

# STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI

## NEGOTIA

### 1

---

EDITORIAL OFFICE: Republicii no. 24, 400015 Cluj-Napoca ♦ Phone 0264-40.53.52

---

#### SUMAR - SOMMAIRE - CONTENTS

Á. VORZSÁK, M. POP, I. SZEGŐ, Sincromarketingul în domeniul serviciilor ♦ <i>Sincromarketing in Services</i> .....	3
S. COSMA, Elaborarea strategiei în Marketingul internațional I ♦ <i>Strategic Planning in International Marketing I</i> .....	11
C. VOICU NISTOR, Impactul segmentării pieței financiare bancare în realizarea programului de marketing bancar ♦ <i>The Impact of Financial Market Segmentation in Building the Marketing Financial Program</i> .....	25
M. BOTA, Reclama - Trecut și Prezent ♦ <i>The Advertising - Past and Present</i> .....	29
V. - I. PRUNĂ, Oportunități de afaceri, în franciză, în România ♦ <i>Business Opportunities in Romania through Francising</i> .....	33
S. COSMA, Elaborarea strategiei în marketingul internațional - II ♦ <i>Strategic Planning in International Marketing II</i> .....	37
C. POP, I. CIRCO, Prezența companiilor hoteliere pe piețele bursiere din Europa.....	49
C. POP, I. CIRCO, Prezența companiilor hoteliere pe piețele bursiere din America de Nord....	71
C. POP, Evoluția bursei de valori București și Perspectivele ei de dezvoltare ♦ <i>The Bucharest Stock Exchange and its Perspective of Development</i> .....	91
A. STOICA, Turismul balnear «Stațiunea Băile Herculane» ♦ <i>Balnear Tourism - Herculane Resort</i> .....	101
V. GYP, Internetul - factor de dezvoltare a societății ♦ <i>The Internet - Developing Factor of Society</i> .....	107

V. D. LĂCĂTUȘ, Sisteme moderne de management a producției întreprinderilor industriale ◆ <i>Modern Systems for Manufacture Management of Industrial Enterprises</i> .....	111
S. DELCEA, Gândirea strategică competitivă și proactivă spre E-business ◆ <i>The Strategic Competitive and Proactive Thinking in E-business</i> .....	115
V. D. LĂCĂTUȘ, Rolul factorului în luarea deciziilor ◆ <i>The Role of Human Factor in the Process of Decisions' Taking</i> .....	121
V. GYP, Organizarea informațiilor în cadrul website-urilor ◆ <i>Information Organization in Websites</i> .....	125
I. T. LUCA, I. A. POP, Aplicații ale cercetării operaționale în management ◆ <i>Operational Research Applications in Management</i> .....	129
M. PETREA, Implementarea aspectelor teoretice privind motivarea personalului în cadrul S. A. Agromec S. A. Huedin ◆ <i>L'implementation des aspects théorétiques concernant la motivation du personnel à S. C. AGROMECS. A. Huedin</i> .....	133
T. VALENTIN, Scăderea ratei dobânzii - cauze și efecte ◆ <i>The Decrease of the Interest Rate - Causes and Effects</i> .....	135
M. D. GAVRILETEA, Abordarea Ricului în cadrul societăților comerciale ◆ <i>Internal and External Risks of Commercial Enterprises</i> .....	143
R. COMIATI, Considerații privind elaborarea deciziei consumatorului final în contractarea unei polițe de asigurare ◆ <i>Considerations Concerning the Buying Process of an Insurance by the Final Consumer</i> .....	149
C. TAPALAGA-INOAN, Considerente economice privind valorificarea materiilor prime silicioase ◆ <i>Economic Aspects of Using Quartz Raw Materials</i> .....	157
I. A. POP, Conceptul de grup de firme - trecut, prezent și viitor.....	163
C. S. NISTOR, Avantajele și limitele sistemului informațional contabil la instituțiile de învățământ superior ◆ <i>The Advantages and Limits of Informational Accounting System to the Superior Teaching Institutions</i> .....	169
A. M. PRESECAN, Funcția de evaluare - control în managementul exploatațiilor agricole ◆ <i>The Evaluation-Control Management Function in the Case of Agricultural Exploitations</i> .....	173
A. M. PRESECAN, L. SUCALĂ, Controlul financiar preventiv în lumina noilor reglementări legislative ◆ <i>The Financial Preventive Control Under the New Legislative Regulations</i> .....	177
C. D. CHIOREAN, Regimul juridic al societăților comerciale ◆ <i>The Juridical Statute of Commercial Enterprises</i> .....	183
C. TAPALAGA-INOAN, D. ZAGAN-ZELTER, Aspecte practice ale utilizării exercițiilor ludice în predarea englezei de afaceri adulților ◆ <i>Practical Aspects of Using Ludic Activities when Teaching Business English to Adults</i> .....	189

## SINCROMARKETINGUL ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

Á. VORZSÁK\*, M. POP\*, I. SZEGŐ\*

**ABSTRACT. Sincromarketing in Services.** The demand for services is fluctuating during the day, week, season or year. That is why the task of marketing is very difficult in this (tertiary) sector of activity. Through a better knowledge on demand and supply, through a right management of the relationship between them, a service provider company can easily identify its best strategic options.

La majoritatea serviciilor cererea fluctuează în cursul zilei, săptămânii, anotimpului sau anului. Serviciile fiind perisabile, sincronizarea ofertei cu cererea nu poate fi rezolvată prin constituirea unor stocuri, ca în cazul bunurilor fizice. În anumite intervale de timp, firmelor le vine foarte greu să facă față avalanșei extraordinare a cererii, iar în altele, capacitățile de prestare disponibile sunt subutilizate, ceea ce afectează profitabilitatea unității prestatoare. Ca urmare, sincromarketingului îi revin sarcini deosebit de dificile și de mare responsabilitate.

În principiu, capacitatea prestatoare ar putea fi dimensionată la nivelul vârfurilor cererii. Dar orice previziune asupra cererii are caracter probabilistic. Chiar dacă acceptăm că în unele domenii prestatoare, cu anumiți consumatori pot fi încheiate contracte pe termen mediu sau chiar lung, eventual pe termen nelimitat, cererea nu este niciodată absolut certă și constantă. Întotdeauna există o anumită parte a cererii care nu a putut fi previzionată, în anumite momente sau intervale cererea neprevăzută apare pur și simplu și trebuie satisfăcută. Refuzul de a satisface această cerere neprevăzută este dureros și afectează negativ imaginea firmei. Pe de altă parte, dimensionarea capacității prestatoare la nivelul vârfului cererii (previzibile) ar putea fi o soluție, dar este totuși respinsă de practică, deoarece ar mări foarte mult ponderea capacității neutilizate pe intervale tot mai ample. În ultimă instanță, această capacitate trebuie plătită tot de către consumatori, deci ar induce o creștere atât de importantă a prețurilor, încât firma și-ar pierde competitivitatea pe acest plan. Iată de ce, pentru practicieni soluția nu poate fi decât un compromis.

Elaborarea și traducerea în practică a unor strategii pertinente de sincromarketing presupune cunoașterea și analiza unor caracteristici ale cererii și ofertei de servicii, precum și ale evoluției raporturilor dintre acestea.

### Cererea

Cererea de servicii reprezintă acea parte a nevoii sociale de servicii prezentă pe piață, care are acoperire în putere de cumpărare. Raportul nevoie-cerere se prezintă similar ca și în cazul bunurilor materiale. Același lucru se poate afirma și despre raportul cerere-consum, ultimul depășind dimensiunile cererii datorită prezenței autoconsumului, a prestărilor în cadrul familiei, a cerurilor de rudenie, prieteni, cunoștințe. În funcție de nivelul de dezvoltare economică, de tradiții, obiceiuri, ponderea autoconsumului în anumite spații, la anumite genuri de servicii poate fi chiar ridicată.

---

\* *Universitatea Babeș-Bolyai. Facultatea de Științe Economice. 3400 Cluj-Napoca, România.*

Cererea pentru servicii, în ansamblul ei, se caracterizează printr-o elasticitate superioară în comparație cu cererea de bunuri materiale. Pentru specialiștii în marketing este deosebit de utilă totuși o anumită diferențiere:

- cererea care se formează pe baza (în domeniul) unor nevoi primare a căror satisfacere este obligatorie și nu poate fi amânată, neexistând nici posibilități de substituție, are o elasticitate mai scăzută (igienă, sănătate, transport, întreținere, reparații etc.). În astfel de domenii, posibilitățile de influențare a cererii fiind foarte limitate, una din sarcinile principale ale marketingului o reprezintă cercetarea și cunoașterea în profunzime a evoluției cererii efective, reale și a celei potențiale, în vederea adaptării operative a activității la exigențele manifestate pe piață.

- cererea formată pe baza unor nevoi secundare, terțiare etc. (turism, cultură, sport), a cărei satisfacere poate fi amânată sau nerealizată, prezintă o elasticitate deosebit de ridicată. Fluctuațiile sunt mai accentuate, iar posibilitățile de influențare a cererii mai ample.

Se impune să observăm că granița dintre cele două categorii de servicii nu este rigidă, dată odată pentru totdeauna. Odată cu progresul economico-social, cu creșterea veniturilor, tot mai multe nevoi din cea de-a doua categorie trec în prima, lărgindu-i sfera de cuprindere, ceea ce nu înseamnă automat și în mod obligatoriu restrângerea sferei celei de-a doua categorii. Apariția unor noi servicii, a unor noi domenii prestatoare, amplifică dimensiunile cererii, ale terțiarului în general.

În anumite domenii cererea de servicii este migratoare, în altele prezintă o anumită mobilitate teritorială. Sub acest aspect, distingem trei categorii de servicii:

- servicii a căror cerere nu admite migrarea: distribuția apei, electricității, gazului, canalizare, salubritate etc.

- servicii a căror cerere poate migra între anumite limite: întreținere, reparații, învățământ, educație, sănătate, comerț.

- servicii care impun migrarea cererii: servicii turistice.

Astfel de clasificări reprezintă o importanță deosebită în fundamentarea studiilor și cercetărilor ce preced dimensionarea rețelelor, amplasarea și dimensionarea unităților prestatoare, definirea corectă a ariei pieței, a zonelor de atracție comercială. În acest sens, sunt indispensabile și cercetările de gravitație comercială.

Cererea pentru servicii de producție reprezintă și ea câteva particularități importante, cum sunt:

- firmele utilizatoare, prin importanța lor – volumul producției, a tehnologiei aplicate, a legăturilor cu piața -, antrenează o disparitate considerabilă în privința volumului, structurii și eșalonarea în timp a cererii,

- cererea de servicii de producție este fermă,

- cererea de servicii de producție este preponderent rigidă,

- cererea de servicii de producție se formează cu prioritate sub impactul unor factori de natură tehnică și tehnologică, factorii psihologici având un rol minor în luarea deciziei de cumpărare.

Cercetarea fluctuației cererii reprezintă una din premisele de bază ale construirii funcției cererii. Firmele prestatoare cu o bogată experiență își constituie baze de date privind evoluția în timp a cererii. Ciclicitatea poate fi astfel evidențiată în cadrul zilei, săptămânii, lunii, anotimpului sau anului calendaristic. Există domenii (de exemplu restaurarea) în care sunt prezente toate aceste ciclicități. Identificând cauzele reale ale ciclicității, putem elimina cauzele întâmplătoare, putem formula o serie de legități. Intensitatea și cauzele evoluției

ciclice a cererii pot diferi pe segmente de consumatori. Pe anumite segmente se pot face previziuni mai riguroase, pe altele, pe care comportamentul consumatorilor este mai puțin sau deloc previzibil, astfel de încercări sunt sortite eșecului. Astfel, de exemplu, la o bancă activitatea sectorului "persoane juridice" este mai puțin fluctuantă și mai previzibilă decât cea a sectorului "persoane fizice". Rezultă că strategiile de sincromarketing vor fi diferențiate și în funcție de numărul segmentelor de piață sau a piețelor pe care le abordează firma.

### **Oferta**

Spre deosebire de piața bunurilor materiale, unde oferta de produse fizice poate fi riguros definită, determinată și exprimată cu ajutorul unor indicatori fizici și/sau valorici (cantitatea de bunuri existente sau care pot fi aduse pe piață), în cazul serviciilor acest lucru este mult mai greu de realizat, tocmai datorită caracteristicii mărfii speciale care este serviciul. Dintre definițiile întâlnite în literatură, remarcăm câteva deosebit de reușite. Astfel, "...oferta nu este altceva decât capacitatea organizatorică a rețelei de prestări de servicii de a satisface în anumite condiții (termene, calitate, structură etc.)" [7, 192] cererea prezentă pe piață sau "...capacitatea organizatorică a furnizorilor de servicii de a satisface în anumite condiții de calitate, structură și termene, cerințele beneficiarilor" [2, 117], de a răspunde în mod operativ exigențelor extrem de variate și dinamice prezente pe piața serviciilor. Această "capacitate organizatorică" conține o mare diversitate de elemente care contribuie la realizarea ofertei, "...combinarea lor se realizează, de regulă, în momentul manifestării cererii și se concretizează în prestarea serviciului, care "ad-hoc" se exprimă ca ofertă de servicii, cu alte cuvinte, înainte de apariția pe piață oferta este incompletă, fiind alcătuită din elemente care momentan au un caracter pasiv. Ea apare deci, ca ofertă potențială. În momentul întâlnirii cu cererea, elementele potențiale sunt activate corespunzător și, în urma unor procese specifice, se transformă în ofertă reală." [9, 51] Într-o altă concepție, "oferta de servicii este activitatea lucrativă a firmelor de profil, volumul de prestații pus la dispoziția consumatorilor într-un anumit domeniu de activitate; ea ... constă pur și simplu într-o capacitate funcțională sau organizatorică, într-o stare gata de a servi a prestatorilor, într-un potențial de a satisface cerințele pieței." [1, 42]

În majoritatea covârșitoare a cazurilor, combinarea elementelor constitutive ale ofertei și activarea lor este asigurată de personalul firmei prestatoare, care devine astfel o parte componentă de importanță covârșitoare a ofertei. În numeroase situații, consumatorul alege și persoana prestatoare și în cazul în care ea nu este disponibilă, amână cumpărarea (coafură, frizerie, masaj, unele servicii de divertisment etc.). Proporția dintre elementele pasive (echipamente) aflate în stare de așteptare și cele active (personal) ale ofertei diferă foarte mult pe ramuri, domenii și firme prestatoare. La serviciile bazate în exclusivitate pe echipamente activarea este asigurată de consumator (este cazul unor automate pentru distribuirea ziarelor, băuturilor răcoritoare, produselor sau preparatelor alimentare, bancomate, automate de muzică etc.).

În general, oferta de servicii are un grad superior de rigiditate în comparație cu oferta de bunuri materiale. Dar, în această privință întâlnim o paletă foarte largă de situații. Dacă în cadrul ofertei sunt prezente în exclusivitate elemente pasive caracterizate printr-un grad extrem de rigiditate, atunci oferta este total rigidă. Dacă baza materială rigidă nu este exclusivă, dar este preponderentă, apare posibilitatea unei înalte standardizări a prestațiilor și nu puține sunt domeniile în care aceasta reprezintă soluția cea mai bună, agreeată și de segmente ample de consumatori. Prezența elementelor active (personalul) cu un grad mare de flexibilitate atenuază caracterul rigid al ofertei, amplificând flexibilitatea ei, capacitatea ei de a se adapta la nevoi și exigențe personale, generând posibilități de diferențiere a

ofertei, de personalizare a ei. Dacă tehnologia prestării, respectiv procesele nu sunt deosebit de rigide, iar firma prestatoare poate opta pentru o anumită proporție sau alta în care combină elementele cu grad înalt de rigiditate și cele cu grad ridicat de flexibilitate, atunci există posibilitatea de a-și făuri un avantaj concurențial substanțial, fiindând chiar mai multe unități în care asigură proporții diferite de combinare a elementelor constitutive ale ofertei, adaptându-se astfel așteptărilor unor segmente diferite de consumatori.

Spre deosebire de oferta de bunuri materiale care poate fi extrem de eterogenă, în cadrul aceluiași magazin de desfacere putându-se prezenta mărfuri foarte diferite, oferta unității prestatoare de servicii se caracterizează cu prioritate prin omogenitate. Aceasta rezultă, în primul rând, din imposibilitatea de a amplasa și a activa în cadrul aceleiași unități echipamente (cu grad ridicat de rigiditate) necesare prestării unor servicii neomogene (de exemplu, coafură, curățătorie chimică, cercetare, proiectare, foto, consultanță, masaj, etc.).

Datorită acelorași elemente rigide, oferta de servicii se caracterizează printr-un grad ridicat de unicitate. [9]

Perisabilitatea serviciilor, imposibilitatea stocării, implică riscuri majore pentru ofertant. În dimensionarea ofertei, firmele și unitățile prestatoare au în vedere nu o cerere efectivă, reală, manifestată pe piață, ci o cerere potențială, probabilă, care numai în contact cu o ofertă potențială adecvată se transformă în cerere efectivă.

Limitele ofertei se formează pe baza a cinci factori: timpul, personalul, echipamentele, numărul de locuri și inputurile de natură materială. [13] Timpul limitează oferta (capacitatea de prestare) în toate domeniile în care personalul de contact oferă spre vânzare de fapt timpul de care dispune (servicii juridice, consultanță, contabilitate, servicii medicale ș.a). Această barieră sau prag care este timpul, este prezentă în toate ramurile prestatoare, dar nu peste tot este cea mai importantă sau este percepută ca atare. Numărul personalului disponibil poate, de asemenea, limita oferta, deoarece în general, firmele nu dispun de rezerve de personal care să poată fi mobilizate sau chiar dacă dispun, ele sunt mult mai greu de mobilizat decât echipamentele aflate în rezervă (birou de avocatură, firmă de contabilitate, birou de consultanță, clinici, spitale).

Desigur, în orice domeniu se pot presta ore suplimentare, dar nu zilnic sau cu frecvență ridicată, deoarece, în mod inevitabil, acest lucru va afecta negativ calitatea prestațiilor.

Limitele datorate echipamentului (servicii de transport, de telecomunicații, cele comunale, cluburile de sănătate etc.) sau numărului de locuri (săli de spectacole, de sport, stadioane) sunt inabordabile sau prea puțin abordabile. Inputurile de natură materială pot limita oferta în condițiile în care limita inferioară a stocurilor nu a fost determinată corect, dacă sistemul logistic nu funcționează, nu răspunde operativ ș.a. Printr-o gestiune rațională a stocurilor, inclusiv revizuirea pragurilor, aceste limite pot fi atenuate.

În majoritatea ramurilor și domeniilor prestatoare, aceste limite apar într-o anumită combinație specifică. Dar în fiecare domeniu anumite limite au preponderență, ceea ce am încercat să relevăm prin exemplele citate.

### **Raportul cerere-ofertă**

Datorită gradului ridicat de rigiditate a ofertei și evoluției fluctuante a cererii, pe piața serviciilor este specifică și evoluția raportului cerere-ofertă. [9] Spre deosebire de piața bunurilor materiale, situațiile de dezechilibru (depășirea cererii de către ofertă sau invers, a ofertei de către cerere) pe piața serviciilor apar alternativ, cu o anumită periodicitate (zilnică, săptămânală, lunară, trimestrială, anuală), alternându-se stările de abundență cu

cele de penurie, respectiv piața cumpărătorului și cea a prestatorului. Ca urmare, și în fața sincromarketingului apar și există în permanență sarcini deosebit de complexe în încercarea de echilibrare a cererii și ofertei de servicii.

În abordarea și formularea corectă a problemei ne este foarte utilă clasificarea lui Lovelock (tabelul nr. 1). Problema se pune diferit pe domenii, diferind și alternativele, soluțiile și rezolvările posibile.

