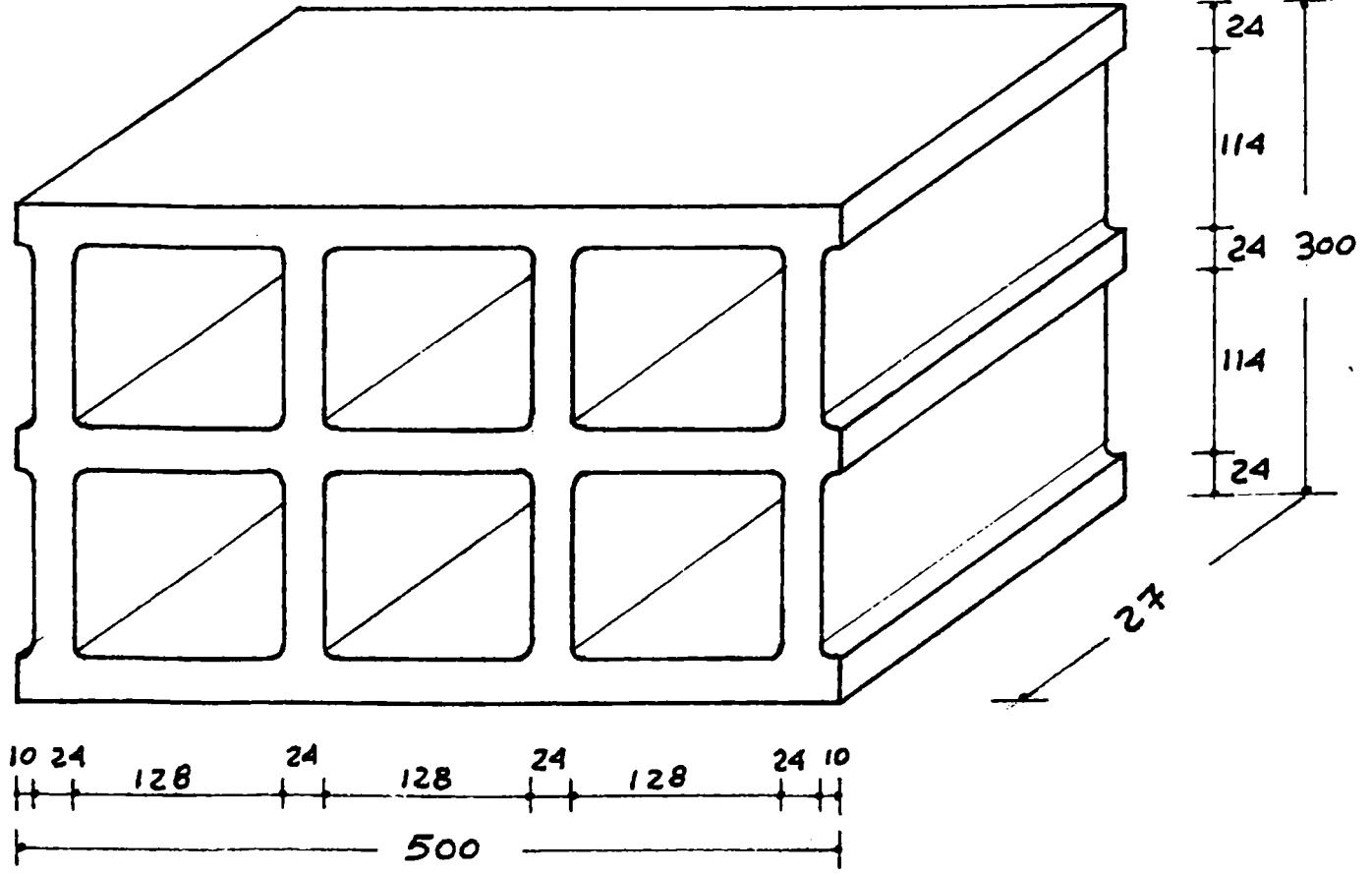
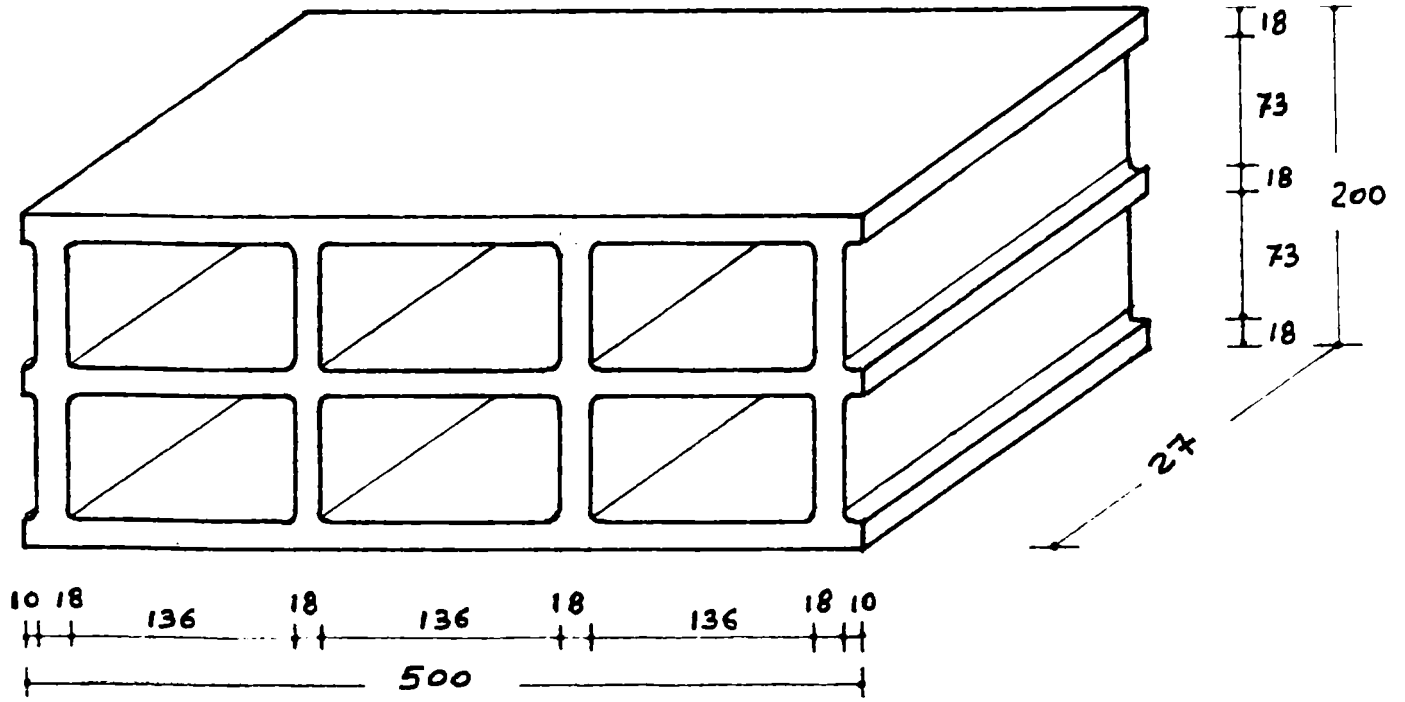
Dröbeta Turnu Severin
Tel/fax : 0252-327.919 Mobil : 0723288028