Tabelul nr.1

**Natura raportului cerere-ofertă. [3]**

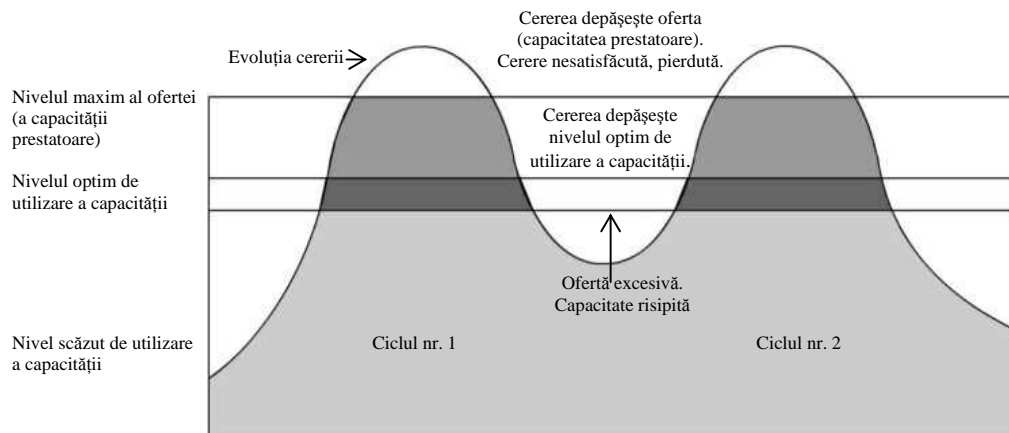
În ce măsură oferta este limitată	Măsura fluctuației în timp a cererii	
	Largă	Restrânsă
1. Vârful cererii poate fi acoperit, în general, fără întârzieri majore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- energia electrică</li> <li>- gaz metan</li> <li>- telefon</li> <li>- maternitate</li> <li>- poliție</li> <li>- pompieri</li> </ul> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asigurări</li> <li>- servicii juridice</li> <li>- bancă</li> <li>- spălătorii</li> <li>- curățătorii</li> </ul> <p>2</p>
2. Vârful cererii depășește în mod sistematic oferta disponibilă	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contabilitate</li> <li>- consultanță impunere</li> <li>- transportul de călători</li> <li>- hoteluri, moteluri</li> <li>- restaurante</li> <li>- teatre</li> </ul>	<p>4</p> <p>Asemănătoare cu cele din caseta 2, dar care nu dispun de capacitate suficientă nici pentru nivelul de bază al cererii.</p>

De ce este importantă această clasificare? Deoarece, așa cum se vede în tabel, există ramuri cu probleme asemănătoare, deci ramuri în care și soluțiile pot fi foarte apropiate. Este deosebit de semnificativă delimitarea ramurilor care pot acoperi vârfurile cererii, în general, fără întârzieri majore, de cele care nu au această capacitate, vârful cererii depășind în mod sistematic oferta disponibilă.

Dacă considerăm nivelul ofertei (a capacității prestatoare) ca fiind dat, iar cererea ca având o evoluție ciclică, fluctuantă (figura nr.1) putem distinge mai multe stări ale raportului cerere – ofertă.

Obiectivul strategic al firmei prestatoare este utilizarea la un nivel optim a capacității ei prestatoare. Dar ce înseamnă nivel optim? Este nivelul de utilizare la care din punct de vedere economic rezultatele se optimizează. De cele mai multe ori acest nivel este 100%.

În industria hotelieră, a ospitalității în general, nivelul optim de utilizare a capacității prestatoare este de cca. 70%, în transportul aerian de persoane variază între 65-75%, pe când în alte domenii se apropie mai mult sau chiar depășește 100% (un concert, o finală de cupă mondială). În general, nivelul optim de utilizare a capacității admite deci și rezerve de capacitate, care se utilizează numai în situații excepționale (sosesc clienți importanți, înalt fidelizați sau apar obligațiuni care trebuie onorate). De ce? Deoarece depășirea nivelului optim de utilizare a capacității deja afectează calitatea, diminuează satisfacția consumatorului, ceea ce are implicații asupra imaginii, satisfacției și motivației personalului.



*Fig.1.* Stările cererii în raport cu oferta (capacitatea prestatoare) [4]

Dacă cererea coboară sub nivelul optim de utilizare a capacității, scade rentabilitatea, profitabilitatea dar apar efecte și pe linia marketingului. În industria ospitalității, de exemplu, s-a constatat că turiștii preferă să frecventeze unitățile prestatoare (restaurante) cu un grad de ocupare de cca. 70-75%, pentru a evita aglomerația, dar și datorită faptului că unitățile cu un grad scăzut de ocupare li se par suspecte ca având probleme și sunt ocolite de public (este o afacere nereușită, neatractivă, ceva nu este în regulă cu oferta).

### Sincronizarea

În vederea sincronizării cererii și ofertei și a înscriserii evoluției raportului lor pe o rută ce tinde către optim, firma poate acționa asupra unuia dintre cei doi poli sau concomitent asupra ambilor.

Acționând asupra cererii, se încearcă dirijarea ei prin influențarea purtătorilor ei, a deciziei lor de cumpărare în așa fel, încât să se reducă cât se poate de substanțial diferența dintre vârful de cerere (ce depășește nu numai nivelul optim, ci și nivelul maxim al capacității prestatoare) și vâlele cererii (când ea coboară sub nivelul optim de utilizare a capacității prestatoare).

În situația vârfului de cerere, principalele modalități de acțiune pot fi:

- informarea consumatorilor efectivi și ai celor potențiali prin mesaje comunicaționale adecvate cu privire la evoluția în timp a cererii, intervalele de formare ale vârfurilor și vâlelor de cerere, prezentarea avantajelor și dezavantajelor solicitării serviciului într-un anumit interval sau altul;
- discriminarea pozitivă a clienților fidelizați și înalt fidelizați;
- perfecționarea managementului sistemelor de programare și/sau rezervare;
- perfecționarea managementului cozilor;
- ofertarea în intervalele de vârf ale cererii a unor servicii complementare serviciului de bază;



## SINCROMARKETINGUL ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

- ofertarea unor servicii substitute;
- încurajarea diversificării cererii.

În intervalele în care se formează văi ale cererii, firma prestatoare poate:

- diversifica oferta, în vederea alegerii de noi segmente de consumatori (industria hotelieră, de exemplu, încurajează turismul de conferințe, atrage grupuri de elevi, studenți și/sau pensionari ș.a.);
- apropia oferta de domiciliul și/sau de locul de muncă al consumatorilor potențiali, inclusiv prin unități prestatoare mobile;
- identifica și utiliza toate căile posibile, adecvate de stimulare a cererii.

În sfârșit, există modalități de acțiune care se utilizează în ambele situații, dar cu obiective diferite:

- diferențierea prețurilor în timp, discriminarea pozitivă și respectiv negativă pe plan economic;
- organizarea unor campanii publicitare speciale pentru reglementarea cererii (de exemplu, prezentarea avantajelor solicitării serviciului în intervalele de vale);
- organizarea unor campanii publicitare pentru modificarea așteptărilor clienților;
- modificarea intensității în timp a unor campanii publicitare;
- modificarea orarului de funcționare a unităților prestatoare.

O strategie eficientă de sincromarketing impune împărțirea modalităților de acțiune asupra ofertei tot în trei categorii:

1. În intervalele de vârf ale cererii, firma poate recurge la:
  - angajarea unor sezonieri;
  - creșterea productivității proceselor de prestare;
  - creșterea randamentului activității;
  - stimularea participării consumatorului la procesele de prestare, pentru a-și asuma sarcini suplimentare;
  - asocierea în procesul de prestare. Mai multe unități prestatoare (de exemplu, policlinici, spitale etc.) achiziționează și utilizează în comun anumite echipamente deosebit de costisitoare;
  - policalificarea personalului, pentru a putea presta mai multe tipuri de operații;
  - retehnologizarea unor procese de prestație;
  - subcontractarea anumitor prestații;
  - creșterea intensității muncii;
  - pregătirea unor posibilități de extindere, de amplificare a ofertei viitoare (achiziționarea unor terenuri, clădiri, construcții etc.).
2. Când apar văi ale cererii, se poate recurge la:
  - executarea unor lucrări de întreținere și reparații;
  - acordarea de concedii de odihnă;
  - organizarea unor cursuri de perfecționare a calificării personalului;
  - disponibilizarea sezonierilor.
3. În cea de-a treia categorie avem măsuri ce au efecte în ambele situații:
  - ținerea la zi a unei evidențe riguroase a capacităților de prestare;
  - angajarea cu timp parțial;
  - angajarea cu orar flexibil;
  - diversificarea ofertei de servicii;

- reorganizarea sistemului de prestare;
- raționalizarea sistemului de prestare;
- realizarea de servicii cu o "structură inversă" a evoluției cererii în comparație cu cele existente;
- instruirea personalului în vederea suprapunerii anumitor funcții;
- modificarea orarului de funcționare.

Datorită efectelor multiple, uneori contradictorii ale modalităților de acțiune enunțate mai sus, o astfel de grupare poate fi utilă, dar nu poate fi foarte riguroasă. Posibilitățile existente și cunoscute de sincronizare a ofertei cu cererea se adaptează cât se poate de armonios la caracteristicile serviciului, ale domeniului de prestare, particularităților proceselor și fenomenelor de piață existente, așteptărilor, sensibilităților și receptivității clienței. Problema este departe de a fi rezolvată, de aceea căutările se află în curs în majoritatea ramurilor prestatoare de servicii.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Fruja, J., Jivan, Al.: Marketingul serviciilor, partea I-a, Rero-G, Timișoara, 1999.
- 2) Ionică, M., Minciu, R., Stănculescu, G.: Economia serviciilor, Uranus, București, 1997.
- 3) Lovelock, Ch. H.: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, Nr. 3, Summer 1983..., pg. 9-20.
- 4) Lovelock, Ch. H.: Getting the Most Out of Your Productive Capacity, in: *Product Plus*, McGraw-Hill, Boston, 1994.
- 5) Lovelock, Ch. H.: Strategies for Managing Capacity – Constrained Services, in: Lovelock (ed.) *Managing services* (2nd edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1992.
- 6) Lupu, N.: *Hotelul, economie și management*, Bic All SRL, București, 1999.
- 7) Mărculescu, I., Nichita, N.: *Serviciile și modernizarea economiei naționale*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1979.
- 8) Mudie, P. – Cottam, A.: *The Management and Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
- 9) Olteanu, V., Cetină, I.: *Marketingul serviciilor*, Expert, București, 1994.
- 10) Palmer, A.: *Principles of Services Marketing – 3rd edition*, McGraw-Hill, 2001.
- 11) Veress Zoltán: *Szolgáltatásmarketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- 12) Vorzsák Á. (coord.): *Introducere în marketingul serviciilor*, Presa Universitară Clujeană, 2001.
- 13) Zeithaml, V. A. – Bitter, M. J.: *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996.

## ELABORAREA STRATEGIEI ÎN MARKETINGUL INTERNAȚIONAL - I

SMARANDA COSMA\*

**ABSTRACT. Strategic Planning in International Marketing I.** The paper presents the steps for strategy planning in the international environment. The article is divided in two parts – the first including external and internal environment analysis, a SWOT analysis and a target market evaluation and selection and the second part is allocated for choosing strategic alternatives, different kinds of strategic plans in international marketing, organizing and controlling international marketing activities and finally the conclusions.

Elaborarea strategiei este un proces complex, care cuprinde următoarele etape:

- analiza mediului;
- formularea strategiei;
- implementarea strategiei;
- evaluarea și controlul.

Figura 1 arată modul de interacțiune a acestor elemente.

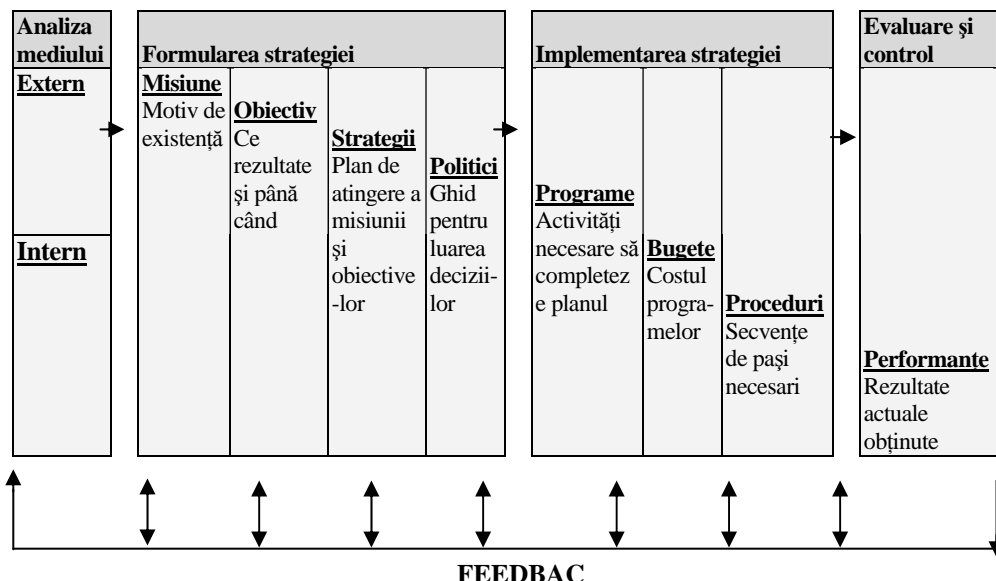


Fig. 1. Etapele procesului de planificare strategică

\* Asistent, Univ. Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

## 1. Analiza mediului

Înainte ca organizația să formuleze strategia, este necesară analiza mediului extern pentru identificarea posibilelor oportunități sau amenințări și analiza mediului intern pentru determinarea forțelor și slăbiciunilor firmei.

Analiza mediului reprezintă monitorizarea, evaluarea și diseminarea informațiilor din mediul extern și intern pentru persoanele cheie din organizație. Compania utilizează acest instrument pentru evitarea surprizelor strategice și pentru asigurarea unei "sănătăți" a firmei pe termen lung. Specialiștii au determinat existența unei relații pozitive între analiza mediului și profituri.

### 1.1. Analiza mediului extern

#### Elementele mediului extern – factori externi generali

Fiecare țară sau grup de țări în care operează compania reprezintă un mediu nou, un set diferit de variabile economice, tehnologice, politico-legale și socio-culturale cu care intră în contact. Mediul internațional variază atât de mult încât mediul intern al firmei, precum și procesul planificării strategice trebuie să fie extrem de flexibile.

Diferențele din mediu afectează semnificativ modul în care o corporație multinațională conduce activitățile de marketing, financiare, de producție și alte activități funcționale. Existența unor asociații regionale (UE, NAFTA, Mercosur, ASEAN) are un impact semnificativ asupra "regulilor de joc", atât pentru companiile multinaționale care operează deja, cât și pentru cele care doresc să pătrundă în aceste spații. Principalii factori externi generali din mediul internațional sunt redați în tabelul 1.

*Tabelul 1*

**Factorii externi generali din mediul internațional**

Economic	Tehnologic	Politico-legal	Socio-cultural
Dezvoltarea economică	Reglementările transferului tehnologic	Forma de guvernare	Consumatori, norme, valori
Venitul pe cap de locuitor	Disponibilitatea energiei/costul	Ideologia politică	Limbă
Climatul	Disponibilitatea resurselor naturale	Sistemul de taxe și impozite	Demografie
Trendul PIB	Rețeaua de transport	Stabilitatea guvernamentală	Așteptări
Politicile monetare și fiscale	Calificarea forței de muncă	Atitudinea guvernului față de companiile străine	Instituții sociale
Nivelul șomajului	Protejarea patentelor/mărcilor înregistrate	Reglementările privind proprietatea pentru străini	Simbolul statutului social
Cursul de schimb	Infrastructura informațională	Forța grupurilor de opoziție	Credințe religioase
Nivelul salariilor		Reglementări comerciale	Stilul de viață
Natura concurenței		Sentimentul protecționist	Atitudinea față de străini
Apartenența la asociații economice regionale		Politicile externe	Nivelul de alfabetizare
		Activitatea teroristă	Drepturile omului
		Sistemul legal	Enviromentalismul

De exemplu, cursul de schimb este o variabilă economică importantă pentru orice firmă care dorește să investească în străinătate. Fără convertibilitate, o companie americană ce operează în Rusia nu își poate converti profiturile din ruble în dolari.

Dacă vorbim de variabilele socio-culturale, multe culturi asiatice (în special China) sunt mai puțin concentrate asupra drepturilor omului decât culturile europene și americane. Unele popoare asiatice au ajuns să acuze companiile americane că încearcă să impună cerințele privind drepturile omului în această regiune din dorința de a face produsele asiatice mai puțin competitive prin creșterea costurilor.

Înainte de planificarea strategică, pentru o locație particulară internațională, compania trebuie să întocmească raportul de țară, în termeni de oportunități și amenințări și să îl compare cu forțele și slăbiciunile proprii firme. De exemplu, pentru a opera cu succes într-o industrie globală cum este cea a automobilelor, anvelopelor, electronicelor sau ceasurilor, firma trebuie să fie pregătită să aibă o prezență semnificativă în trei zone dezvoltate ale lumii, cunoscute sub numele de **Triada**. Acest termen a fost folosit de expertul japonez în management Kenichi Ohmae [29], desemnând piețele dezvoltate ale Japoniei, Americii de Nord și Europei de Vest, care formează acum o singură piață cu nevoi comune. Conform părerii lui Ohmae, o companie multinațională de succes trebuie să se concentreze asupra Triadei deoarece aproape 90% din produsele care folosesc o tehnologie avansată sunt fabricate și consumate în Japonia, America de Nord și Europa de Vest. Dacă nu reușesc să vândă produsele simultan în cele trei zone, este posibil să se piardă avantajul competitiv oferit de Triadă companiilor multinaționale (se recomandă dezvoltarea și comercializarea de noi produse într-o parte a lumii doar după ce acestea au fost exportate într-o altă țară dezvoltată!).

Pe de altă parte, concentrarea organizațiilor doar asupra națiunilor dezvoltate poate determina omiterea unor importante ocazii de pe piața țărilor în curs de dezvoltare. Chiar dacă în momentul pătrunderii nu există o cerere semnificativă pentru astfel de produse, ar putea exista totuși o posibilitate de creștere rapidă a cererii în intervalul de timp următor. Acesta ar fi momentul ideal de intrare pe piață, înainte de instalarea competiției. Problema cheie devine astfel identificarea momentului optim când cererea pentru un anumit produs/serviciu este gata să cunoască un boom.

O modalitate de determinare și analiză a locului ocupat de firmă în mediul extern este utilizarea matricei priorităților. Se parcurg următoarele etape:

- 1) identificarea principalelor tendințe ale mediului extern;
- 2) stabilirea probabilității de apariție a fiecărei tendințe;
- 3) determinarea impactului pe care îl au tendințele identificate asupra firmei examinate.

*Impactul asupra firmei*

	Ridicat	Mediu	Scăzut
Ridicată	Prioritate ridicată	Prioritate ridicată	Prioritate medie
Medie	Prioritate ridicată	Prioritate medie	Prioritate redusă
Scăzută	Prioritate medie	Prioritate redusă	Prioritate redusă

Fig. 2. Matricea priorităților

Factorii strategici externi sunt acele tendințe care au o probabilitate de apariție medie sau ridicată și un impact asupra firmei de la mediu la ridicat. Matricea priorităților ajută managerii să identifice tendințele mediului care nu sunt atât de importante (priorități reduse) și să monitorizeze factorii strategici (priorități ridicate). Acești factori strategici sunt împărțiți în oportunități și amenințări pentru firmă și sunt incluși apoi în formularea strategiei.

Schematic, analiza mediului extern poate fi reprezentată astfel:

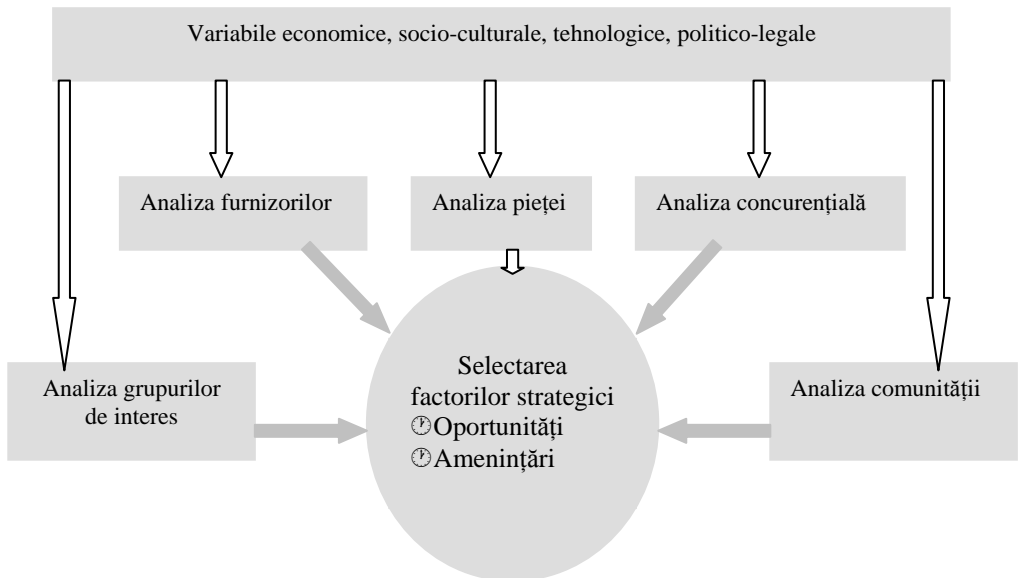


Fig. 3. Analiza mediului extern

**Elementele mediului extern – analiza industriei**

O industrie este formată dintr-un grup de firme care produc produse/servicii similare. Michael Porter [33] a identificat cinci forțe care determină atractivitatea unei industrii:

- 1) candidații potențiali;
- 2) concurenții;
- 3) produsele/serviciile substituibile;
- 4) forța și puterea de negociere a cumpărătorilor;
- 5) forța și puterea de negociere a furnizorilor.

De-a lungul timpului, cele mai multe industrii au parcurs o serie de stadii, de la creștere la maturitate și chiar la declin. Amenințările fiecăruia dintre cei cinci factori enunțați anterior variază în funcție de stadiul în care se află fiecare industrie. Ciclul de viață al industriei este util pentru explicarea și previziunea tendințelor. Din acest punct de vedere se deosebesc două categorii de industrii:

- a) industrii fragmentate – nici o firmă nu deține o cotă importantă de piață și fiecare organizație servește doar o mică parte din întreaga piață;
- b) industrii consolidate – câteva firme domină piața, fiecare încercând să-și diferențieze cât mai mult produsele față de concurenți.

În anul 1945, existau aproximativ 300 de producători de aparatură electrocasnică în Statele Unite. Din 1996, cinci mari firme – Whirlpool, General Electric, A.B. Electrolux, Maytag și Raytheon – controlează peste 98% din piața americană. Consolidarea industriei de-a lungul timpului a fost rezultatul competiției naționale agresive. Focalizarea pe cuplul calitate/durabilitate, precum și prețurile competitive au condus la creșterea eficienței și concentrarea pe satisfacerea nevoilor consumatorilor.

Înainte de cel de-al doilea Război Mondial, cele mai multe firme de aparatură electrocasnică produceau o anumită clasă de produse. General Electric fabrica produse de refrigerare. Maytag s-a orientat spre mașinile de spălat. Hotpoint producea diferite electrice. Fiecare oferea mai multe în cadrul produsului de bază, dar până în 1945 nu au reușit să ofere linii complete din mai multe clase de aparate electrocasnice. Din 1955, industria de profil a cunoscut o serie de schimbări, companiile începând să achiziționeze și să prolifereze mărci naționale și private. Performanțele produselor au crescut, chiar dacă prețurile cu scăzut cu aproximativ 10%.

Presupunând că industria americană de aparatură electrocasnică a atins faza de maturitate – unitățile de vânzare se preconiza să crească în medie doar cu 1 – 2% anual pe piața Statelor Unite – producătorii au decis să se extindă în Europa (unde unitățile de vânzare se preconiza să crească în medie cu 5% anual). Whirlpool a achiziționat Philips (Olanda), General Electric a creat o societate mixtă cu GEC (Marea Britanie), AB Electrolux (Suedia) a cumpărat White din Statele Unite și Maytag a achiziționat Hoover (Marea Britanie). Astfel, de-a lungul anilor '90 nivelul competiției a crescut dramatic atât în Europa cât și în America de Nord. În plus, creșterea economică rapidă din Asia, Mexic și America de Sud a contribuit la globalizarea industriei de aparatură electrocasnică. Pentru ca o firmă să aibă succes în secolul XXI, analiza mediului și analiza industriei trebuie să se realizeze la nivel internațional.

Pe plan mondial, industriile variază de la nivel multinațional la nivel global.

**Tipuri de industrii internaționale**

Industrii multinaționale	Industrii globale
Industrii în care companiile oferă produsele lor, ce satisfac nevoi specifice ale consumatorilor, într-o anumită țară.	Industrii în care companiile produc și vând aceleași produse (sau doar cu modificări minore) fabricate pentru indivizi din toate țările lumii.
Asigurări	Automobile
Servicii bancare	Anvelope
Servicii de distribuție	Televizoare

*Industriile multinaționale* sunt specifice pentru fiecare țară sau grup de țări. Acest tip este o "colecție" de industrii naționale. Activitățile filialelor companiilor multinaționale dintr-o țară sunt independente de activitățile desfășurate de altă filială din altă țară. În fiecare țară, companiile multinaționale oferă produse/servicii pentru nevoile specifice ale consumatorilor din țara respectivă.

În contrast, *industriile globale* operează în întreaga lume, companiile făcând mici ajustări pentru circumstanțe specifice ale unor țări. O industrie globală este cea în care activitatea unei companii multinaționale dintr-o țară este afectată de activitățile din alte țări. Organizația fabrică produse/servicii în diferite locații de pe glob și le vinde făcând doar ajustări minore pentru cerințele specifice dintr-o anumită țară. Cele mai mari corporații din lume în funcție de cifra de afaceri sunt cele care operează în industrii globale.

Factorii care determină măsura în care o industrie este cu precădere multinațională sau cu precădere globală sunt:

- Presiunea pentru coordonare în cadrul companiei multinaționale;
- Presiunea pentru adaptare locală la specificul pieței în anumite țări.

Cu cât presiunea pentru coordonare este mai mare față de presiunea pentru adaptarea locală, cu atât acea industrie va tinde să devină globală. Invers, cu cât presiunea pentru adaptarea la nevoile locale este mai mare față de cea pentru coordonare în cadrul companiei, cu atât acea industrie va tinde să devină multinațională. Între cele două extreme există industrii care au o serie de caracteristici ce le includ, pe de-o parte, în categoria multinațională, iar, pe de altă parte, în cea globală.

Tensiunea dinamică dintre cei doi factori este sugerată în fraza: "Gândește global, dar acționează local".

**Hipercompetiția**

Cele mai multe industrii se confruntă astăzi cu un nivel crescând al nesiguranței mediului. Acestea devin din ce în ce mai complexe și mai dinamice. Industriile care erau multinaționale, devin globale. Flexibilitatea, agresivitatea și inovativitatea concurenților determină erodarea rapidă a avantajelor firmelor mari, dominante. Canalele de distribuție diferă de la țară la țară și sunt alterate zilnic de utilizarea sistemelor informatice sofisticate. Relațiile strânse cu furnizorii forțază reducerea costurilor, creșterea calității și contactul cu noua tehnologie. Companiile imită rapid strategiile de piață ale liderilor, devenind astfel dificilă și costisitoare menținerea unor avantaje competitive pe un timp îndelungat. Intensitatea concurenței crește în marea majoritate a industriilor.

Richard D'Aveni [12] susține că dacă acest tip de mediu turbulent se instalează în mai multe industrii, competiția devine **hipercompetiție**. Conform părerii lui D'Aveni, în



hipercompetiție, frecvența și agresivitatea mișcărilor dinamice ale concurenților accelerează dezechilibrul și a schimbarea. Stabilitatea pieței este amenințată de ciclurile de viață scurte ale produselor, noile tehnologii, pătrunderile neașteptate a noilor candidați, re poziționarea candidaților și de redefinirile tactice ale limitelor piețelor, ca urmare a diverselor "alipiri" de industrii. Cu alte cuvinte, mediul cunoaște niveluri din ce în ce mai înalte de nesiguranță, dinamism, eterogenitate a jucătorilor și ostilitate.

În industriile hipercompetitive cum este cea a calculatoarelor, avantajul competitiv devine cunoașterea "la zi" a tendințelor mediului și activitatea competitivă combinată cu înclinația spre risc un posibil nou avantaj. Companiile trebuie să fie capabile să-și "canibalizeze" propriile produse (înlocuind produsele populare înainte ca acest lucru să fie făcut de concurenți) pentru a-și menține avantajul competitiv. Ca un rezultat, inteligența competitivă nu a fost niciodată mai importantă.

## 1.2. Analiza mediului intern

### *Analiza organizației bazată pe resurse*

Identificarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern nu este suficientă pentru a furniza avantaje competitive pentru organizație. Trebuie analizată compania însăși pentru identificarea factorilor strategici interni – acele forțe și slăbiciuni care vor indica dacă firma este capabilă să fructifice oportunitățile și să evite amenințările. Analiza organizațională se concentrează pe identificarea și dezvoltarea resurselor companiei.

O resursă este o competență, un proces, o aptitudine, o cunoștință controlată de organizație. O resursă este o forță, dacă ea furnizează companiei un avantaj competitiv, adică ceva ce firma face sau poate să facă în mod distinct față de concurenții existenți sau potențiali. O resursă este o slăbiciune dacă nu are capacitatea să facă ceea ce competitorii fac deja.

Pentru evaluarea resurselor cheie ale companiei sunt utile răspunsurile la următoarele întrebări:

- 1) Valoare: Furnizează avantaje competitive?
- 2) Unicitate: Posedă și concurenții această resursă?
- 3) Imitabilitate: Este costisitor pentru alții să o imite?
- 4) Organizare: Este firma astfel organizată încât să poată exploata resursa?

Dacă pentru o anumită resursă răspunsul este afirmativ la toate cele patru întrebări, atunci aceasta este considerată forță și competență distinctivă pentru organizație.

Considerând competențele distinctive ale unei organizații ca fiind bazate în primul rând pe resurse, Grant [14] propune cinci pași de abordare a analizei strategice:

1. identificarea și clasificarea resurselor firmei în forțe și slăbiciuni;
2. transpunerea forțelor firmei în competențe. Competențele companiei sunt elemente pe care firma le realizează foarte bine. Dacă acestea sunt făcute la nivel superior față de concurenți, se numesc competențe distinctive;
3. estimarea profitului potențial obținut pe baza resurselor și a posibilităților de creștere a acestuia pentru susținerea avantajului competitiv;
4. selectarea strategiei care exploatează cel mai bine fructificarea oportunităților din mediu cu ajutorul resurselor firmei;
5. identificarea resurselor care elimină slăbiciunile firmei.

### Analiza lanțului valoric

Fiecare companie are propriul lanț de valori. M. Porter [33] consideră că o firmă productivă începe cu logistica internă, urmând apoi procesele prin care produsul este fabricat, continuă cu logistica externă, marketing și vânzări și, în final, servicii. Câteva activități suport (aprovizionarea, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane și infrastructura firmei) asigură ca activitățile din lanțul valoric să funcționeze eficient.

Evaluarea sistematică a valorii fiecărei activități conduce la o înțelegere mai bună a forțelor și slăbiciunilor organizației. Conform lui Michael Porter, "diferențele dintre lanțurile valorii fiecărui competitor reprezintă sursele cheie ale avantajelor competitive".

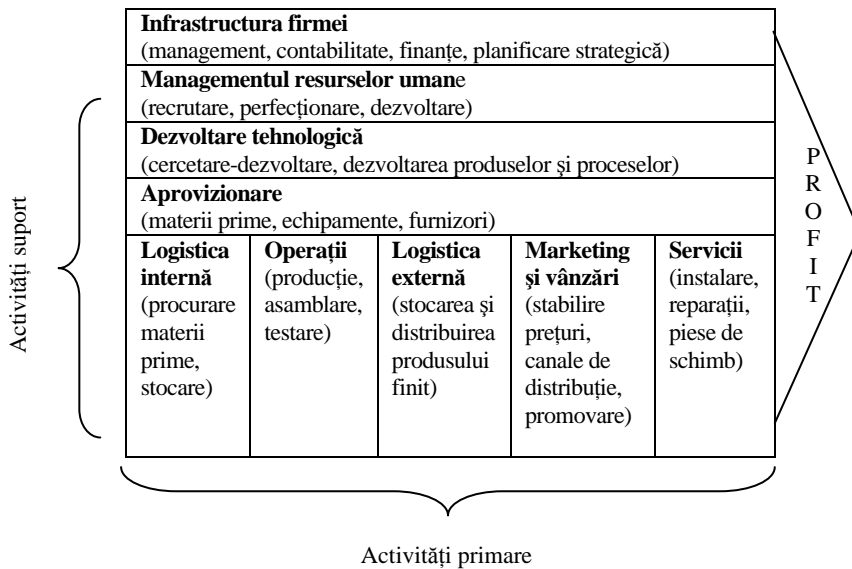


Fig. 4. Lanțul valoric al firmei

### Cultura companiei

Cultura unei organizații este un set de credințe, așteptări și valori învățate și împărtășite de membrii firmei și transmise de la o generație de angajați la alta. Cultura companiei reflectă valorile proprietarilor și misiunea organizației. Cultura include orientarea dominantă a firmei, un set de reguli informale pe care toți angajații le respectă.

Cultura organizațională îndeplinește câteva roluri importante:

- oferă o identitate pentru angajați;
- generează angajamente din partea personalului;
- ajută la stabilitatea organizației, asemenea unui sistem social;
- servește drept cadru de referință pentru angajați, oferind un ghid și pentru comportamentul din afara firmei.

Datorită influenței puternice pe care o are asupra comportamentului personalului de la toate nivelurile, cultura organizațională poate afecta grav abilitatea companiei de a modifica direcția strategică. O schimbare intervenită în misiune, obiective, strategii ori politici ar

putea să nu aibă succes dacă nu reprezintă cultura acceptată de firmă. Asemeni structurii companiei, dacă noua strategie este compatibilă cu cultura organizațională, atunci aceasta reprezintă o forță. Invers, dacă cultura organizațională nu este în concordanță cu strategia propusă, atunci aceasta devine o slăbiciune.

F.L. Maytag, fondatorul Maytag Corporation și-a pus amprenta asupra filozofiei de management. Acesta a considerat ca valori calitatea, promovarea personalului propriu, dedicarea în muncă și creșterea performanțelor. În primul an de funcționare, aproape jumătate din produsele vândute de companie au avut diferite defecte. F.L. Maytag a spus: "Am învățat că nici un produs nu este cu adevărat vândut dacă nu provoacă satisfacție pentru consumatori, chiar dacă pentru noi înseamnă costuri în plus". Produsele defecte au putut fi returnate, fapt care a dus la pierderi pentru companie. De atunci, calitatea a devenit factorul cheie al culturii organizaționale și o forță a organizației.

În anii '90, cultura companiei reflecta încă credințele lui F.L. Maytag, perseverența și performanța fiind considerate cele mai importante elemente. Un aspect interesant este faptul că top managementul companiei este localizat la cel de-al doilea etaj al unei clădiri relativ mici și modeste. Construită în 1961 în Newton, Iowa, clădirea are la primul etaj birourile administrative de la Maytag Company. Răspunzând la un comentariu din afară în legătură cu faptul că firma are birouri spartane, Leonard Hadley a afirmat: "Noi dorim să menținem personalul la minim". Hadley a considerat că localizarea conducerii, asociată cu faptul că cele mai multe birouri ale firmei au fost inițial cu Maytag Company, conduc la concentrarea top managementului asupra calității produselor și conservatorismului financiar.

Maytag a achiziționat Magic Chef în mare parte pentru a obține accesul către aparatura de refrigerare Admiral. Maytag avea nevoie de Admiral pentru a avea o marcă de înaltă calitate și pentru astfel de produse. Au existat ulterior îndoieli asupra posibilităților Admiral de a asigura produse de înaltă calitate. Înainte de achiziționare, Admiral a fost deținută de trei companii diferite. Proprietarii inițiali nu erau interesați de producție, astfel calitatea produselor a scăzut semnificativ. Când Leonard Hadley a vizitat pentru prima dată Admiral în Galesburg, Illinois pentru a stabili designul pentru noua linie de refrigerare Maytag, angajații se întrebau cum se vor putea integra în noua Maytag Corporation. Când personalul a întrebat când va fi schimbat numele din Admiral în Maytag, Hadley a răspuns iritat: "Când îl veți merita!". Această poveste este înrădăcinată în cultura Maytag, nu numai pentru a arăta cultul pentru calitate, dar și pentru a sublinia companiilor pe care le achiziționează că se așteaptă să adopte această valoare.

## 2. Analiza SWOT

Formularea strategiei se referă la planificarea strategică sau planificarea pe termen lung și presupune stabilirea misiunii firmei, a obiectivelor, strategiilor și politicilor. Reexaminarea misiunii firmei și a obiectivelor curente trebuie realizată înainte de generarea și evaluarea alternativelor strategice.

Misiunea Maytag este: "Creșterea calității vieții casnice prin crearea, construirea, marketingul și oferirea celor mai bune aparate electrocasnice din lume".

Există tendința ca factorii de decizie să se concentreze mai mult asupra posibilităților de acțiune, în defavoarea stabilirii misiunii și a obiectivelor ce trebuie atinse. Trebuie să existe un echilibru – strategiile alese să fie în concordanță cu misiunea și obiectivele și nu invers.

Primul pas în planificarea strategică este analiza situațională, utilizând matricea SWOT, adică procesul de identificare a legăturilor strategice dintre oportunitățile externe și forțele interne, atâta timp cât există amenințări externe și slăbiciuni interne.

Analiza SWOT nu trebuie numai să identifice competențele distinctive ale companiei, ci și oportunitățile pe care nu le exploatează la maxim și ar avea resursele necesare să o facă. Prin combinarea factorilor strategici externi cu factorii strategici interni se obține matricea factorilor strategici cheie ai organizației. Aceasta rezultă din condensarea forțelor și slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor în cel mult zece factori strategici.

Tabelele 3, 4 și 5 conține exemplul Maytag Corporation.

Tabelul 3

## Analiza factorilor interni

Factori strategici interni	Coefficient de importanță	Punctaj	Scor	Observații
<b>Forțe (S - Strengths)</b>				
Cultura pentru calitate	0,15	5	0,75	Calitatea – cheie către succes
Experiența conducerii de vârf	0,05	4	0,20	Cunosc domeniul
Integrare verticală	0,10	4	0,40	Dedicare
Relațiile dintre angajați	0,05	3	0,15	Bune, dar în deteriorare
Orientarea internațională a Hoover	0,15	3	0,45	Numele Hoover în curățare
<b>Slăbiciuni (W - Weaknesses)</b>				
Orientarea înspre procese a C&D	0,05	2	0,10	Încetinirea lansării noilor produse
Canalele de distribuție	0,05	2	0,10	Marile depozite înlocuite de distribuitori mici
Poziția financiară	0,15	2	0,30	Dobânzi ridicate
Poziționarea globală	0,20	2	0,40	Hoover - poziție slabă în afara Marii Britanii și Australiei
Facilitățile de producție	0,05	4	0,20	Investiții urgente
<b>Total</b>	1		3,05	

Tabelul 4

## Analiza factorilor externi

Factori strategici externi	Coefficient de importanță	Punctaj	Scor	Observații
<b>Oportunități (O – Opportunities)</b>				
Integrarea economică a UE	0,20	4	0,80	Cumpărarea Hoover
Preferințele populației pentru calitate	0,10	5	0,50	Calitatea Maytag
Dezvoltarea economică în Asia	0,05	1	0,05	Prezență slabă
Deschiderea Europei de Est	0,05	2	0,10	Durează mult timp
Tendențele către supermagazine	0,10	2	0,20	Slăbiciunea în acest canal
<b>Amenințări (T – Threats)</b>				
Reglementări guvernamentale în creștere	0,10	4	0,40	Bine poziționată
Concurența puternică din SUA	0,10	4	0,40	Bine poziționată
Poziția globală a Whirlpool și Electrolux	0,15	3	0,45	Slăbiciunea Hoover la nivel global
Tehnologia noilor produse	0,05	1	0,05	
Companiile japoneze din domeniu	0,10	2	0,20	De exploatat
				Numai prezență japoneză în Australia
<b>Total</b>	1		3,15	

## Analiza factorilor strategici

Factori strategici cheie	Coef. de imp.	Punctaj	Scor	Durată			Observații
				S C U R T	M E D I U	L U N G	
Cultura pentru calitate	0,10	5	0,50			X	Calitatea – cheie către succes Recunoașterea mărcii
Orientarea internațională a Hoover	0,10	3	0,30		X		
Poziția financiară	0,10	2	0,20		X		Dobânzi ridicate Numai în America de Nord, Marea Britanie, Australia
Poziționarea globală	0,15	2	0,30			X	
Integrarea economică a UE	0,10	4	0,40			X	Cumpărarea Hoover Calitatea Maytag
Preferințele populației pentru calitate	0,10	5	0,50		X		
Tendențele către supermagazine	0,10	2	0,20	X			Slăbiciunea în acest canal
Poziția globală a Whirlpool și Electrolux	0,15	3	0,45	X			
Companiile japoneze din domeniu	0,10	2	0,20			X	Domină industria Prezența asiatică
<b>Total</b>	1		3,05				

Matricea SWOT poate fi utilizată și în generarea alternativelor strategice posibile. Utilizând tabelul 3 și tabelul 4, se generează posibilitățile strategice pentru companie sau unitate de afaceri, combinând cele patru seturi de factori strategici astfel (cazul Maytag în figura 5):

- Cadran SO: sunt generate strategii care folosesc forțele pentru a fructifica avantajele oferite de oportunități;
- Cadran ST: sunt generate strategii care folosesc forțele pentru a evita amenințările;
- Cadran WO: sunt generate strategii care fructifică avantajele oferite de oportunități, controlând slăbiciunile;
- Cadran WT: sunt generate strategii care minimizează slăbiciunile și evită amenințările.