GARD cu
elemente
de 10 cm grosime



Elementele prefabricate sunt produse prin vibrocompimare, cu utilaje italiene, folosindu-se ciment superior I 42,5 R și aditiv Betoplast Superplus (ANGLIA).
Firma noastră mai produce: Blocheți (bolțari) (L=50;l=30;h=27) cm și (L=50;l=20;h=27) cm,
Borduri (L=50;l=15;h=25) cm, (L=50;l=12,5;h=25) cm, cu fața văzută (teșita),
Rigole (L=60;l=30;h=21) cm.
Pavele - alte modele decât cele prezentate în imagini. —
La comandă se poate produce orice element prefabricat pe baza unei schițe (proiect), etc. Elementele color sunt colorate în masă.
Produsele vor fi însoțite de CERTIFICAT DE CONFIRMATIE eliberat de către Institutul de Cercetări pentru Fabricarea Betonului (ICI).

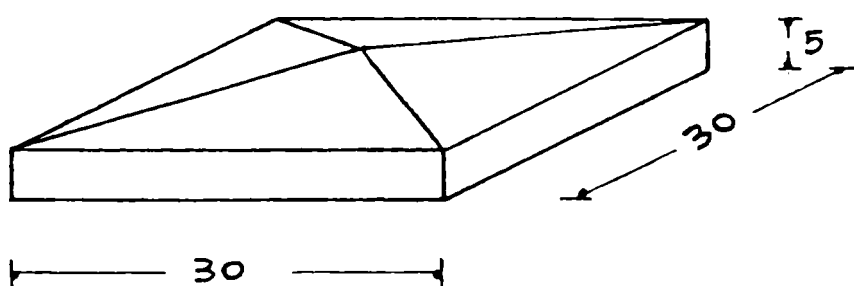
BLOCCHI IN CLS



REGISTRU COMERTUIUI J/26/293/1984 - Cod. Fiscal: R5479843 - Dr. Tr. Severin - Mehedinti - Cod. 1500