<b>Factori interni</b>	<b>Forțe (S - Strengths)</b> Cultura pentru calitate Experiența conducerii de vârf Integrare verticală Relațiile dintre angajați Orientarea internațională a Hoover	<b>Slăbiciuni (W - Weaknesses)</b> Orientarea înspre procese a C&D Canalele de distribuție Poziția financiară Poziționarea globală Facilitățile de producție
<b>Factori externi</b>		
<b>Oportunități (O – Opportunities)</b> Integrarea economică a UE Preferințele populației pentru calitate Dezvoltarea economică în Asia Deschiderea Europei de Est Tendințele către supermagazine	<b>Strategii SO</b> Utilizarea canalelor de distribuție extinse a Hoover pentru a vinde și ale produse Maytag Găsirea unor parteneri pentru societăți mixte în Europa de Est și Asia	<b>Strategii WO</b> Extinderea Hoover în Europa prin creșterea calității și reducerea costurilor de producție și distribuție Utilizarea supermagazinelor pentru toate mărcile, mai puțin Maytag
<b>Amenințări (T – Threats)</b> Reglementări guvernamentale în creștere Concurența puternică din SUA Poziția globală a Whirlpool și Electrolux Tehnologia noilor produse Companiile japoneze din domeniu	<b>Strategii ST</b> Cumpărarea Raytheon pentru creșterea cotei de piață în SUA Cooperarea cu firme japoneze puternice în domeniu Vânzarea tuturor mărcilor care nu sunt Maytag și apărarea nișei Maytag din SUA	<b>Strategii WT</b> Vânzarea Dixie-Narco pentru a reduce pierderile Accentul pe reducerea costurilor pentru a coborî cantitatea de echilibru Vânzarea unei părți a Raytheon sau a firmelor japoneze

Fig. 5. Alternative strategice la Maytag Corporation

### 3. Evaluarea și selectarea segmentelor țintă

Înainte de formularea celei mai potrivite strategii, firma trebuie să segmenteze piața și să selecteze piața țintă. În marketingul internațional, întreprinderea trebuie să identifice interesul comercial pe care îl reprezintă o țară sau o zonă geografică. Acest proces presupune parcurgerea a două etape:

- 1) stabilirea criteriilor de selectare a piețelor;
- 2) selectarea și ierarhizarea țărilor analizate.

Criteriile de selectare a piețelor pot fi grupate în trei grupe:

- a) criterii de accesibilitate a pieței, urmărindu-se eliminarea obstacolelor de orice natură care ar putea îngreuna difuzarea produsului în străinătate;
- b) criterii de potențialitate, evaluându-se situația economică a țării, nivelul său de dezvoltare și perspectivele de creștere;
- c) criterii de securitate, ca de exemplu stabilitatea guvernamentală, situația socială, probleme etnice etc.

Selectarea și ierarhizarea țărilor analizate presupune culegerea și prelucrarea informațiilor și elaborarea matricei de selecție. Aceasta este un tabel care permite compararea situației diferitelor țări studiate în funcție de criteriile reținute. Nu există o formă standard pentru matricea de selecție, detaliile stabilindu-se distinct pentru fiecare întreprindere, în funcție de indicatorii specifici sectorului său de activitate. Matricea de selecție a țărilor poate arăta astfel:

ELABORAREA STRATEGIEI ÎN MARKETINGUL INTERNAȚIONAL - I

Coeficient de importanță	Țara Criterii	Țara 1			Țara 2			...	Țara j			...	Țara n		
		1	2	3	1	2	3		1	2	3		1	2	3

După stabilirea criteriilor, fiecare dintre acestea va primi un coeficient de importanță, care va permite relativizarea impactului criteriului, ținând cont de specificul întreprinderii. Pentru fiecare criteriu vom acorda o notă în funcție de situația țării. În cazul utilizării unei scale cu trei trepte, situația ar fi:

nota 1 – condiții nefavorabile

nota 2 – condiții mediocre

nota 3 – condiții favorabile

Scorul fiecărei țări se calculează astfel:

$$ST_j = \sum c_i n_i,$$

unde  $ST_j$  – scorul țării j;

$c_i$  – coeficientul de importanță al criteriului i

$n_i$  – nota acordată țării în funcție de criteriul i

Pe baza totalului obținut se poate realiza un clasament al țărilor studiate.

## BIBLIOGRAFIE

1. Y. Allaire, M. Firsirotu, *Management strategic. Strategiile succesului în afaceri* (București: Editura Economică, 1998).
2. P. Amerein (coord.), *Marketing. Strategies et Practiques* (Paris: Nathan, 2001).
3. M. Baker, *Marketing Strategy and Management, ed. a II-a* (Londra: The MacMillian Press, 1992).
4. B. Băcanu, *Management strategic* (București: Editura Teora, 1999).
5. R. Bim, *The Handbook of International Market Research Techniques, ed. a II-a* (Londra: Kogan Page, 2000).
6. F. Bradley, *International Marketing Strategy* (Londra: Prentice Hall International, 1991).
7. F. Bradley, *Marketing internațional* (București: Editura Teora, 2001).
8. A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *Corporate Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley&Sons, 1994).
9. Ph. Cateora, *International Marketing, ed. a IX-a* (Chicago: Irwin, 1996).
10. J.E. Curry, *Elemente de marketing internațional* (București: Editura Teora, 2001).
11. V. Danciu, *Marketing internațional. De la tradițional la global* (București: Editura Economică, 2001).
12. R.A. D'Aveni, *HyperCompetition* (New York: The Free Press, 1994).
13. M. De Mooij, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes* (Londra: Sage Publications, 1998).

14. R.M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (Spring 1991), pag. 114-135.
15. P. Druker, *Managementul strategic* (București: Editura Teora, 2001).
16. P. Druker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper&Row, 1973).
17. I. Doole, R. Lowe, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation, ed. a II-a* (SUA: Thomas Learning, 2001).
18. J.D. Hunger, T.L. Wheelen, *Strategic Management, ed. a VII-a* (New Jersey: Prentice Hall, 2000).
19. D.E. Hussey (coord.), *International Review of Strategic Management* (Londra: John Wiley&Sons, 1992).
20. S.C. Jain, *International Marketing Cases, ed. a VI-a* (SUA: Suoth-Western-Thomas, 1999).
21. J.P. Jeannet, H. Hennessey, *Global Marketing Strategies, ed. a II-a* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992).
22. W. Keegan, M.C. Green, *Principles of Global Marketing* (New Jersey: Prentice Hall, 1997).
23. W. Keegan, J.M. Leersnyder, *Marketing sans frontieres* (Paris: InterEditions, 1994).
24. Ph. Kotler, *Managementul marketingului* (București: Editura Teora, 1997).
25. R. Maricourt (coord.), *Marketing Europeen. Strategies et Actions* (Paris: Publi-Union, 1997).
26. C. Martin, *Marketing Global. Approche Systemique des Choix Commerciaux* (Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1998).
27. I. Mihuț, M.D. Pop, *Consumatorul și managementul ofertei* (Cluj-Napoca: Editura Dacia, 1996).
28. R. Mockler, *Management strategic multinățional. Un proces integrativ bazat pe concepte* (București: Editura Economică, 2001).
29. K. Ohmae, *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy* (Londra: Fontana, 1990).
30. C. Paco-Berho, *Marketing International, ed. a IV-a* (Paris: Dunod, 2002).
31. N. Păina, M.D. Pop, *Politici de marketing* (Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană, 1998).
32. N. Pop (coord), *Marketing strategic* (București: Editura Economică, 2000).
33. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985)
34. C. Sasu, *Marketing internațional* (Iași: Editura Polirom, 2001).
35. C. Someșan, S. Cosma, *Marketing global. Lucrări* (Cluj-Napoca: Editura Sincron, 2000).
36. J.C. Usunier, *Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international* (Paris: Presses Universitaires de France, 1992).
37. M. Vorzsak, *Management strategic* (Cluj-Napoca: SC Tiparnița SRL, 1996).
38. J. Wind, V. Mahajan, *Digital Marketing. Global Strategies from the World's Leading Experts* (Londra: John Wiley&Sons, 2001).



## **IMPACTUL SEGMENTĂRII PIEȚEI FINANCIAR BANCARE ÎN REALIZAREA PROGRAMULUI DE MARKETING BANCAR**

**COSMIN VOICU NISTOR**

**ABSTRACT. The Impact of Financial Market Segmentation in Building the Marketing Financial Program.** In this article entitled "The Impact of Financial Market Segmentation in Building the Marketing Financial Program" are presented: the different points of view of researchers; different ways to accomplish a market segmentation and also the difficulties that could result from organizing a marketing financial program; the main criteria, which determine the bank to orientate on the target market and also the hard points in choosing a market.

Preocuparea specialiștilor pentru segmentarea pieței a început la mijlocul anilor '70 când în SUA autorii Robertson și Bellenger în lucrarea "Definirea segmentelor de piață" identifică șase segmente clar definite și delimitabile. Această cercetare s-a bazat pe examinarea comportamentului consumatorilor sub aspectul următoarelor atribute: demografice, obișnuințele în relația cu banca, relațiile cu media.

După autorul M.J. Thomas segmentarea pieței reprezintă operațiunea de divizare a pieței totale în porțiuni utilizabile, adică procesul în cadrul căruia cumpărătorii unui produs sau utilizatorii unui serviciu din cadrul unei piețe globale sunt clasificați în grupuri cu caracteristici similare sau identice care îi fac să aibă cel puțin în mod potențial aceleași nevoi pe care societatea bancară le-ar putea satisface în mod profitabil. Prin concentrarea eforturilor asupra satisfacerii nevoilor unor grupe de consumatori în cadrul unei piețe globale eterogene, băncile sunt capabile să-și sporească rentabilitatea și să lupte eficient împotriva concurenților reducând astfel presiunea exercitată de către aceștia. Clienții acestor bănci vor fi mai satisfăcuți deoarece produsele sunt adaptate mai bine cerințelor lor.

Băncile de retail – banking care lucrează cu populația și întreprinderi mici trebuie să aibă în vedere următoarele criterii de segmentare sugerate de către P. Kotler:

- Comensurabilitatea – posibilitatea de măsurare a mărimii și puterii de cumpărare a segmentului;
- Materialitatea – obținerea unui nivel al profitului acceptabil de pe urma segmentului;
- Accesibilitatea – capacitatea societății bancare de a sensibiliza și servi în mod efectiv segmentul;
- Acționabilitatea – capacitatea firmei de a genera programe eficiente pentru atragerea consumatorilor din segmentul respectiv.

În ceea ce privesc modalitățile de segmentare a pieței trebuie menționat că băncile pot apela la două modalități de segmentare: segmentare a-priori și segmentarea post-hoc sau pe bază de grup.

Prima modalitate constă în faptul ca banca va determina variabile care sunt relevante pentru activitatea sași va urmări cuantificarea mărimii, determinarea caracteristicii segmentului sau segmentelor alese. În general se utilizează următoarele variabile: caracteristici demografice, socio-economice, psihologice. Utilizarea preponderentă a uneia din cele trei

categorii sau doar a unor indicatori din cadrul acestora este foarte diferită de la o societate financiar-bacăra la alta.

În sfera serviciilor financiar-bancare segmentarea a-priori este larg utilizată. Ea este preferată pentru că este relativ simplu de pus în practică având însă și neajunsuri fiind criticată de unii autori, aceștia susținând ca segmentele selectate nu diferă semnificativ de celelalte segmente la nivelul comportamentului pe care îl au consumatorii. Pentru a depăși acest neajuns trebuie să se asigure că variabilele care stau la baza segmentării, disting diferitele segmente între ele la nivelul așteptărilor și nevoilor consumatorilor.

Cea de a doua modalitate măsoară corelația dintre membrii unui segment selectat. Segmentele sunt stabilite pe baza grupului de subiecți cu nevoi similare selectate în funcție de variabilele pe care la urmărim. Segmentarea post-hoc sau pe bază de grup presupune subdivizarea pieței globale, heterogene în grupuri de consumatori care răspund asemănător la un număr relevant de variabile.

Majoritatea băncilor chiar și în momentul de față utilizează formule simple în segmentarea pieței bazându-se pe variabile cum ar fi: vârsta sau clasa socială a clientului sau a prospectului. Aceste date mai sus amintite sunt preferate pentru că ele sunt existente în evidențele contabile ale băncilor. Literatura de specialitate arată că utilizarea datelor demografice prezintă limite serioase. Implementarea segmentării cere utilizarea variabilelor cum ar fi: stilul de viață, comportamentul consumatorului în diferite situații, etc. care descriu într-un mod mai relevant un grup de consumatori decât variabile demografice. O altă greșală care apare frecvent este utilizarea datelor din formulare completate de către consumatori în relațiile cu banca. Aceste date sunt mai relevante pentru departamentul financiar-contabil decât pentru departamentul de marketing, datele respective nefurnizând nici o informație legată de procesul de luare a deciziei de către consumator.

În rândul barierelor trebuie amintită și lipsa unui sistem modern de culegere, prelucrare și centralizare a datelor. Chiar și dacă informațiile există acestea pot fi găsite în locuri diferite ceea ce duce la uitarea lor.

Depășirea acestor obstacole necesită utilizarea unor formulare, chestionare mult mai diversificate care să reflecte atitudinile și criteriile de alegere a unei bănci de către consumator. Instituțiile financiare care au recunoscut importanța acestui fapt investesc masiv în sisteme informaționale moderne care să permită obținerea informațiilor despre și de la consumator. Metodele alternative de obținere a informațiilor sunt preferabile metodelor convenționale. Dintre metodele alternative cele mai demne de reținut sunt internetul și amplasarea de camere video în bănci.

Odată ce banca a identificat segmentele de piață țintă, de regulă utilizând o combinație a metodelor de segmentare detaliate mai sus, trebuie să decidă către care segment(e) dorește să se îndrepte și astfel să creeze un marketing mix care să realizeze obiectivul stabilit. Piețele țintă selectate vor trebui să îndeplinească anumite criterii generale de selectare pentru a avea succes. Între acestea menționăm:

- Trebuie să se potrivească cu imaginea și obiectivele generale ale băncii;
- Piața țintă trebuie să fie suficient de substanțială pentru a fi rentabilă;
- Nu trebuie să existe prea mulți concurenți activi pe acea piață;
- Banca trebuie să se asigure că are suficiente resurse pentru a se angaja în întregime în vederea penetrării noii piețe.

Cu toate acestea în practică se întâlnesc nenumărate bariere legate de țintire sau altfel spus de alegerea piețelor. Este știut că o companie fie ea și din domeniul bancar nu

poate deservi toți consumatorii existenți pe piață deoarece nevoile acestora diferă semnificativ ("Cine se adresează întregii piețe se adresează nimănui"). Soluția constă în faptul că o companie trebuie să acționeze pe o nișă, un creșel de piață, adică un grup de consumatori, un grup omogen la nivelul dorințelor, așteptărilor care pot fi satisfăcute de bancă în modul cel mai eficient. Până la momentul în care firmele au ajuns la concluzia că cel mai important este "marketingul țintă" au trecut printr-o fază de "maturizare" compusă din două orientări:

- Marketing de masă – exemplul cel mai vehiculat de literatură de specialitate precum și cel mai semnificativ în acest sens este cel al firmei Ford care în perioada de început, prin vocea fondatorului ei Henry Ford, spune că la el se găsește orice culoare de mașină cu condiția ca aceasta să fie neagră.
- Marketingul ofertei diferențiate – caz în care se produc mai multe variante de produse și servicii însă nu există diferențe semnificative între sortimente.

Din motivele amintite mai sus putem deduce un obstacol serios în implementarea segmentării și alegerii piețelor țintă. Astfel, multe instituții financiare au crezut că toți consumatorii pot fi satisfăcuți cu un set de servicii și că toți consumatorii sunt egali. Specialiștii în marketing trebuie să-și orienteze și să-și concentreze atenția asupra consumatorilor, nevoilor acestora și satisfacerii acestor nevoi. Dacă o bancă realizează acest lucru va transforma consumatorii nesatisfăcuți în consumatori fideli. De aceea departamentul de marketing dintr-o instituție financiar-bancară, prin oamenii acestuia, trebuie să lupte împotriva opticii "egalitare" și trebuie să susțină în bancă ideea că diferite grupuri de consumatori au nevoi diferite în ceea ce privește produsul, serviciul sau canalele de distribuție. Factorii de decizie din bănci au ca obiectiv major obținerea de profituri pentru a putea împărți dividende cât mai mari între acționari. Ca urmare, deseori iau decizii care vizează doar interesele acționarilor și nu a consumatorilor. Numeroase bănci cercetate în Marea Britanie cu orientare de piață au definit ca obiectiv principal: "Noi nu vrem doar mai mulți consumatori, noi vrem consumatori profitabili" – conducând la concluzia că segmentarea poate fi privită ca o delimitare a segmentelor de consumatori mai profitabili de segmentele mai puțin profitabile.

Satisfacerea consumatorilor este premisa unei loialități a acestora față de bănci, ce se manifestă pe termen lung. O atitudine pozitivă față de problemele lor financiare conduce la un comportament mult mai relaxat, rezolvarea problemelor financiare fiind cu mult mai ușoară ceea ce este important atât pentru bancă cât și pentru consumator. Există bănci care oferă servicii peste așteptări unui segment de piață și servicii sub așteptări pentru un alt segment. Însatisfacția consumatorilor va fi comunicată de către aceștia în medie încă la 10-12 indivizi ceea ce determină o scădere a prestigiului și reputației băncii.

## BIBLIOGRAFIE

1. Ennew C., Watkins T., Wright M., Marketing Financial Services, 1998.
2. Kotler P., Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1998.
3. McCarthy E. J., Perreault, W. D., Basic Marketing, Irwin Co, 1993.

## RECLAMA-TRECUT ȘI PREZENT-

MARIUS BOTA \*

**ABSTRACT. Advertising-past and present-** The paper below presents evolution of advertising over the time. Also it presents the advertising through different communication media.

*"Un plan de marketing este necesar, de fapt esențial, pentru orice firma și orice întreprinzător. Dar un astfel de plan este comparabil cu o limuzină elegantă, confortabilă, puternică și frumoasă, fără benzină. Combustibilul care pune în mișcare motorul este reclama."* **Jay Conrad Levinson**

Dată încă din Antichitate, reclama a devenit în societatea modernă o instituție omniprezentă. În contextul economiei de piață ea este și un simbol al prosperității. Pentru a-și vinde produsele, serviciile, ideile, oamenii de afaceri investesc în reclamă, scopul mesajului publicitar fiind în esență atragerea cumpărătorilor.

Reclama este termenul colectiv pentru anunțurile publice concepute pentru a promova vânzarea produselor și serviciilor. Reclama este o formă a vânzărilor în masă folosită atunci când vânzarea directă de la persoană la persoană este imposibilă sau ineficientă. Trebuie făcută o distincție între reclamă și celelalte activități menite de a convinge publicul cum sunt propaganda, publicitatea și relațiile publice. Termenul de publicitate (publicity) este folosit uneori ca sinonim pentru reclamă (advertising), dar publicitatea cuprinde în realitate mai multe tipuri de activități cunoscute cum ar fi reclama, tehnica răspunsului direct, tehnica stimulentelelor de vânzare și relațiile publice. Publicitatea este un mesaj neplătit și se mai numește și "publicitate orală".

Se spune că marketingul în ansamblu vizează cumpărătorii de produse și servicii, în timp ce reclama se adresează consumatorilor de mesaje publicitare.

Între metodele clasice de promovare a produselor, rolul cel mai spectaculos îi revine reclamei. Reclama este un mesaj plătit de un sponsor și are funcția de a convinge un anumit public.

Industria americană de reclame este numărul unu în lume atât în privința volumului de afaceri cât și prin complexitatea organizării și a procedurilor. Din aceste motive vom face referire la mai multe aspecte din experiența americană în domeniu.

Se pare că reclama își are originile cu multe secole înaintea erei noastre. Una dintre primele metode de realizare a reclamelor a fost realizarea **unor picturi și semne** pe partea exterioară a pereților clădirilor. De exemplu în Babilon, Egipt, Grecia au apărut înscripiții pe pereți, tablite de argilă, papirus sau pe alte suporturi, conținând anunțuri de evenimente importante pentru colectivitate, de recompense pentru anumite acțiuni solicitate din partea membrilor comunității, sau de oferte de produse și servicii. Arheologii au descoperit multe asemenea semne în ruinele Romei antice și în Pompei. O reclamă din aceasta descoperită în Roma anunță oferirea unor proprietăți spre închiriere, iar o reclamă descoperită în Pompei atrăgea atenția călătorilor asupra unei taverne situate în orașul vecin. Asemenea **inscripții și desene** sunt străbunicele reclamei contemporane.

---

\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

În timpurile medievale, înainte de apariția scrisului și multă vreme după aceea datorită neștiinței de carte, s-a practicat o formă orală de reclamă prin **mesaje strigate pe străzi**, la punctele de vânzare a produselor sau în alte locuri publice. Aceste anunțuri erau făcute de către cetățeni (the town criers) care erau mandatați de către comercianți să informeze prin strigăte prețurile produselor lor. Mai târziu aceste personaje au devenit ceva familiar pe străzile orașelor americane. Acest fel de reclamă a inspirat reclama de la radio și de la televiziune. La începuturile sale, mesajul publicitar avea un caracter pur informativ, ulterior existența mai multor mesaje simultane, ce concureau pentru a capta atenția publicului, a determinat emițătorii de reclamă să acorde atenție formei de prezentare pentru a mări șansele ca reclama lor să fie recepționată și reținută. Așa au început să fie cultivate în reclamă elemente estetice și emoționale.

Deși forme grafice ale reclamei se regăsesc la începuturile istoriei, apariția tiparului în 1440 în Europa a permis trecerea la comunicarea în masă. Dezvoltarea tehnicii tipografice a facilitat multiplicarea mesajelor, în timp ce evoluția mijloacelor de transport a facilitat răspandirea lor pe o suprafață geografică extinsă. **Afișele și foile volante** au constituit o parte importantă în evoluția reclamelor aceasta fiind posibilă datorită răspândirii științei de carte. În Anglia prima reclamă de acest fel s-a tipărit la Londra în anul 1472 și consta într-un anunț pentru difuzarea unei cărți de rugăciuni care s-a afișat pe ușile bisericilor.

Prin secolul al 16-lea ca și reclama s-au folosit **simboluri și însemne** caracteristice unei industrii sau companii care erau montate în fața magazinelor. În America, unele dintre acele simboluri au supraviețuit până în zilele noastre. În acest sens amintim bățul dungat al bărbierului (striped pole of the barber) și însemnul cu trei bile al cămătarului (three-ball sign of the pawnbroker). Începând cu anul 1660, termenul de "advertisement" (reclamă) a început să fie folosit ca titlu pentru informațiile comerciale puse în circulație de proprietarii de prăvălii. Anunțurile editorilor de cărți debutau și ele cu acest termen.

O evoluție spectaculoasă a reclamelor s-a produs o dată cu apariția **ziarelor**, care au dezvoltat foarte repede secțiuni speciale de reclamă. În SUA, primul ziar care a publicat o reclamă a fost Boston Newsletter care în 1704 a publicat un anunț prin care se oferea recompensă pentru capturarea unui hoț. În acea perioadă nu se poate vorbi despre o industrie a reclamei deoarece lipsa căilor de transport sau slaba dezvoltare a acesteia îngreuna foarte mult circulația mesajelor publicitare în afara zonelor de proveniență. După ziare, următorul mediu purtător de reclamă au fost **revistele**. Prima revistă în care a apărut o reclamă a fost Southern Messenger din SUA în anul 1844. Datorită prețului mare al revistelor și a lipsei de cultură care încă exista în acele vremuri circulația revistelor era limitată la cercurile oamenilor bogați și instruiți. Publicul țintă al reclamelor erau chiar acești oameni datorită puterii lor de cumpărare care constituiau un exemplu pentru ceilalți membri ai societății.

Despre o adevărată industrie a publicității putem vorbi abia mai târziu pe la mijlocul secolului al XIX-lea, când revoluția industrială a determinat progrese importante în toate domeniile. Dezvoltarea industriei și a căilor de transport au condus la o extindere a comerțului dincolo de piețele locale. Acest lucru a condus la o expansiune a industriei publicitare ajutată fiind și de apariția telefonului, a telegrafului și a mașinii de scris. În anii 1800 au apărut primele **cataloge** realizate de către firme specializate în acest sens (Mail-order houses). Volney Palmer a fost primul agent american de publicitate. În mai puțin de un deceniu el a înființat trei agenții de publicitate bine apreciate de contemporani: la Philadelphia în 1841; la New York în 1849; și la Boston în 1854.

În anii 1870 companiile farmaceutice și de medicină au început să-și facă publicitate produselor și serviciilor lor prin intermediul ziarelor și revistelor. Companiile de transporturi s-au aflat printre primii utilizatori ai reclamelor în SUA nu doar pentru a-și lăuda serviciile oferite

(luxul și confortul) ci și pentru a-și publica orarul și rutele existente. Progresul tehnologic în domeniul tipografic a făcut ca reclama de revistă să fie dominată de ilustrație.

După primul Război Mondial industria publicitară s-a transformat într-o afacere atât de mare încât aproape a devenit o marcă a Americii în ochii întregii lumi. Expansiunea a fost stimulată de multe îmbunătățiri tehnice și de expansiunea industriei americane. În perioada marii crize economice începută în 1929 care a cuprins întreaga lume, nici industria publicitară nu a scăpat neafectată. În acea perioadă reclama a suferit o reducere drastică punându-se la îndoială însăși legitimitatea cheltuielilor publicitare.

În această perioadă **radioul** a cucerit piața publicitară fiind preferatul sponsorilor de reclamă datorită costurilor reduse de producție și difuzare dar și audienței largi de care beneficiau programele de divertisment. Volumul de publicitate vehiculat prin intermediul radioului a crescut considerabil depășindu-l pe cel al reclamelor din ziare și reviste.

În aceste vremuri toate mijloacele de publicitate au fost folosite pentru *reclama politica* care avea ca scop convingerea publicului de a susține și sprijini acțiunile guvernamentale și pentru *reclama necomerciala* folosită în promovarea serviciilor pentru război și a operelor caritabile. O redresare a industriei publicitare s-a produs după cel de-al doilea Război Mondial, cam prin anii '50 când industria americană a avut o creștere extraordinară datorită distrugerilor masive din Europa. Astfel cantitatea foarte mare de bunuri și produse oferite aveau nevoie de o promovare cât mai bună.

Această redresare a coincis cu apariția **televiziunii** un mediu important de difuzare a reclamei. Între anii 1949 și 1951 încasările din reclama de televiziune au crescut de 10 ori ceea ce a făcut ca televiziunea să devină în 1960 principalul purtător de reclamă în SUA.

**Reclama pe transit**, care se mai numește generic **afisaj**, a apărut în țările dezvoltate pe la mijlocul secolului al XIX-lea sub forma de afișe expuse în mijloacele de transport, în stații și gări. Acest tip de reclamă a cunoscut expansiunea mai târziu când a avut loc dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de transport. În zilele noastre pe lângă afișele clasice tipărite s-au extins foarte mult inscripțiile exterioare, autocolantele aplicate în interiorul sau pe exteriorul vehiculelor: tamvaie, troleibuze, autobuze și taxiuri. Astfel, reclama în rețeaua de transport din marile orașe furnizează publicului experiențe artistice din ce în ce mai interesante.

De-a lungul istoriei reclamei s-au întâlnit multe tipuri de reclamă deoarece omul este foarte inventiv. Amintim aici reclama *de la firma la firma* (business-to-business) care asigură circulația informației între agenții comerciali. *Cadourile cu mesaj publicitar* constituie o metodă foarte bună de a-ți face publicitate. Ele sunt obiecte de mare vizibilitate și de folosință îndelungată pe care este inscripționat un text promoțional. Mai întâlnim *reclama în cărți*, *reclama în vitrinele magazinelor* și multe alte tipuri.

Mijloacele de publicitate, ca și alte produse sau servicii, trec prin etape distincte ale ciclului lor de viață. Fiecare nou mijloc- ziarele, revistele, radioul, cinematografele, televiziunea- are o perioadă de expansiune urmată de una de declin. Mijloacele mai vechi nu mor, ele încremenesc la un anumit nivel, deși, din când în când, au de-a face cu noi puseuri de interes din partea publicului. În zilele noastre mijloacele de publicitate sunt inventate într-un ritm tot mai rapid, iar ciclul lor de ascendență și declin poate fi mai scurt. Vom prezenta cele mai importante medii de reclamă în zilele noastre cu exemplificări concrete din industria americană de publicitate.

*Ziarele cu un volum de 30,4 mld \$ ocupa un procentaj de 24,1%. O pagină de reclamă în ziarul Chicago Tribune costă într-o zi de lucru 29.800\$.*

Avantajele : flexibilitate, oportunitate bună de acoperire a pieței locale, largă acceptare de către public, înalt nivel de credibilitate. Ca și limite amintim: timp de viață scurt, slabă calitate a reproducerilor, slabă transmitere a ziarului de la o persoană la alta.

*Televiziunea cu un volum de 27,4 mld\$ ocupa 21,7%. În Chicago, 30 de secunde de reclamă la o ora de varf costă 1.500\$.*

Avantaje: combină imaginea, sunetul și mișcarea, face apel la toate simțurile, beneficiază de un nivel de atenție, are o sferă de cuprindere foarte largă. Ca și limite amintim: cost absolut mare, bruiaj intens, creează impresii trecătoare, selectivitate mai slabă a auditorului.

*Poșta cu un volum de 24,4 mld \$ ocupă 19,3%. Obținerea numelor și a adreselor a 40000 de medici veterinari costa 1.520 \$. Poșta este considerată marketing direct (direct mail).*

Avantaje: bună selectivitate a auditorului, flexibilitate, nu exista concurența între reclame în cadrul aceluiași mijloc de individualizare. Ca și limite amintim: cost relativ ridicat, are o imagine de "nimicuri trimise prin poștă".

*Radioul cu un volum de 8,5 mld \$ ocupa 6,7%. Un minut de antenă la orele pranzului, în Chicago, costă 700 \$.*

Avantaje: utilizare de masă, înalta selectivitate de natură geografică și demografică, cost redus. Ca și limite amintim: este posibilă doar prezentarea audio, suscită un nivel de atenție mai scăzut decât televiziunea, nu prezintă structuri standardizate ale costurilor, creează impresii trecătoare.

*Revistele cu un volum de 6,5 mld \$ ocupa 5,2%. O pagină de reclamă în Newsweek costă 84.390\$.*

Avantaje: înaltă selectivitate geografică și demografică, credibilitate și prestigiu, reproducere de înaltă calitate, viață îndelungată, multi cititori transmit revistele și altora. Ca și limite amintim: timp de așteptare îndelungat pentru achiziționarea unei reclame, o oarecare risipă legată de circulația revistei, nu există nici o garanție legată de poziția în care va apare o reclamă în revistă.

*Panourile cu un volum de 1,1 mld \$ ocupă un procent de 0,8%. În Chicago, 71 de panouri în zona centrală costă 25.500\$ pe lună.*

Avantaje: flexibilitate, înaltă repetabilitate a expunerii, cost redus, concurență redusă. Ca și limite amintim: lipsa de selectivitate a auditorului, limite din punct de vedere al creativității.

În domeniul revistelor, există peste 4000 de reviste de specialitate. Acesta înseamnă că utilizatorii publicității pot contacta cu ușurință grupurile de interese și caracteristici speciale, dar vor avea mari dificultăți în contactarea publicului în totalitatea sa. Singurele reviste de mare circulație au ramas TV Guide și Reader's Digest, ambele având un tiraj de 17 milioane de exemplare. Urmează apoi revistele Time, Newsweek și așa mai departe, cu tiraje cuprinse între 4 și 5 milioane de exemplare.

În domeniul televiziunii, există peste 1000 de posturi de televiziune comerciale și aproximativ 300 de posturi de televiziune publice. În domeniul radioului, există aproape 9000 de posturi de radio, iar în domeniul ziarelor exista peste 17000 de cotidiene în SUA.

Toate acestea reliefează situația de extremă fragmentare a mijloacelor de publicitate, fapt ce permite utilizatorilor publicității să contacteze cu mare eficiență grupurile cu preocupări și caracteristici speciale care nu sunt altceva decât segmente de piață specifice.

## BIBLIOGRAFIE

1. DeWitt, Eugene A., B.A President, DeWitt Media, Inc., New York City.
2. Kotler, P, Managementul marketingului. Editura Teora, București, 1997
3. Moldoveanu, M și Miron, D, Psihologia reclamei, Editura Libra, București, 1995.

## OPORTUNITĂȚI DE AFACERI, ÎN FRANCIZĂ, ÎN ROMÂNIA

PRUNĂ VASILICA - IULIANA\*

**ABSTRACT. Business Opportunities in Romania through Franchising.** The paper below presents a new modern kind of business which is developing in Romania nowadays: franchise. Romanian's business mentality has a new perspective: to invest less money in a sure and profitable way.

Ofertele de francize au apărut și la noi într-un număr destul de mare în ultimul timp, ceea ce demonstrează interesul din ce în ce mai mare al mediilor de afaceri din Occident pentru România.

Printre avantajele unui întreprinzător care pornește o afacere în colaborare cu un partener străin cu activitate internațională se numără: know-how gratuit, tehnologie, publicitate la nivel global și o strategie de marketing viabilă și verificată pe zeci de piețe mondiale. Conform unui studiu realizat de prestigiosul Gallup Institute, doar 15 % dintre firmele nou-înființate reușesc să supraviețuiască primilor doi ani de existență, în timp ce 92% dintre firmele care apar ca francize trec cu bine peste cei doi ani critici.

În general, taxa de intrare în sistemul de francizare este de minimum 20.000 euro - pentru un simplu francizat (licență pentru un singur magazin, unitate) și în jur de 100.000 USD pentru un master francizat (licență pentru dezvoltarea unei rețele la nivel național).

Mai multe companii străine caută, prin intermediul companiei internaționale LITEXCO GROUP, parteneri români, în diverse domenii, de la livrări de pizza, magazine de încălțăminte, lenjerie sau haine pentru tineret, până la agenții de turism și spălătorii ecologice.

MIROGLIO este un puternic grup italian care produce și comercializează 17 mărci diferite de textile. Acesta caută în România un partener pentru deschiderea unui magazin de confecții și accesorii pentru femei, sub brandul "Motivi".

Grupul italian are 175 de magazine "Motivi" în diverse țări ale lumii. MIROGLIO are nevoie pentru început de un partener român pentru un magazin-pilot în București.

Partenerul român trebuie să investească între 120.000 și 170.000 de euro, pentru amenajarea și deschiderea viitorului magazin "Motivi". Nu se plătește taxa pentru intrarea în afacere, iar procentajul din vânzări este negociabil. Viitorul partener trebuie să cunoască italiana, franceza sau engleza. După publicitatea pe care LITEXCO GROUP a făcut-o prin intermediul diverselor medii, se pare ca sunt mulți oameni de afaceri romani interesați de aceasta oportunitate și rămâne de văzut cine va deschide primul magazin "Motivi".

BATA este un important producător de pantofi canadian care dorește să dezvolte o rețea de franciză. "Bata" este o marcă internațională care are peste 4.700 de magazine proprii și peste 100.000 în franciză, prin intermediul cărora vinde zilnic un milion de perechi de pantofi.

BATA oferă franciză pentru magazine de încălțăminte, marochinărie și alte articole din piele.

---

\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România



În România vrea să introducă două concepte diferite de magazine, unele mai mici, "Bata City", și altele mai mari, "Bata Superstore". Pentru primele este necesar un spațiu comercial de aproximativ 150 mp, iar pentru celelalte 300 mp.

Deocamdată firma canadiană a comandat un studiu de piață și, în urma rezultatelor acestuia, vor decide celelalte cerințe.

Rețeaua spaniolă de spălătorii ecologice PRESSTO, tip butic, la vedere, are 550 de puncte de lucru în Europa, Asia și America Latină. Grupul spaniol a avut anul trecut o cifră de afaceri de 66,78 milioane de USD, în condițiile în care a deschis câte două magazine noi în fiecare zi, și un profit de 80%, potrivit declarațiilor oficiale ale firmei.

Centrul-pilot pentru București necesită o investiție de circa 100.000. de euro din partea viitorului master internațional.

FRUSCIO este o altă firmă italiană, producătoare de lenjerie, costume de baie, dresuri, șosete și pijamale, care caută un partener român în vederea deschiderii unui magazin în România.

LITEXCO GROUP este o companie internațională de consultanță cu sediul central la Lugano, Elveția, având structuri proprii în Spania, Portugalia, Elveția, Italia, Brazilia, Argentina, Ungaria, Polonia, Bulgaria și România.

LITEXCO GROUP România intenționează să organizeze în țară seminarii pe tema francizei periodic, o dată la 3-6 luni, în funcție de numărul de firme care se arată dornice să pornească o afacere în România.

### **Graftex pe piața românească**

GRAFTEX SRL își desfășoară activitatea în domeniul distribuției și comercializării confecțiilor bărbătești, deținând portofoliul următoarelor mărci pe baza unor licențe: BIGOTTI EXCLUSIVE, IL CAPO UOMO și MASSINI CAMICIA.

Fiecare dintre aceste mărci se adresează unor segmente diferite de consumatori. Pentru marca BIGOTTI EXCLUSIVE se deține o rețea proprie de 14 magazine și 4 francize, iar marca IL CAPO UOMO se distribuie printr-o rețea proprie care cuprinde 45 de detașiști.

MASSINI - ultima marcă lansată la începutul acestui an - promovează o imagine dinamică a bărbatului modern care percepe îmbrăcămintea ca un mod de exprimare a personalității proprii. Segmentele de consumatori cărora se adresează aceasta din urmă sunt cel mediu și peste mediu, produsele distribuite fiind cămăși, cravate și marochinărie.

### **De ce s-a ales franciza și care sunt avantajele distribuției în franciză**

Franciza include logistica și aprovizionarea în sistem "just in time". Acest sistem pe care îl practică - franciza - presupune un parteneriat între francizor - cel care da dreptul de vânzare a mărcii respective - și francizeer - cel care pune la dispoziție spațiul în care se vinde marfa. Cei doi parteneri au de câștigat din motive lesne de înțeles și anume: expunerea corespunzătoare a mărfii în standuri personalizate, pentru vizualizarea rapidă a produselor, completarea colecției pe măsura vânzării, implicarea financiară mai mică a comerciantului. Concluzia este una singură: vânzări ridicate chiar și într-o piață în care puterea de cumpărare este scăzută.

Comerciantul (francizeer-ul) are nenumărate avantaje distribuind marfa în franciză. La marfa de acest tip se asigură o prezentare corespunzătoare, asigurarea unui stoc permanent pentru marfă care se vinde și chiar o susținere financiară din partea noastră (a francizor-ului).

Bineînțeles că și francizorul are avantaje lucrând în acest sistem, fiind în permanență în contact cu piața, știind tot timpul ce anume se vinde, ce gama de culoare, modele.

Susținerea financiară din partea francizor-ului oferă comerciantului francizeer o mai mare libertate în expunerea mărfii, acesta din urma beneficiind de o varietate de modele și culori, rezultatul final fiind vânzările ridicate. Comerciantul / francizeer are, în schimb, datoria de a realiza o minimă instruire a personalului din magazin și chiar și aici se pot oferi training-uri specializate.

Un alt avantaj al francizei este acela ca rețeaua dezvoltată este una stabilă, fiind evitate situațiile în care comercianții dispar, nu plătesc sau nu au nici cel mai mic contact cu piața.

În domeniul textilelor, franciza este mai simplă decât în celelalte domenii, cei doi parteneri rămânând alături pâna la terminarea contractului, ajutându-se unul pe altul.

Un comerciant trebuie, într-adevăr, să îndeplinească anumite condiții pentru a deveni francizeer, dar acestea sunt reguli aproape necesare pentru orice magazin. Astfel, pot enumera: deținerea unui magazin de confecții masculine sau a unui magazin specializat pe cămăși, magazinul să beneficieze de o locație favorabilă care să-i ofere un rulaj minim, iar flexibilitatea comerciantului de a participa în rețeaua unei mărci care beneficiază de campanii de promovare și sisteme performante de vânzări să fie destul de mare.

În ultimul timp, magazinele din centrele comerciale și cele de mass-market, au căpătat o amploare deosebită. Aceste polusuri atrag clienții pe diverse căi, respectiv cinema, restaurante, săli de jocuri, într-un cuvânt distracție. Cumpăraturile nu ocupă aici primul loc, dar pe ansamblu, vânzările de îmbrăcăminte sunt mai mari față de magazinele clasice, sa le spunem pietonale.

Magazinul trebuie să reflecte, în cele mai mici detalii, identitatea mărcii pe care o comercializează. Cei de la Graftex au înțeles foarte bine acest lucru. Graftex este firma care are licență de distribuție pentru marca Bigotti pe piața romanească.

Pentru mulți comercianți români, visual merchandising, de exemplu, e doar un termen de care au auzit, dar nu s-au străduit prea mult să afle și la ce anume se referă acest atât de important instrument de vânzare.

Magazinul este un instrument foarte important de poziționare a mărcii pe piața. Felul în care prezinți produsul contribuie decisiv la imaginea mărcii și la influențarea deciziei de cumpărare a potențialului client. Vânzătoarele asistă permanent clientul; se găsesc în toate magazinele mese speciale pentru asortarea produselor, chiar dacă există o preasortare. Lumina este în așa fel gândită încât să pună în valoare produsul. La noi sunt încă multe magazine care folosesc lumini total nepotrivite tipului de produs pe care îl vând. Pentru vitrine și pentru interiorul magazinului, se folosesc diferite lumini. Sunt multe elemente ale visual merchandising-ului care pot fi exploatate și despre care am putea vorbi la nesfârșit. Magazinele Bigotti, în număr de peste 20, se împart în mai multe categorii.

Flag Ship Store sunt magazinele de imagine și prestață. În cazul acestor magazine, nu se urmărește rentabilitatea pe metru pătrat, ci efectul pe care îl pot avea în a promova marca. Bigotti are două asemenea magazine, unul pe Calea Victoriei și altul, recent deschis, în Aeroportul Otopeni. Calea Victoriei este considerată o zonă fierbinte, din punct de vedere al vadului comercial, dar la noi, arterele principale ale orașului nu sunt foarte clar sedimentate ca zone comerciale, ca în alte orașe mari. Acestea nu reprezintă încă un centru de vânzare. Îți poți permite magazine "de imagine" doar în momentul în care ai alte care vând foarte bine, iar Bigotti are. Magazinele care au cea mai mare pondere în vânzări, cele cu rulaj mare, se afla în polusuri și în centre comerciale.

Magazinele Bigotti din Mall și Mario Plaza din București, la fel ca Tomis din Constanta au cele mai mari vânzări și sunt cele mai profitabile. Cele trei magazine sunt de tipul self standing store, fiind delimitate de restul centrului comercial.