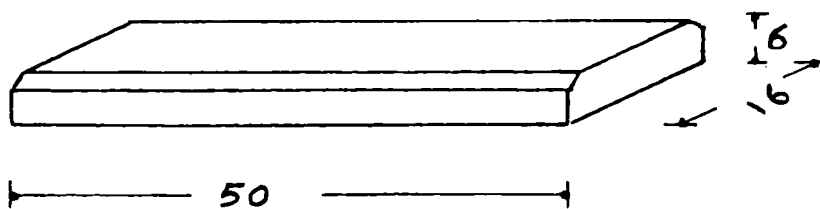


Dr. Tr. SEVERIN
Tel./Fax 040252327919
Str. Calea Timisoarei Nr 220k



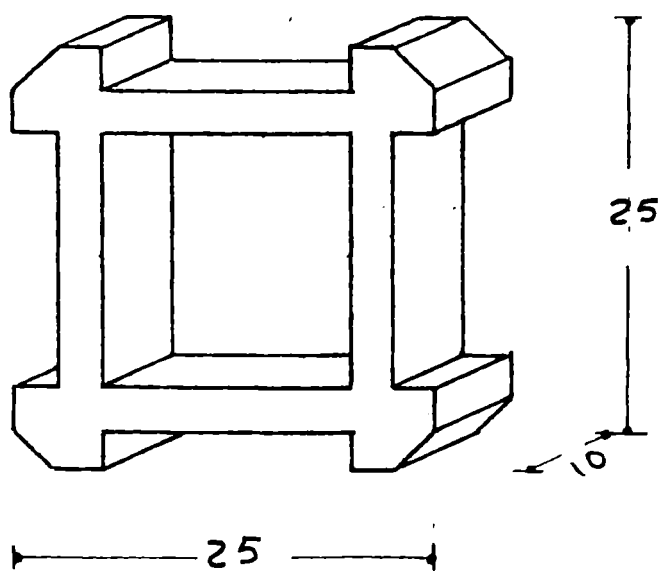
CAPPETTO

DIMENSIONI : $30 \times 30 \times 5$



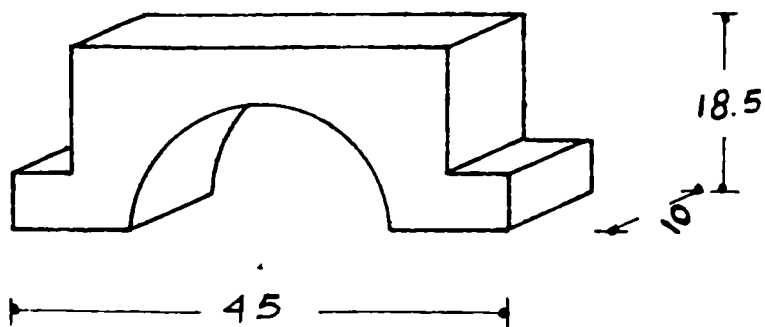
MAPPETTA

DIMENSIONI : $50 \times 16 \times 6$



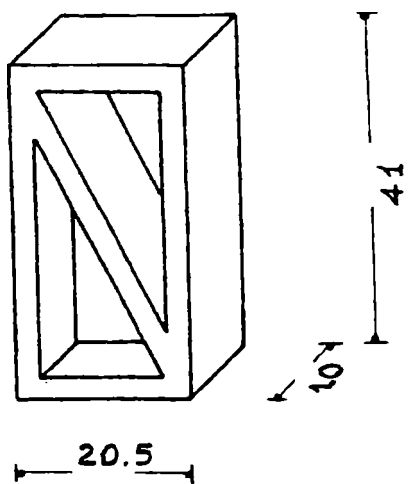
COLONNINA

DIMENSIONI : $25 \times 25 \times 10$



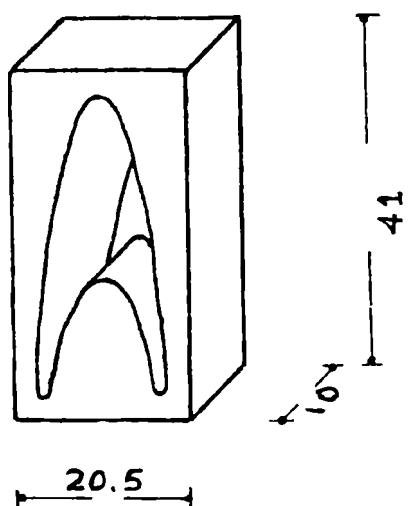
FUNGHETTO

DIMENSIONI : 45 x 18.5 x 10



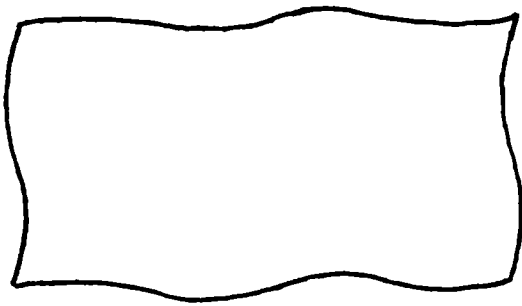
TRIANGOLO

DIMENSIONI : 20.5 x 10 x 41



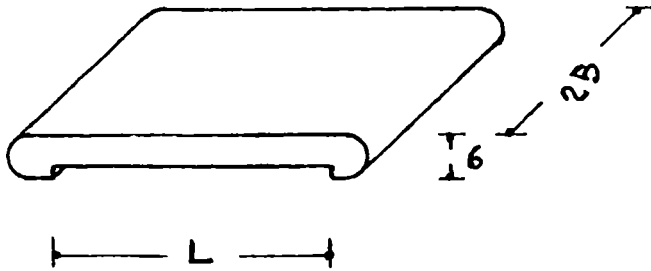
GOCCIA

DIMENSIONI : 20.5 x 10 x 41



BETONELLA

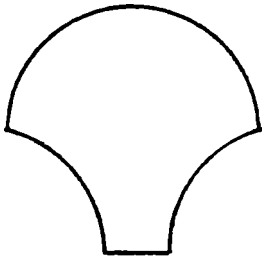
PEZZI : N° 40 / MQ



COPRI MURO

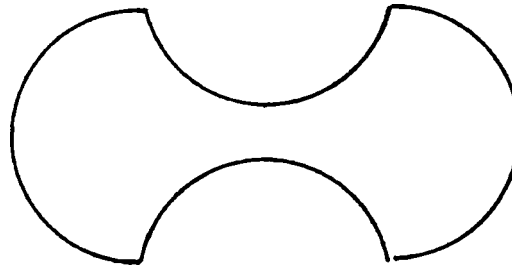
L = 10.5 - 20.5 - 30.5

CODA DI PAYDNE



PEZZI : N° 32 / MQ

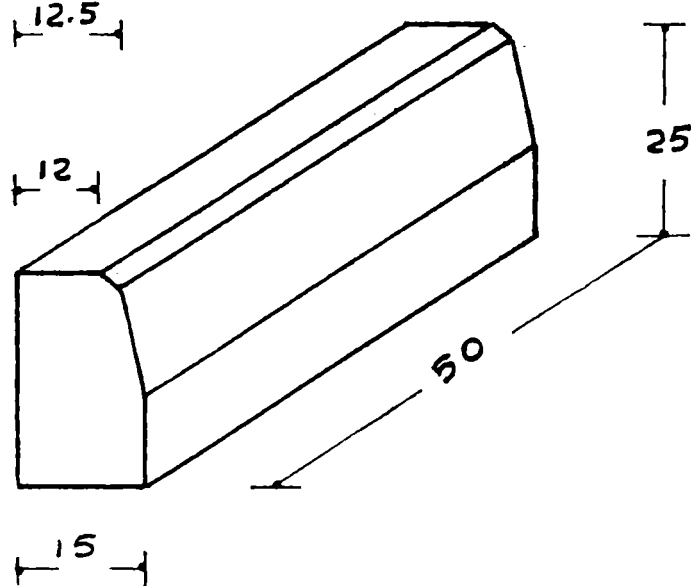
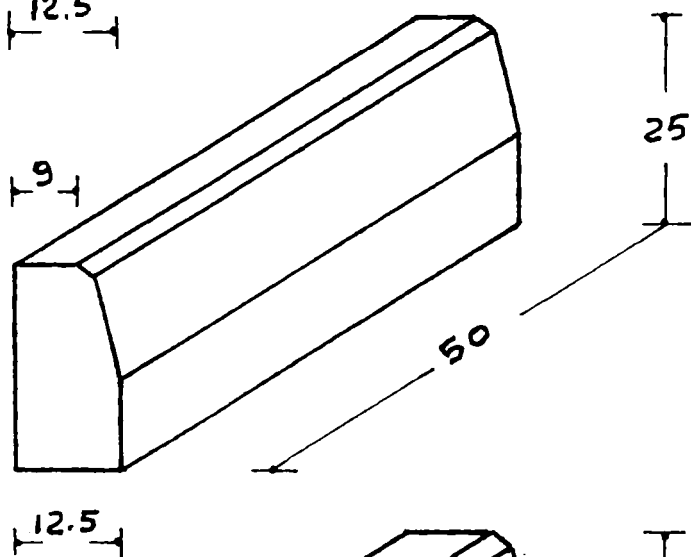
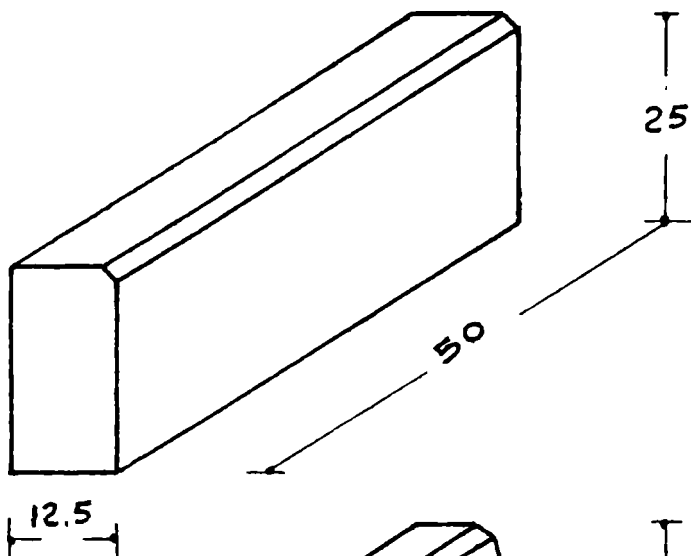
ONDA