Vânzări bune sunt înregistrate și la magazinele de tipul shop in shop, sau brand corner. In cadrul unor centre comerciale din țară, Bigotti are închiriate spații care nu sunt delimitate de restul locațiilor. Asemenea magazine Bigotti pot fi întâlnite, printre altele, la Eva în București, la Modern în Galați și la Central în Cluj-Napoca.

Indiferent de locație, prețurile produselor Bigotti sunt aceleași, peste tot în țară.

### **Artigiani, noua marcă Bigotti**

Artigiani este o sub-marca de top a lui Bigotti, care a fost lansată sezonul trecut. În afară de formula sa ready-to-wear, Artigiani este disponibilă și în varianta, mai exclusivistă, made-to-measure (su misura), în care clientul poate alege modelul, țesătura, forma de guler și altele. Prin urmare, clientul devine propriul designer al produsului pe care îl cumpără.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Paliwoda, St., International Marketing, London, Heinemann Professional Publishing Ltd., 1988
2. Revista Marketing – Management nr. 6/ 1999
3. [www.dialogtextil.ro](http://www.dialogtextil.ro)

## ELABORAREA STRATEGIEI ÎN MARKETINGUL INTERNAȚIONAL - II

SMARANDA COSMA\*

**ABSTRACT. Strategic Planning in International Marketing II.** The paper presents the steps for strategy planning in the international environment. The article is divided in two parts – the first including an external and internal environment analysis, a SWOT analysis and a target market evaluation and selection and the second part is allocated for choosing strategic alternatives, different kinds of strategic plans in international marketing, organizing and controlling international marketing activities and finally the conclusions.

### 4. Alegerea alternativelor strategice

Strategiile firmei urmăresc trei aspecte esențiale:

- ☞ orientarea firmei din punctul de vedere al dezvoltării, menținerii sau restrângerii activității;
- ☞ industriile sau piețele pe care firmele activează cu produsele și unitățile de afaceri;
- ☞ maniera în care managementul coordonează activitățile, transferă resursele și utilizează capacitățile pentru liniile de produse și unitățile strategice.

#### 4.1. Strategii la nivel de afacere

Cea mai cunoscută tipizare este cea făcută în 1980 de M. Porter, care deosebește trei tipuri generice de strategii:

- A. **Strategia minimizării costurilor:** obiectivul fundamental al acestei strategii constă în reducerea la minim a costurilor de producție și de marketing, în scopul creșterii cotei de piață. Se recomandă utilizarea acestei strategii în cazul în care consumatorii sunt sensibili la preț, în cazul în care vânzarea unor cantități mari determină obținerea de economii de scară.
- B. **Strategia de diferențiere:** pune în prim plan deosebirea firmei față de concurenți. Succesul acestei strategii nu depinde de cost și preț, ci de caracteristicile care deosebesc firma de rivali. Strategia de diferențiere presupune acoperirea integrală a pieței, însă în mod diferit de la un segment de piață la altul.
- C. **Strategia de concentrare:** firma își concentrează eforturile asupra unui segment de piață selectat. Această strategie se bazează pe presupunerea că firma poate satisface mai bine nevoile unui anumit segment, decât concurenții care își dispersează eforturile pe o multitudine de cupluri produs/ piață.

#### 4.2. Strategii la nivel de firmă

Așa cum fiecare produs sau unitate de afaceri trebuie să urmeze strategia firmei, organizația trebuie să decidă asupra orientării sale, găsind răspunsuri la următoarele întrebări:

- 1) Trebuie să extindem, să restrângem sau să menținem activitățile firmei?
- 2) Trebuie să concentrăm activitățile în același sector sau să ne diversificăm spre alte industrii?

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

3) Dacă dorim să ne extindem la nivel național și/sau internațional, utilizăm dezvoltarea internă sau externă (achiziții, fuziuni sau alianțe strategice)?

Strategiile direcționale ale firmei cuprind trei orientări generale:

- Strategii de dezvoltare (de creștere, agresive)
- Strategii de menținere (de stabilitate, pasive)
- Strategii de restrângere a activității (de apărare)

**Strategiile de dezvoltare** se referă la două aspecte de bază: *concentrarea* asupra liniei de produs curente într-un sector de activitate și *diversificarea* cu alte linii de produse în alte industrii.

Dacă linia curentă de produse a companiei are un real potențial de creștere, concentrarea resurselor asupra dezvoltării acesteia este o alternativă strategică. Strategia de concentrare se poate realiza în plan vertical și orizontal. *Concentrarea (integrarea) verticală* presupune atragerea și controlul anumitor furnizori și/sau distribuitori, cu scopul sporirii profiturilor și a cifrei de afaceri. Integrarea verticală este opțiunea strategică pentru domeniile sau unitățile strategice de activitate cu o poziție concurențială puternică dintr-un sector atractiv – în special când tehnologiile sunt previzibile și piața este în creștere. *Concentrarea (integrarea) orizontală* se realizează prin achiziția sau absorbția unor concurenți. Astfel, firma își poate extinde produsele în alte locații geografice (piețe) și/sau poate să-și sporească gama de produse și servicii oferite pieței actuale.

Conducerea Maytag a realizat în 1978 că firma ar fi incapabilă să continue lupta competitivă de pe piața Statelor Unite ale Americii a aparatului electrocasnice dacă ar rămâne doar pe nișa calitativă. Industria s-a consolidat rapid în jurul acelor companii care ofereau o gamă completă de produse la toate nivelurile de preț și calitate pentru cele trei linii majore: spălare, gătit și răcire. Inițial, fiecare companie fabrica aparate derivate din unul sau două produse. Firmele au umplut golurile din liniile lor, punându-și numele de marcă pe produse cumpărate de la alți producători. Achiziția era o variantă mai puțin costisitoare decât construirea unei noi linii. Pe de altă parte, este mult mai ieftin să te integrezi vertical decât să cumperi unități strategice de la alte companii din domeniu. Nevoia de a avea produse din toate cele trei linii a condus la o serie de achiziții și fuziuni în industrie – creștere prin integrare orizontală, în special în SUA și Canada. Având în vedere timpul îndelungat necesar expertizei de marketing în ceea ce privește tehnologia, producția și vânzarea acestor noi linii, Maytag a conchis că va trebui să achiziționeze rapid alte companii ca Jenn-Air, Magic Chef și Hoover la mijlocul anilor '80. Concurenții ca General Electric, Whirlpool și AB Electrolux s-au dezvoltat prin integrare orizontală pe tot globul. Maytag a considerat că trebuie să ia parte la această dezvoltare.

Când industria în care acționează firma devine consolidată și matură, majoritatea companiilor supraviețuitoare au atins limitele dezvoltării prin integrare verticală și orizontală. Următoarea etapă este dezvoltarea prin diversificare. Strategia de diversificare este de tip *concentric, orizontală și conglomerat*. Strategia de diversificare concentrică presupune asimilarea și comercializarea unor produse noi, care au legături tehnologice sau de marketing cu produsele curente și se adresează unor categorii noi de consumatori. Strategia de diversificare orizontală constă în vânzarea unor produse noi, fără legături tehnologice sau de marketing cu produsele curente, vizând consumatorii actuali. Strategia de diversificare de tip conglomerat constă în asimilarea și comercializarea unor produse noi, fără legături tehnologice sau de marketing cu produsele curente, adresându-se unor categorii noi de cumpărători.

**Strategiile de menținere** sunt utilizate de către firmele care nu mai dispun de avantaje competitive și nici de forța concurențială necesară deținerii unei poziții solide pe piață. Obiectivul prioritar este menținerea pe piață, acționându-se cu o întregă gamă de măsuri pentru apărarea poziției deținute.

**Strategiile de restrângere** sunt necesare atunci când firma nu mai poate face față exigențelor pieței și pierde clienți, iar cota sa de piață scade. În acest caz, firma se restrânge la un număr relativ redus de piețe sau segmente de piață pe care urmărește să le satisfacă în condiții concurențiale.

În statele dezvoltate, marile companii, din dorința de a realiza la un nivel înalt de eficiență strategiile dezvoltării, în condițiile accentuării tendințelor de globalizare, se orientează în direcția găsirii unor parteneri strategici cu care realizează alianțe, ce conduc în final la constituirea *rețelelor strategice*. Crearea alianțelor strategice oferă posibilități superioare de a dezvolta noi tehnologii, de a pătrunde pe noi piețe, de a ține pasul cu schimbările din mediu, de a amplifica forțele și a împărți riscurile.

Alianța strategică este un parteneriat între două sau mai multe companii sau unități de afaceri, realizat pentru atingerea obiectivelor strategice și care aduce beneficii tuturor părților implicate. În lumea afacerilor de astăzi, alianțele strategice sunt un lucru comun. Printre motivele pentru care se recurge la astfel de parteneriate se numără:

- 1) obținerea tehnologiilor sau a capacităților de producție;
- 2) obținerea accesului la piețe specifice;
- 3) reducerea riscului financiar;
- 4) reducerea riscului politic;
- 5) obținerea unui avantaj competitiv.

La jumătatea anilor 1990, Asia a devenit a doua mare piață pentru aparatura electrocasnică din lume, după Europa, iar oportunitățile sunt în continuare promițătoare. China și India, în special au oferit oportunități de creștere extraordinare. De exemplu, nivelul de saturație pentru mașini de spălat a fost în China de doar 10%, în timp ce pentru Mexic era de 54%, iar pentru Statele Unite de 75%. Chiar dacă producătorii japonezi și coreeni domină piața asiatică, totuși industria rămâne fragmentată, nici o companie nereușind să domine prin cota de piață. Matsushita este liderul pieței asiatice, dar partea sa de piață este de mai puțin de 10% în afara granițelor Japoniei. În încercarea de a cuceri piața Asiei, producătorii europeni și americani au cumpărat sau au constituit societăți mixte cu firmele autohtone. AB Electrolux a înființat linii complete de producție în China și India. Pe lângă distribuitorii din Australia, Malaezia, Japonia, Singapore, Thailanda și Taiwan, Whirlpool a format o societate mixtă în China și India. General Electric a realizat un parteneriat în Philipine și o societate mixtă cu cel mai mare producător de aparatură electrocasnică indian.

Realizând vastul potențial al pieței chineze, Maytag Corporation a format două societăți mixte în anul 1996 cu Hefei Rongshida Group Corporation, cunoscut ca RSD, pentru producerea și comercializarea mașinilor de spălat și a frigiderelor. RSD era liderul pieței chineze pentru aparatura de curățat și o marcă larg recunoscută în țară. În 1995 producea aproximativ 1,1 milioane mașini de spălat dintr-un total de 9,5 milioane vândute în China. Maytag a investit 35 milioane \$ în societatea mixtă care avea să producă și să vândă aparatură de spălat și curățat în regiune. Alți 35 milioane \$ au fost investiți pentru ca RSD să pătrundă și pe piața echipamentelor de refrigerare. Maytag deținea 50,5% din ambele societăți mixte.

Beneficiile nu s-au lăsat prea mult așteptate!

Există trei grupe mari de colaborare organizațională pe termen lung:

- alianțele orizontale reprezintă forma de colaborare strategică dintre concurenții actuali și potențiali ce funcționează în sectoare de activitate identice.
- alianțele verticale pot fi constituite cu parteneri din diferite faze ale domeniului de activitate comun.
- alianțele diagonale apar din colaborarea firmei cu parteneri din alte ramuri, între care nu există relație de furnizor-cumpărător.

#### 4. 3. Analiza portofoliului

Una din sarcinile majore ale planificării strategice de marketing a organizațiilor globale este asigurarea echilibrului între caracteristicile piețelor și obiectivele strategice. Sarcina constă în dezvoltarea pieței prin identificarea de noi piețe, menținerea pieței la nivelul existent sau restrângerea pieței prin eliminarea unor piețe existente. Acest demers, care presupune o atitudine flexibilă și dinamică, poate fi materializat dacă firma utilizează criterii și metode adecvate în conturarea, structurarea și redimensionarea permanentă a portofoliului de piețe.

Cele mai cunoscute modele de planificare a portofoliului de activități sunt Boston Consulting Group (BCG) și General Electric (GE).

Modelul BCG are la bază două criterii de evaluare: rata de creștere a pieței și poziția concurențială a firmei pe piață. Se apreciază că o rată de creștere de 10% a pieței separă zona de creștere rapidă de zona de creștere mai lentă a pieței. Poziția concurențială pe piață reprezintă raportul dintre poziția pe piață a firmei și poziția concurentului principal.

Modelul GE evaluează fiecare unitate strategică de activitate în funcție de două grupe de criterii: atractivitatea pieței și potențialul competitiv al firmei. Succesul firmei depinde de o serie de factori din cadrul fiecărei grupe de criterii.

Modelul General Electric a fost modificat ulterior de firma Ford, care a elaborat un sistem de evaluare a portofoliului de piețe bazat pe atractivitatea țării și avantajele competitive ale firmei (figura 6). Aceste două dimensiuni au fost măsurate pe baza următorilor factori:

<u>Atractivitatea pieței</u>	<u>Avantaje competitive</u>
1. Mărimea pieței	1. Cota de piață
2. Rata de creștere a pieței	2. Accesul la produs
3. Reglementări guvernamentale (controlul prețurilor)	3. Marja de contribuție (profit pe unitate, procent profit)
4. Stabilitatea economică și politică (inflația, balanța comercială, stabilitate politică)	4. Susținerea pieței (calitatea sistemului de distribuție, reclamă față de concurență)

Investiție/creștere		Eliminare/Scoatere Societate mixtă	Ridicată	Atractivitatea țării
	Strategii selective			
		Recoltare/Scoatere Combinare/Licență	Scăzută	
Ridicată Putere competitivă		Scăzută		

Fig. 6. Evaluarea U. S. A. după varianta Ford

Țările din cadranul *Investiție/creștere* sunt locul unde firma poate să facă angajamente puternice. Cadranul *Recoltare/Scoatere* se referă la țările unde recoltarea profitului sau vânzarea afacerii este cea mai bună strategie. Poziția *Eliminare/Scoatere* reprezintă o alegere strategică dificilă, deoarece firma are competitivitate slabă, însă piața este atrăgătoare. Decizia finală trebuie luată după o analiză atentă a factorilor implicați.

Analiza de portofoliu poate fi mai puțin utilă pentru companiile care operează în industrii globale, față de cele care activează în sectoare multinaționale.

#### 4.4. Strategii tutoriale

Campbell, Goold și Alexander [8] subliniază în "Strategii la nivelul corporației: Crearea valorii în companiile multifacere" că strategiile firmelor trebuie să răspundă la două întrebări cruciale:

- Ce afacere deține compania și de ce?
- Ce structură organizatorică, proces managerial și filozofie vor conduce la obținerea de performanțe superioare pentru unitățile strategice de afaceri ale companiei?

Strategiile tutoriale analizează compania în termeni de resurse și capacități ce pot fi utilizate în construirea de unități de afaceri valoroase și în același timp generatoare de sinergie. Conform autorilor, companiile multifacere creează valoare prin influențarea afacerilor pe care le dețin. O companie tutore creează mai multă valoare decât ar oferi competitorii dacă ar deține aceleași unități strategice de afaceri. Aceste companii dețin avantaje relaționale.

Companiile tutore generează strategii prin concentrarea pe propriile competențe majore și pe valoarea creată prin relația dintre compania mamă și afacerile sale.

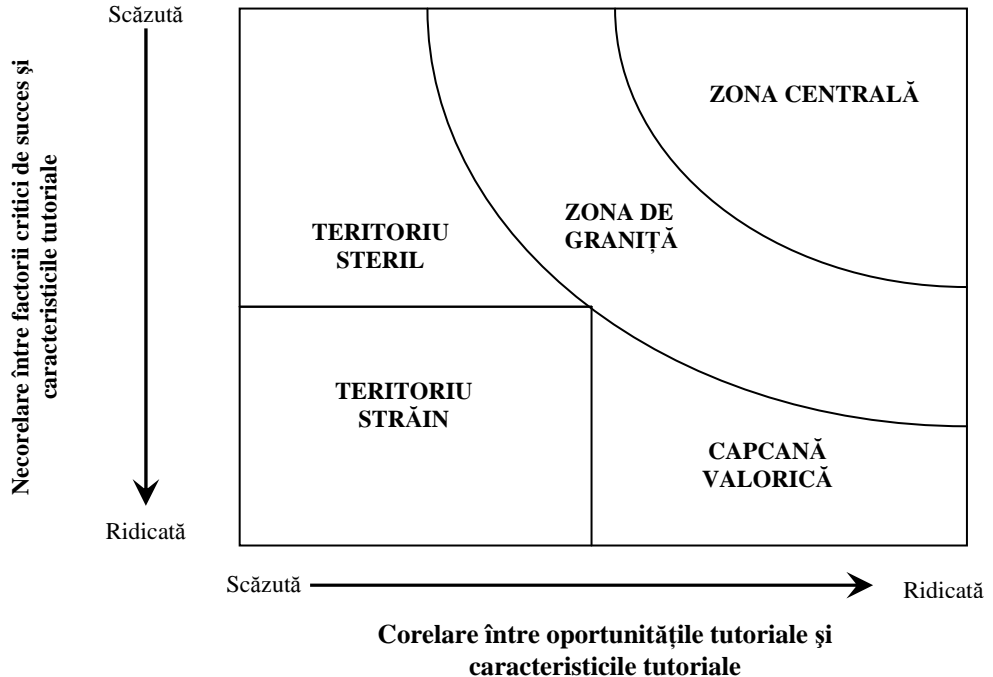


Fig. 7. Matricea tutorială



Această abordare a strategiei companiei este utilă nu numai pentru luarea deciziei cu privire la noi afaceri ce trebuie achiziționate, dar și în stabilirea modului de gestionare a unităților strategice de afaceri existente.

Campbell, Goold și Alexander recomandă trei pași analitici pentru stabilirea celei mai fiabile strategii a firmei:

- 1) Examinarea fiecărei unități strategice de activitate din punctul de vedere al factorilor de succes. Factorii de succes sunt acele elemente ale companiei care determină din punct de vedere strategic succesul sau eșecul.
- 2) Examinarea fiecărei unități strategice de activitate din punctul de vedere al performanțelor care pot fi îmbunătățite. Acestea sunt considerate a fi oportunități tutoriale.
- 3) Analiza legăturii dintre compania tutore și unitatea strategică.

Matricea tutorială are două dimensiuni: contribuția pozitivă respectiv contribuția negativă pe care compania tutore o poate avea. Combinația celor două dimensiuni creează cinci poziții diferite – fiecare având implicații diferite pentru strategiile firmei (Figura 7).

### **Zona centrală**

După Campbell, Goold și Alexander, unitățile strategice de afaceri care se găsesc în colțul dreapta-sus a matricei ar trebui să se afle în centrul atenției viitoare a companiei. Aceste unități au oportunități de dezvoltare de către tutore și acesta înțelege bine factorii lor de succes. Aceste unități strategice de afaceri ar trebui să aibă prioritate în fața tuturor activităților companiei.

### **Zona de graniță**

Pentru zona de graniță, unele dintre caracteristicile tutorelui se potrivesc cu afacerea, iar altele nu. Tutorele poate să nu aibă toate caracteristicile de care are nevoie unitatea strategică de afaceri sau poate să nu înțeleagă foarte bine factorii necesari succesului. De exemplu, o unitate strategică de afaceri din această zonă poate să fie foarte puternică în crearea imaginii proprii prin publicitate (unități strategice de afaceri din industria parfumurilor). Compania tutore poate să nu aibă acest atu și lasă această sarcină în seama unității strategice de activitate. Dacă compania tutore obligă unitatea strategică de afaceri să renunțe la crearea imaginii prin mijloace proprii și să recurgă la serviciile companiei tutore, imaginea unității va avea de suferit. Unitățile strategice de afaceri din această zonă consumă mult din resursele companiei tutore, deoarece aceasta încearcă să înțeleagă nevoile unității strategice de afaceri și să o transfere într-o zonă centrală a matricei. În acest caz, compania tutore trebuie să știe când să intervină în strategia unității strategice de afaceri și când să se abțină.

### **Zona sterilă**

Unitățile strategice de afaceri din zona sterilă se potrivesc foarte bine cu caracteristicile companiei tutore, dar conțin foarte puține oportunități de dezvoltare. Este cazul acelor unități, care aparțin companiei tutore de mult timp și care au avut un mare succes inițial. Compania tutore a investit mult în trecut în aceste unități, dar acum nu mai găsesc oportunități de dezvoltare pentru ele. Aceste unități strategice de afaceri pot acționa și ca balast pentru compania tutore, prin încetinirea ritmului de creștere economică a companiei tutore și distragerea resurselor de la alte activități mai productive. Deoarece aceste unități se pot muta în teritoriul străin, managerii companiei tutore trebuie să ia decizia de a se dispersa de ele, imediat ce obțin un preț mai bun decât previziunea valorii viitoare.