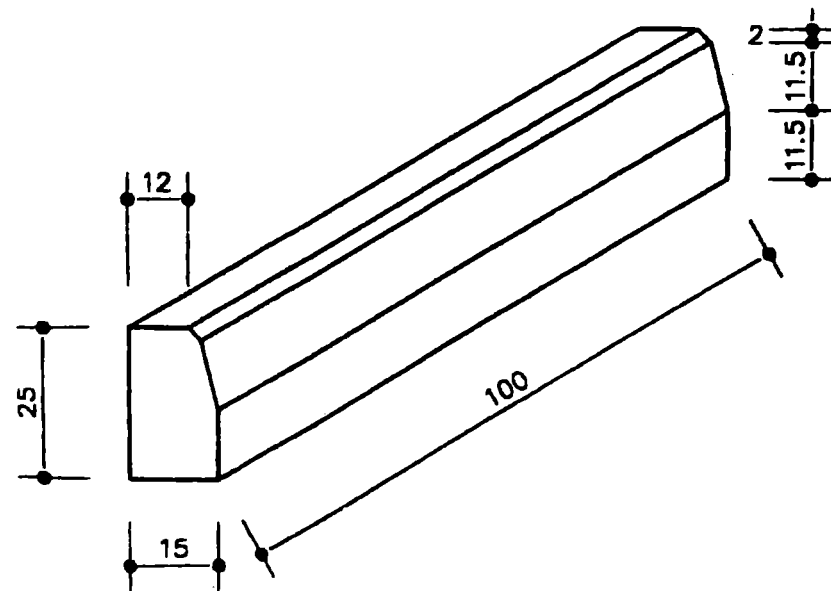
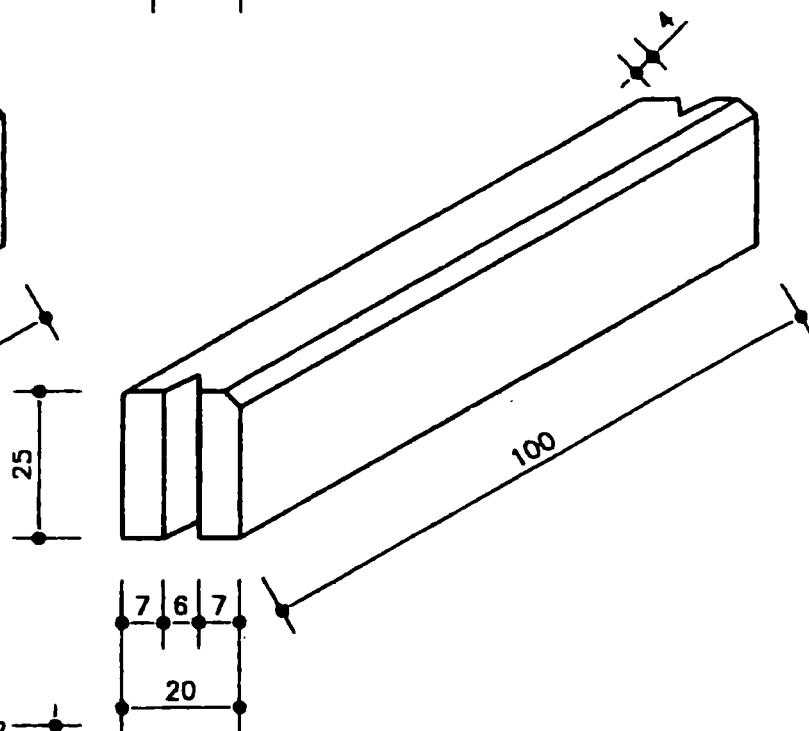
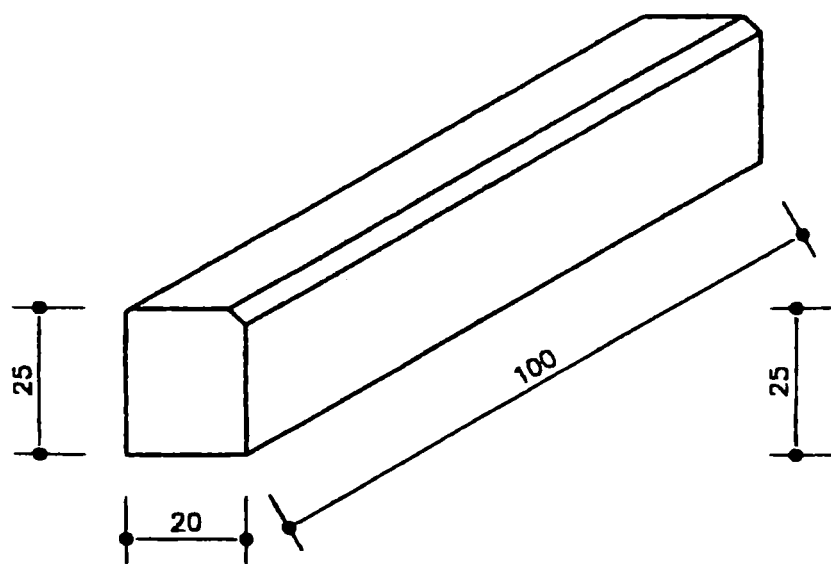
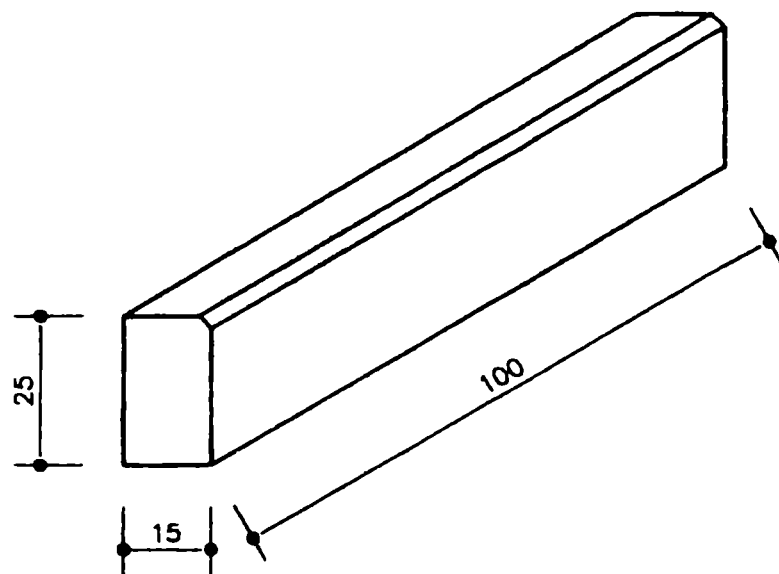
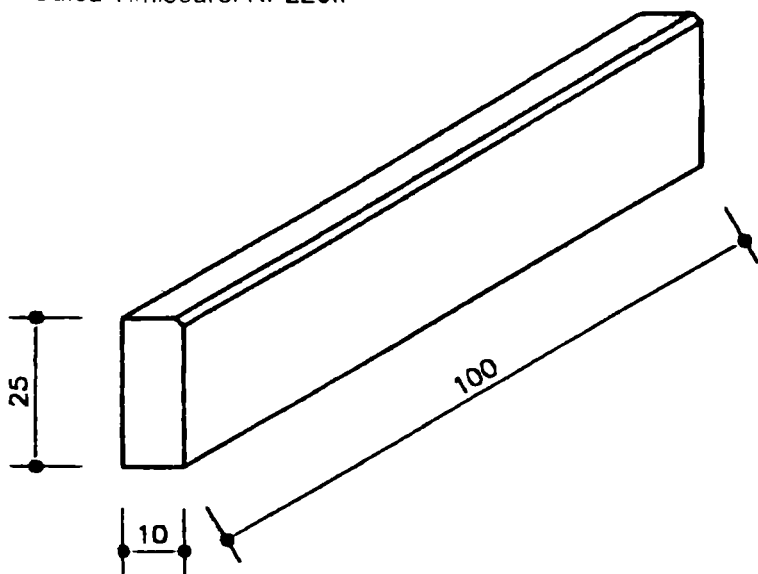
PEZZI : N° 16 / MQ



Dr. Tr. SEVERIN
Tel./Fax 040252327919
str. Calea Timisoarei Nr 220k



CORDOLI VIBROCOMPRESI IN CLS SEMPLICE



TIPOLOGIE CORDOLI	KG.
10 x 25 x 100 cm.	62
15 x 25 x 100 cm.	93
15 x 12 x 25 x 100 cm. a faccia vista	87
20 x 25 x 100 cm.	123
20 x 30 x 100 cm.	148
20 x 40 x 100 cm.	198