### **Teritoriu străin**

Unitățile strategice de afaceri din teritoriul străin au puține oportunități de dezvoltare din parte companiei tutore și caracteristicile lor nu se potrivesc cu cele ale companiei tutore. Nu există potențial pentru dezvoltare viitoare, dar există potențial de frânare a companiei tutore. Aceste unități sunt mici și de obicei sunt rămășițe ale experimentelor de diversificare din trecut sau sunt companii de suflet ale seniorilor companiei tutore. Deși aceste unități strategice de activitate nu se încadrează în strategia companiei tutore, există câteva motive de păstrare a lor: sunt profitabile în procent, nu există cumpărători la ele, există contracte ferme ce nu pot fi încălcate între compania tutore și unitatea strategică de afaceri sau sunt companii favorite ale managerilor companiei tutore. Deoarece există riscul ca compania tutore să piardă resurse în încercarea de rentabilizare a acestor unități, Campbell, Goold și Alexander recomandă companiei tutore renunțarea la acestea cât timp ele mai au valoare.

### **Capcana valorică**

Unitățile strategice din această zonă se potrivesc cu oportunitățile companiei tutore, dar există o divergență în înțelegerea factorilor necesari succesului. În această zonă se pot produce cele mai mari erori manageriale. De exemplu, în dorința de a produce o marcă multinațională, managementul nu sesizează faptul că unitatea respectivă are succes tocmai datorită faptului că ocupă o piață sau nișă locală. Potențialul câștigului orbește compania tutore și riscul asumat poate distruge succesul unității strategice de activitate.

#### **4. 5. Strategii la nivel funcțional**

La nivelul fiecărei funcțiuni sunt elaborate strategii, care au ca scop final îndeplinirea obiectivelor de la acest nivel. Strategiile specifice de marketing se stabilesc pornind de la poziția pe care o firmă o ocupă pe piață: lider, challenger, următor sau firme mici.

**Strategiile de marketing ale liderului pieței:** obiectivul fundamental al acestuia este apărarea și creșterea poziției dominante pe piață. Strategiile specifice liderului sunt extinderea pieței totale, apărarea poziției ocupate și creșterea poziției pe piață.

**Strategiile de marketing ale challengerului:** obiectivul acestuia este creșterea cotei de piață pentru a lua locul liderului. Strategiile specifice challengerului sunt atacul asupra liderului pieței și a altor concurenți.

**Strategiile de marketing ale următorilor:** obiectivul acestora este păstrarea clientelei actuale și atragerea de noi consumatori. Strategia specifică următorilor este imitarea.

**Strategiile de marketing ale firmelor mici:** obiectivul acestora este extinderea și protejarea nișei de piață pe care acționează. Strategia specifică firmelor mici este concentrarea asupra unei nișe de piață și specializarea.

#### **4. 6. Strategii la nivel internațional**

Strategiile internaționale diferă de cele utilizate pe plan local atât prin sfera de cuprindere, cât și prin gradul lor de diversificare geografică. Aceste strategii pot fi reprezentate schematic astfel:

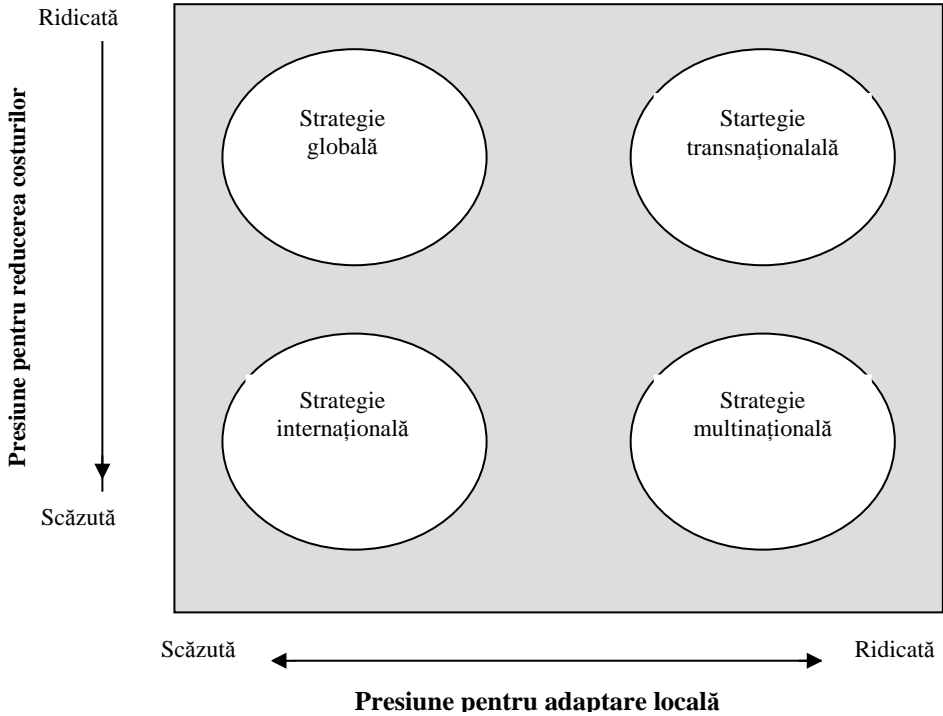


Fig. 8. Strategii la nivel internațional

**Strategia multinațională:** caracteristica de bază este aceea că se delegă deciziile strategice și operative la unitățile ce funcționează în diferite țări, astfel încât produsele și instrumentele de marketing utilizate să poată fi adaptate în funcție de nevoile, condițiile concurențiale, normele politice și juridice locale.

**Strategia internațională:** este specifică firmelor care traversează fazele clasice ale internaționalizării. În cazul acestei strategii, nevoia de integrare globală și capacitatea de adaptare locală este relativ redusă.

**Strategia globală:** se stabilește la sediul firmei mamă. Are la bază standardizarea globală a produselor, obținându-se astfel economii la scară. Dezavantajul principal constă în faptul că nu este sensibilă la specificul local.

**Strategia transnațională:** obiectivul acestei strategii este obținerea simultană a avantajelor oferite de eficiență globală și capacitatea de adaptare locală. Realizarea obiectivului presupune asigurarea coordonării globale, dar și a flexibilității locale, elemente care nu pot fi atinse decât printr-o coordonare elastică.

## 5. Tipologia planurilor strategice în marketingul internațional

În planificarea de marketing internațional sunt cunoscute trei abordări:

- A. **Plan de marketing internațional standardizat (centralizat).** Sunt utilizate aceleași instrumente de marketing pe toate piețele. Un astfel de plan permite realizarea de

economii de scară pentru toate componentele mixului de marketing. Produsul standardizat devine uniform pentru un număr tot mai mare de clienți. Planul standardizat ușurează utilizarea măsurilor de marketing strategice și operative.

- B. **Plan de marketing internațional adaptat (descentralizat).** Această variantă a apărut, pe de-o parte, datorită necesității adaptării companiilor la diferitele medii în care acționau și pe de altă parte, ca urmare a rezultatelor neconvingătoare obținute în urma aplicării planului de marketing internațional standardizat. Avantajul planului descentralizat este atribuirea responsabilității planificării factorilor locali, realizându-se astfel o mult mai bună ancorare pe piața străină.
- C. **Plan de marketing internațional standardizat-adaptat (interactiv).** Această variantă este cea mai apropiată de esența marketingului. Responsabilitățile pentru identificarea caracteristicilor majore ale pieței și adaptarea la condițiile locale revin unităților de pe fiecare piață, iar conducerea centrală stabilește un cadru strategic general pentru planificare. Pe lângă aceasta, managementul central coordonează designul produsului, prețurile, activitățile de distribuție și de comunicare ale fiecărei unități precum și realizează sinergia activităților companiei. Caracteristica esențială a planului de marketing interactiv este comunicarea permanentă între centrală și subsidiare.

## 6. Organizarea activității de marketing internațional

O dilemă a companiilor multinaționale este echilibrarea modului de organizare centralizat, astfel încât să poată opera ca un întreg sistem sinergic și în același timp descentralizat, pentru ca managerii locali să poată lua deciziile necesare satisfacerii cerințelor pieței locale. Pentru a rezolva această problemă, companiile au la dispoziție următoarele tipuri de structuri organizatorice:

- ☺ **Structura organizatorică pe piețe (geografică)** este adoptată de către firmele cu linii de produse diversificate, modificate pentru a satisface nevoile clientului local, fie atunci când produsele se vând prin aceleași canale de distribuție. Printre avantaje se numără delegarea responsabilității, îmbunătățirea controlului fabricării și comercializării produsului, precum și experiența în zona respectivă. Numărul mare de manageri și neglijarea produselor individuale sunt câteva dintre dezavantajele organizării geografice.
- ☺ **Structura organizatorică funcțională** este utilă atunci când numărul liniilor de produse este limitat sau acestea sunt relativ omogene. Fiecare manager funcțional are o responsabilitate globală pentru acea funcție. În realitate, organizarea funcțională este destul de rară pentru companiile multinaționale.
- ☺ **Structura organizatorică pe produs** este utilizată de companiile cu linii de produse neînrudite. Motivul concentrării pe produs se explică prin faptul că diferențele în marketingul produselor sunt mai semnificative decât cele între piețele geografice. Organizarea pe produs dă o mare flexibilitate organizării, putând fi făcute rapid schimbări, în primul rând tehnologice, în liniile de produse, dar, pe de altă parte, poate duce la pierderea unor oportunități de piață, deoarece fiecare grup de produse nu-și poate permite o organizare locală.
- ☺ **Structura organizatorică matricială** permite două dimensiuni în responsabilitatea luării deciziilor. Firmele adoptă această organizare atunci când există restricții puternice privind resursele financiare și umane, este necesară o responsabilitate bidimensională (de produs și geografică, de exemplu) sau incertitudinea generează nevoi ridicate de prelucrare a informațiilor. Structura matricială permite o mai bună funcționare a firmei în condițiile unui mediu instabil și dinamic, crește potențialul de control și coordonare a activității și dă

angajaților posibilitatea să devină specialiști cu caracter general. Pe de altă parte, complexitatea structurii matriciale dă naștere la o serie de conflicte, generate de relații de raportare duală și presupune cheltuieli mari datorate anumitor operații duble.

- ☹ **Structura organizatorică pe unități strategice de afaceri** presupune existența unui grup care sprijină tehnologiile și produsele care servesc o anumită piață și concurează cu diverși competitori. Hipercompetiția a determinat multe companii să înființeze unități pentru concentrarea asupra piețelor globale, evaluarea competiției și elaborarea unei strategii globale a afacerii.

## 7. Măsurarea și controlul performanțelor

Procesul de evaluare și control asigură compania de îndeplinirea obiectivelor propuse. Sunt comparate performanțele cu rezultatele dorite și este furnizat feedback-ul necesar managementului pentru evaluarea rezultatelor și implementarea acțiunilor de corecție, dacă este cazul. Acest proces poate fi văzut ca un model cu cinci pași:

- 1) Determinarea elementelor ce trebuie măsurate;
- 2) Stabilirea standardelor de performanță;
- 3) Măsurarea performanței obținute;
- 4) Compararea performanțelor actuale cu standardele;
- 5) Aplicarea corecțiilor necesare.

Relațiile dintre companiile multinaționale și țara gazdă acoperă un domeniu cuprins între colaborarea reciproc avantajoasă și conflictul deschis. Deși în majoritatea zonelor colaborarea internațională se desfășoară fără dificultăți, se înmulțesc zonele în care activitatea lor este considerată că subminează valorile culturale sau ordinea considerată de drept în statul respectiv. Cu cât diferențele dintre nivelurile de dezvoltare ale țărilor implicate este mai mare, cu atât aversiunea populației față de companiile multinaționale pare a fi mai importantă.

Evaluarea și controlul activităților internaționale impun un sistem informațional care să permită circulația informațiilor necesare. Informatizarea acestui sistem și perfecționarea tehnologiilor din telecomunicații constituie un avantaj în procesarea rapidă a datelor, dar și un dezavantaj, deoarece permite imixtiunea sub diferite forme a statelor ce sunt traversate de aceste fluxuri. Dependența de acest sistem se accentuează o dată cu trecerea timpului, ca și vulnerabilitatea sa în fața unor accidente.

Diferențierea apare și la nivelul controlului financiar și este generată de operarea cu diferite monede naționale și cu diverse sisteme de contabilizare. Importanța acestui fapt este amplificată de efectul inflației, ratelor de schimb și sistemelor fiscale existente în țara gazdă. Deși profitabilitatea rămâne un indicator important, se remarcă și alte mărimi pentru evaluare și control. Printre acestea se numără: segmentul de piață, productivitatea, relațiile și imaginea publică în țara gazdă etc.

Un loc aparte între instrumentele de control îl reprezintă evaluarea pe centre de venituri și cheltuieli, cu atât mai mult cu cât subsidiarele sunt specializate, de cele mai multe ori, pe realizarea unor componente și a unui produs final.

O altă metodă de evaluare și control este balanced scorecard. Aceasta combină evaluările financiare cu cele privind satisfacția consumatorilor, procesele interne, precum și cu capacitățile de inovare și dezvoltare ale companiei. Managementul stabilește obiective în fiecare dintre următoarele patru domenii, încercând să găsească răspunsuri:

- a) Financiar: Cum ne percep acționarii?
- b) Satisfacerea consumatorilor: Cum ne percep cumpărătorii?

- c) Procesele interne: În ce trebuie să excelăm?
- d) Inovare și flexibilitate: Cum vom continua să creăm și să sporim valoarea.

Într-un studiu realizat în SUA, 95% din companiile investigate au declarat că utilizează aceleași tehnici de evaluare pentru operațiile din străinătate cu cele de pe piața internă. Cele mai des folosite metode de evaluare a performanțelor internaționale sunt rata de recuperare a investițiilor, analiza bugetelor și comparațiile în timp.

Mediul internațional este într-o continuă schimbare și, adesea, planurile sunt puse în aplicare la un anumit interval de timp după elaborare, când, de multe ori, fenomenele și procesele pe baza cărora au fost fundamentate, s-au schimbat. Activitatea de conducere în marketingul internațional precizează cel mai bine elementele corelate necesare în planul de marketing internațional. Din acest motiv, controlul este strâns legat de planificare, programare și structura organizatorică. Planificarea și programarea stabilesc obiectivele ce trebuie realizate, termenele de realizare și modalitățile de acțiune. Structura organizatorică stabilește responsabilitățile. Această legătură nu se schimbă în cazul marketingului internațional, doar că întreaga strategie de control este mult mai dificil de realizat.

## 8. Concluzii

Pe baza elementelor analizate am putut desprinde următoarele concluzii:

▣ Presiunea crescândă pentru un răspuns rapid la schimbările mediului poate face dificil de coordonat procesul de planificare strategică. Cu cât mai mulți angajați sunt implicați în luarea deciziilor strategice, cu atât va fi mai mare nevoia de acces la informații și mai dificil de supravegheat. Pentru a se adapta la mediul hipercompetitiv, firmele formulează strategii pe termene mai scurte – ceea ce creează un paradox: Poate managementul strategic să existe doar pe un orizont scurt de timp?

▣ Pe măsură ce tot mai multe industrii devin mai competitive, este mai dificilă menținerea avantajelor competitive. Companiile sunt nevoite să aibă competențe distinctive nu numai durabile, dar și greu de imitat. Chiar dacă structurarea pe unități strategice de activitate este utilizată tot mai des în lume, o astfel de structură descentralizată face dificilă asigurarea competențelor distinctive ale companiei. Strategiile tutoriale vor deveni un model dominant în evaluarea unităților de activitate și obținerea sinergiei dintre acestea. Acest concept este bazat pe ideea de companie flexibilă, care poate transfera cunoștințe, aptitudini, competențe, resurse și capacități de la unități strategice cu performanțe ridicate, spre cele cu performanțe scăzute. Se preconizează creșterea importanței culturii organizaționale și a resursei umane într-un mediu hipercompetitiv. Noile produse și noile tehnologii sunt mai ușor de imitat decât aspectele intangibile, cum sunt cultura firmei și resursele umane.

▣ Cu cât firmele se angajează mai puternic în activități internaționale, implementarea strategiei devine din ce în ce mai importantă. Implicațiile internaționale în dezvoltarea strategiilor companiilor sunt în continuă creștere. Chiar dacă o firmă nu intenționează să pătrundă pe piața internațională, mulți dintre furnizorii și distribuitorii săi sunt localizați în alte națiuni.

## BIBLIOGRAFIE

1. Y. Allaire, M. Firsirotu, *Management strategic. Strategiile succesului în afaceri* (București: Editura Economică, 1998).
2. P. Amerein (coord. ), *Marketing. Strategies et Practiques* (Paris: Nathan, 2001).
3. M. Baker, *Marketing Strategy and Management, ed. a II-a* (Londra: The MacMillian Press, 1992).

4. B. Băcanu, *Management strategic* (București: Editura Teora, 1999).
5. R. Birn, *The Handbook of International Market Research Techniques, ed. a II-a* (Londra: Kogan Page, 2000).
6. F. Bradley, *International Marketing Strategy* (Londra: Prentice Hall International, 1991).
7. F. Bradley, *Marketing internațional* (București: Editura Teora, 2001).
8. A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *Corporate Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley&Sons, 1994).
9. Ph. Cateora, *International Marketing, ed. a IX-a* (Chicago: Irwin, 1996).
10. J. E. Curry, *Elemente de marketing internațional* (București: Editura Teora, 2001).
11. V. Danciu, *Marketing internațional. De la tradițional la global* (București: Editura Economică, 2001).
12. R. A. D'Aveni, *HyperCompetition* (New York: The Free Press, 1994).
13. M. De Mooij, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes* (Londra: Sage Publications, 1998).
14. R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (Spring 1991), pag. 114-135.
15. P. Druker, *Managementul strategic* (București: Editura Teora, 2001).
16. P. Druker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper&Row, 1973).
17. I. Doole, R. Lowe, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation, ed. a II-a* (SUA: Thomas Learning, 2001).
18. J. D. Hunger, T. L. Wheelen, *Strategic Management, ed. a VII-a* (New Jersey: Prentice Hall, 2000).
19. D. E. Hussey (coord. ), *International Review of Strategic Management* (Londra: John Wiley&Sons, 1992).
20. S. C. Jain, *International Marketing Cases, ed. a VI-a* (SUA: Suoth-Western-Thomas, 1999).
21. J. P. Jeannet, H. Hennessey, *Global Marketing Strategies, ed. a II-a* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992).
22. W. Keegan, M. C. Green, *Principles of Global Marketing* (New Jersey: Prentice Hall, 1997).
23. W. Keegan, J. M. Leersnyder, *Marketing sans frontieres* (Paris: InterEditions, 1994).
24. Ph. Kotler, *Managementul marketingului* (București: Editura Teora, 1997).
25. R. Maricourt (coord. ), *Marketing Europeen. Strategies et Actions* (Paris: Publi-Union, 1997).
26. C. Martin, *Marketing Global. Approche Systemique des Choix Commerciaux* (Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1998).
27. I. Mișuț, M. D. Pop, *Consumatorul și managementul ofertei* (Cluj-Napoca: Editura Dacia, 1996).
28. R. Mockler, *Management strategic multinațional. Un proces integrativ bazat pe concepte* (București: Editura Economică, 2001).
29. K. Ohmae, *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy* (Londra: Fontana, 1990).
30. C. Paco-Berho, *Marketing International, ed. a IV-a* (Paris: Dunod, 2002).
31. N. Paina, M. D. Pop, *Politici de marketing* (Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană, 1998).
32. N. Pop (coord), *Marketing strategic* (București: Editura Economică, 2000).
33. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985)
34. C. Sasu, *Marketing internațional* (Iași: Editura Polirom, 2001).
35. C. Someșan, S. Cosma, *Marketing global. Lucrări* (Cluj-Napoca: Editura Sincron, 2000).
36. J. C. Usunier, *Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international* (Paris: Presses Universitaires de France, 1992).
37. M. Vorzsak, *Management strategic* (Cluj-Napoca: SC Tiparnița SRL, 1996).
38. J. Wind, V. Mahajan, *Digital Marketing. Global Strategies from the World's Leading Experts* (Londra: John Wiley&Sons, 2001).

## PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

C. POP<sup>1</sup>, I. CIRCO<sup>2</sup>

**ABSTRACT.** The paper presents the hospitality companies listed through European Stock Exchanges and the brand names connected with these companies. The paper establishes the representation degree of the listed companies in correlation with their rank within the first 300. The representation degree could be considered very good.

Piețele bursiere pe care s-a derulat analiza au fost:

1. **London Stock Exchange** – rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 1
2. **Paris Stock Exchange** (componentă a **Euronext**) - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 3
3. **Brussels Stock Exchange** (componentă a **Euronext**) - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 5
4. **Amsterdam Stock Exchange** (componentă a **Euronext**) – site-ul acestei burse nu poate fi accesat.
5. **Lisbon Stock Exchange** (componentă a **Euronext**) – site-ul acestei burse nu poate fi accesat.
6. **Milano Stock Exchange** (Borsa Italia) - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 6
7. **Madrid Stock Exchange** (Bolsa de Madrid) - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr.7
8. **Barcelona Stock Exchange** – site-ul permite doar o căutare limitată și în limitele oferite pare să nu existe nici o companie din domeniul hotelier cotate pe această piață.
9. **Athens Stock Exchange** - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 9
10. **Swiss Exchange** – la această bursă nu apare un sector sau subsector hotelier
11. **Istanbul Stock Exchange** – site-ul acestei burse nu permite căutare după sector
12. **Frankfurt Stock Exchange** (Deutsche Boerse Group) – site-ul nu permite căutare decât după litera cu care începe numele companiei, iar companiile cotate nu au indicat sectorul de activitate.
13. **Boerse Munchen** - site-ul nu permite căutare decât după litera cu care începe numele companiei, iar companiile cotate nu au indicat sectorul de activitate.
14. **Viena Stock Exchange** – site-ul bursei nu permite căutare după sector.

---

<sup>1</sup> Conferențiar, Facultea de Business, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

<sup>2</sup> Asistent, Facultea de Business, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca



15. **Budapest Stock Exchange** - site-ul bursei nu permite căutare după sector și nici nu oferă informații despre domeniul de activitate al companiilor înscrise la cotă.
16. **Stockholm Stock Exchange** – site-ul nu a putut fi accesat.
17. **Copenhagen Stock Exchange** – varianta în limba engleză a site-ului nu este disponibilă, iar opțiunile de căutare sunt limitate.
18. **Helsinki Stock Exchange** – site-ul nu a putut fi accesat deoarece bursa se află în proces de fuziune.
19. **Oslo Stock Exchange** – nu permite căutare după sector, dar companiile dispun de o ‘fișă’ care indică sectorul - rezultatele sunt prezentate în tabelul nr. 10
20. **Prague Stock Exchange** – deși site-ul permite căutare după sector, nu există sector de *Hospitality* sau *Lodging*.
21. **Warsaw Stock Exchange** – site-ul nu permite căutare după sector, iar ‘fișă’ fiecărei companii nu are înscris sectorul de activitate. Dar se pot găsi informații despre primele 20 de companii, iar printre acestea se găsește compania hotelieră **Orbis** ([www.orbis.com](http://www.orbis.com)), iar numele Orbis este afiliat mărcii **Mercure** exploatat de compania franceză Accor.

La **London Stock Exchange** (LSE), în perioada analizată – ianuarie 2002 – iulie 2003 – numărul companiilor din domeniul hotelier admise la cota bursei a rămas același, adică 10. Companiile hoteliere se regăsesc în sectorul *Leisure Entertainment & Hotels* și există link către ‘fișă’ fiecărei companii ce conține și informații legate de subsectorul în care își desfășoară activitatea. Deși numărul companiilor din acest subsector s-a menținut constant, în perioada analizată a avut loc următoarea modificare: Thistle Hotels a fost eliminată de la cotă și a fost introdusă InterContinental Hotels Group, companie care este cotată și la New York Stock Exchange (NYSE).

Companiile cotate la LSE la sfârșitul lunii iulie 2003 erau următoarele:

*Tabel nr.1*

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota LSE	Observații
1	C.H.E.Group	Britanică	Hoteluri	1973	
2.	De Vere Group	Britanică	Hoteluri	1952	
3.	Hanover International	Britanică	Hoteluri	1996	
4.	Hilton Group PLC	Britanică	Hoteluri	1967	Această companie nu trebuie confundată cu Hilton Hotels Corporation de la NYSE.

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

5.	InterContinental Hotels Group PLC Cotată și la: New York Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Britanică	Hoteluri	2003	Compania este cotată și la NYSE. Înainte de această data compania se numea Six Continents, dar la LSE era încadrată în subsectorul Restaurants, Pubs & Breweries.
6.	Jarvis Hotels	Britanică	Hoteluri	1996	
7.	Macdonald Hotels	Britanică	Hoteluri	1996	
8.	Millenium & Copthorne Hotels	Britanică	Hoteluri	1996	
9.	Peel Hotels	Britanică	Hoteluri	1998	
10.	Queens Moat House	Britanică	Hoteluri	1946	

Se poate observa că 4 dintre cele 10 companii sunt cotate înainte de 1990, iar 6 au fost acceptate la cota lui LSE după 1990.

Nici una dintre companiile cotate la Londra nu este înregistrată în altă țară și toate companiile își desfășoară activitatea în domeniul hotelier, fără particularitățile unora dintre companiile cotate la NYSE.

Proprietățile sau mărcile operate de companiile cotate la London Stock Exchange sunt următoarele:

*Tabel nr.2*

Nr. crt.	Companie	Proprietăți sau mărci operate	Observații
1.	C.H.E.Group	n/a	Compania nu are un site și ca urmare nu s-au putut obține – pe această cale – informații despre proprietățile sau mărcile operate de aceasta.
2.	De Vere Group <a href="http://www.deveregroupplc.co.uk">www.deveregroupplc.co.uk</a>	Mărcile operate în domeniul hotelier sunt: 1. De Vere Hotels 2. Village Hotels & Leisure Clubs	Ambele mărci sunt oferite <b>numai în Marea Britanie.</b> De Vere este un lanț hotelier care are ca țintă segmentul conferințelor

C. POP, I. CIRCO

			<p>derulate în cadrul hotelurilor și oferta de locuri de cazare. Lanțul are în componență hoteluri de 4 și 5 stele.</p> <p>Village este o combinație unică de capacități de cazare cu 100 de camere pentru piața de nivel mediu la care se adaugă cluburi de fitness și pentru întreținerea sănătății.</p> <p>Grupul De Vere mai desfășoară activități în domeniul cluburilor de fitness și pentru întreținerea sănătății prin numele de marcă Greens.</p>
3.	<p>Hanover International  <a href="http://www.hanover-international.com">www.hanover-international.com</a></p>	<p>Compania deține hoteluri în următoarele localități:          Ashbourne; Basingstoke;          Bromsgrove; Cardiff;          Daventry; Dunstable;          Harpenden; Hinckley;          Reading; Skipton; Warrington;          La acestea se adaugă două proprietăți destinate exclusiv conferințelor sau cursurilor de pregătire și sunt situate la: Bristol și Oxford</p>	<p>Compania își desfășoară activitatea exclusiv în Marea Britanie.</p>
4.	<p>Hilton Group PLC  <a href="http://www.hiltongroup.com">www.hiltongroup.com</a></p>	<p>Compania operează numele de marcă  <b>Hilton</b>          în afara Statelor Unite ale Americii.          În 13 Ian. 1997 grupul a anunțat semnarea unei alianțe internaționale cu Hilton Hotels</p>	<p>Grupul Hilton a realizat următoarele 2 achiziții:          - 1999 a achiziționat Stakis Plc. ceea ce a adus un portofoliu</p>

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

		<p>Corporation, SUA și astfel marca Hilton au fost reunite pentru prima dată după 1964. Cele două companii colaborează în diverse domenii și au format o nouă companie pentru a extinde marca <b>Conrad</b> – pentru hoteluri de lux – în întreaga lume.</p>	<p>de 54 de hoteluri situate în Marea Britanie și Irlanda; totodată a fost adăugat numele de marcă LivingWell Health Clubs.</p> <p>- în 2001 a fost achiziționat Scandic Hotels AB, cel mai mare operator în domeniul hotelier pentru regiunile nordice ale Europei; această achiziție a adus un portofoliu de 154 hoteluri. Hilton Group operează în prezent peste 380 de hoteluri în peste 70 de țări.</p>
5.	<p>InterContinental Hotels Group PLC  <a href="http://www.ichotelsgroup.com">www.ichotelsgroup.com</a></p>	<p>Mărcile operate:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>InterContinental Hotels &amp; Resorts</b></li> <li>2. Crowne Plaza Hotels &amp; Resorts</li> <li>3. <b>Holiday Inn</b></li> <li>4. Holiday Inn Express (lansată în 1991 ca marcă adițională la Holiday Inn)</li> <li>5. Staybridge Suites by Holiday Inn</li> </ol>	<p>Compania deține, administrează, închiriază, francizează peste 3300 de hoteluri cumulând aproximativ 515000 camere situate în peste 100 de țări și teritorii. Compania nu are adresă de web menționată la London Stock Exchange.</p>
6.	<p>Jarvis Hotels  <a href="http://www.jarvis.co.uk">www.jarvis.co.uk</a></p>	<p>Această companie colaborează cu Ramada International, marcă a companiei Marriott. Sub marca <b>Ramada</b>, Jarvis Hotels operează 57 de hoteluri în Marea Britanie. La acestea se mai adaugă 9 hoteluri care conțin doar Jarvis în denumire.</p>	<p>Compania operează numai în Marea Britanie.</p>

C. POP, I. CIRCO

7.	<p>Macdonald Hotels  <a href="http://www.macdonaldhotels.co.uk">www.macdonaldhotels.co.uk</a></p>	<p>Marca deținută:  The Paragon</p>	<p>Compania operează 42 de hoteluri de 4 stele situate în Marea Britanie.</p>
8.	<p>Millenium &amp; Copthorne Hotels  <a href="http://www.mill-cop.com">www.mill-cop.com</a></p>	<p>Mărcile operate:  1. Millenium Hotels  2. Copthorne Hotels  3. Quality Hotels (numai în Noua Zeelandă)</p>	<p>Companie face parte din Hong Leong Group Singapore și este a 63-a companie hotelieră la nivel mondial în 2002. În 2001 compania a semnat o alianță strategică cu grupul Maritim Hotels, unul dintre cele mai prestigioase din Germania. Hotelurile Maritim sunt situate în Germania, la care se adaugă 3 locații internaționale: Tenerife, Mauritius și Riga. Ca urmare a alianței, portofoliul combinat reunește 128 de hoteluri cu aproximativ 35000 camere situate în Europa, SUA și Asia.</p>
9.	<p>Peel Hotels  <a href="http://www.peelhotel.com">www.peelhotel.com</a></p>	<p>Compania operează următoarele 11 hoteluri:  1. Avon Gorge Hotel, Bristol, UK  2. Barnton Hotel, Edinburgh, Scoția  3. Bull Hotel, Peterborough, UK  4. Caledonian Hotel, New Castle, UK  5. Crown &amp; Mitre Hotel, Carlisle, UK  6. George Hotel, Wallingford, UK</p>	<p>Compania operează 10 hoteluri în Marea Britanie și 1 hotel în Scoția. Din păcate site-ul companiei nu dă mai multe informații și nici nu conține link-uri pentru rapoartele anuale și alte informații financiare.</p>

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

		<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Golden Lion Hotel, Leeds, UK</li> <li>8. King Malcom Hotel, Dunfermline, UK</li> <li>9. Merrion Hotel, Leeds, UK</li> <li>10. Midland Hotel, Bradford, UK</li> <li>11. Strathdon Hotel, Nottingham, UK</li> </ul>	
10.	<p>Queens Moat House  <a href="http://www.queensmoat.com">www.queensmoat.com</a></p>	<p>Mărcile operate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Moat House Hotels în Marea Britanie</li> <li>2. Queens Hotels în Germania</li> <li>3. Bilderberg Hotels &amp; Restaurants în Olanda</li> </ul>	<p>Sub prima marcă sunt operate 42 de hoteluri în Marea Britanie. Sub a doua marcă sunt operate 9 hoteluri în Germania la care se adaugă 16 hoteluri operate sub numele de Holiday Inn ca urmare a unui contract existent cu InterContinental Group PLC. Sub a treia marcă sunt operate 25 de hoteluri în Olanda.</p>

Dintre companiile cotate la London Stock Exchange, 4 își desfășoară activitatea pe plan internațional, cele marcate cu o culoare diferită.

La **Paris Stock Exchange**, în perioada analizată – ianuarie 2002 – iulie 2003 – numărul de companii înscrise la cotă a fost de 13. Aceste 13 companii sunt încadrate în sectorul **Leisure & Hotels**, subsectorul **Hotels**. Fiecare companie are link pe o ‘fișă’ care conține o serie de informații legate de compania în cauză, dar cantitatea și complexitatea informațiilor oferite este mai scăzută decât în cazul lui **London Stock Exchange**.

Companiile înscrise la cota bursei pariziene la sfârșitul lunii iulie 2003 erau următoarele:

*Tabel nr. 3*

<b>Nr. crt.</b>	<b>Numele companiei</b>	<b>Naționalitate</b>	<b>Domeniul de activitate</b>	<b>Anul introducerii la cota Paris Stock Exchange</b>	<b>Observații</b>
1.	Accor	Franceză	Hotelier	1981	Compania a fost introdusă la bursă când purta denumirea de Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelières (SIEH). Compania Accor este creată în 1983 prin fuziunea lui Novotel SIEH Group cu Jacques Borel International.
2.	Bain de Mer Monaco	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
3.	Club Mediteranee	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
4.	Fermiere du Casino Muni.Cannes	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
5.	Hotel Majestic Cannes	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
6.	Hoteliere Immobiliere de Nice	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

7.	Hotel Regina Paris	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
8.	Societe Hoteliere Lutetia-Concorde	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
9.	Hotelim	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
10.	Hotels et de Casinos de Deauville	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.
11.	Hotels de Paris	Franceză	Hotelier	2001	
12.	Societe de Louvre (Group)	Franceză	Hotelier	1930	
13.	Pierre & Vacances	Franceză	Hotelier	n/a	Nu sunt disponibile informații despre anul introducerii companiei la cota bursei.

Ca și în cazul companiilor britanice, companiile înscrise la cota bursei pariziene nu sunt înregistrate în altă țară. Din păcate, lipsa informațiilor privind anul introducerii la cotă nu ne permite o analiză în acest sens.

Proprietățile sau mărcile operate de companiile înscrise la cota bursei pariziene sunt următoarele:

*Tabel nr. 4*

Nr. crt.	Companie	Proprietăți sau mărci operate	Observații
1.	Accor <a href="http://www.accor.com">www.accor.com</a>	1. Sofitel – premium brand/ marcă premium – 160 hoteluri în 53 țări 2. Mercure – 684 hoteluri în 44 țări; această rețea de hoteluri are asociate și	Activitatea de cazare deținea la sfârșitul anului 2002 61.4% din totalul activității companiei. La 31 mai 2003, grupul Accor cuprindea 3943 de hoteluri și peste 418000 camere.



C. POP, I. CIRCO

		<p>următoarele mărci:</p> <p>2.1. Libertel                  2.2. Parthenon                  2.3. All Seasons                  2.4. Orbis</p> <p>alese în funcție de localizare precum și în funcție de calitatea serviciilor și a facilităților oferite</p> <p>3. Novotel – 359 hoteluri în 58 de țări                  4. Etap’ Hotel – 276 hoteluri în 11 țări din Europa (oferă servicii de bază de tip <i>budget</i>)                  5. Ibis – 634 hoteluri în 33 țări                  6. Formule 1 – 369 hoteluri în 12 țări (oferă servicii de bază de tip <i>economy</i>)                  7. Coralia – 200 hoteluri &amp; cluburi în 35 de destinații                  8. Suitehotels – 8 hoteluri (3 stele) în 3 țări (ultimul nume de marcă achiziționat în 1999)                  9. Thalassa International (Accor Thalassa) – 35 de hoteluri pentru <i>health &amp; fitness</i>                  10. Motel 6 – 825 hoteluri în 2 țări (SUA și Canada)                  11. Red Roof Inns – 353 hoteluri în SUA de tipul <i>economy</i>                  12. Studio 6 – 39 hoteluri în 2 țări (SUA și Canada) – oferă sejururi de lungă durată (<i>extended stay</i>)</p>	<p>Alături de activitatea hotelieră, Accor mai oferă ca marcă <i>Atria</i> – sub care gestionează 14 centre de conferință.</p>
2.	<p>Bain de Mer Monaco  <a href="http://www.montecarloresort.com">www.montecarloresort.com</a></p>	<p>Nu există informații despre marca exploatată.</p>	<p>Principala activitate a acestei societăți este axată pe jocuri de noroc.                  Activitatea hotelieră reprezintă 33% din totalul activității.                  Din păcate, deși există o adresă de web, aceasta</p>

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

			deschide doar o pagină albă sau generează mesajul de eroare.
3.	Club Mediteranee <a href="http://www.clubmed.com">www.clubmed.com</a> Compania este cotate și la Brussels Stock Exchange	Marca exploatată: Club Mediteranee sau Club Med. Este lider mondial în gestionarea cazării în cadrul satelor de vacanță. Deține 120 de sate de vacanță dintre care: 72.8% concentrate în Europa și Africa 15.8% concentrate în America de Nord și de Sud 11.4% concentrate în Asia	Activitatea de cazare prin satele de vacanță reprezintă 80% din total. La cele 120 de sate de vacanță se mai adaugă și 8 vile.
4.	Fermiere du Casino Municipal de Cannes Fără pagină web	Compania are în proprietate două hoteluri la Cannes: - Majestic Barrière - Gray d'Albion	Compania este parte a Grupului Lucien Barrière <sup>3</sup> ( <a href="http://www.lucienbarriere.com">www.lucienbarriere.com</a> ) iar activitățile de cazare reprezintă 37.9% din total.
5.	Hotel Majestic Cannes Fără pagină web	Compania administrează hotelul Majestic Barrière din Cannes.	Și această companie este parte a Grupului Lucien Barrière
6.	Hoteliere Immobiliere de Nice Fără pagină web	Compania administrează două hoteluri, ambele situate la Nisa: - Splendid Hotel - Hotel Gounod	Nu există alte informații în legătură cu această companie.
7.	Hotel Regina Paris <a href="http://www.regina-hotel.com">www.regina-hotel.com</a> <a href="http://www.raphael-hotel.com">www.raphael-hotel.com</a> <a href="http://www.majestic-hotel.com">www.majestic-hotel.com</a>	Compania deține și administrează 3 hoteluri de 4 stele în centrul Parisului: - Hotel Regina - Raphael Hotel - Hotel Majestic	Nu există alte informații în legătură cu această companie.
8.	Societe Hoteliere Lutetia-Concorde Fără pagină web	Societatea operează 3 hoteluri de lux în Paris: - Lutetia Hotel	Societatea este parte a lui Louvre Group. Activitatea de cazare desfășurată de această societate

<sup>3</sup> Structura Grupului Lucien Barrière nu este suficient de detaliată în cadrul paginii de web.

C. POP, I. CIRCO

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saint-Lazare Hotel</li> <li>- Ambassador Hotel</li> </ul>	<p>reprezintă 68% din total. Hotelurile sunt afiliate lanțului Hotels Concorde Group care gestionează 93 de hoteluri în 22 de țări. Hotels Concorde Group este componentă a lui Societe du Louvre.</p>
9	<p>Hotelim Fără pagină web</p>	<p>Societatea operează hoteluri de 1, 2 și 3 stele dintre care 9 sunt și deținute de aceasta. Începând cu 1998 hotelurile au fost francizate către Envergure Group (al doilea grup hotelier la nivel european) și acestea operează sub următoarele nume de marcă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanile</li> <li>- Clarine</li> <li>- Premiere Classe</li> </ul>	<p>Hotelurile aparținând lui Hotelim sunt localizate în Paris, în regiunea Parisului și pe Riviera franceză, totalizând 860 de camere. Trebuie menționat faptul că Envergure Group este deținut în proporție de 100% de Societe du Louvre.</p>
10.	<p>Hotels et Casinos de Deauville <a href="http://www.lucienbarriere.com">www.lucienbarriere.com</a></p>	<p>Societatea deține în proprietate și operează un ansamblu de 3 hoteluri la Deauville:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normandy Barrière</li> <li>- Royal Barrière</li> <li>- Hôtel du Golf Barrière</li> </ul> <p>și prin filialele sale mai exploatează 2 hoteluri la Enghien-les-Bains (dintre care unul se numește Hotel du Lac Enghien).</p>	<p>Și această companie este parte a Grupului Lucien Barrière. Grupul Accor a devenit acționar al acestei societăți în 1989 și în prezent deține aproximativ 35% din acțiuni.</p>
11.	<p>Hotels de Paris <a href="http://www.leshoteldeparis.com">www.leshoteldeparis.com</a></p>	<p>Societatea gestionează 23 de hoteluri de 3 și 4 stele, de capacitate medie. Dintre aceste hoteluri: 15 sunt gestionate direct de societate și 8 sunt gestionate pe bază de contracte de</p>	<p>Compania are contracte de asociere cu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normandy Hotel</li> <li>- Express by Holiday Inn</li> </ul> <p>Activitatea de cazare reprezintă 89.4% din total.</p>

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

		management. În nomenclatorul companiei, denumirea 'Pavillon' desemnează hoteluri/ capacități de cazare de 3 stele sau peste nivelul de 3 stele, iar denumirea 'Villa' desemnează hoteluri de 4 stele sau hoteluri de lux de 4 stele.	
12.	Societe du Louvre (Group) <a href="http://www.societedulouvre.com">www.societedulouvre.com</a>	<p>Compania exploatează următoarele mărci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hoteluri de lux prin compania subsidiară <b>Hotels de Concorde</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crillion</li> <li>- Concorde La Fayette</li> <li>- Lutetia</li> <li>- Martinez</li> </ul> </li> <li>➤ Hoteluri de tip <i>economy</i> prin <b>Envergure Group</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanile</li> <li>- Premiere Classe</li> <li>- Bleu Marine</li> <li>- Clarine</li> </ul> </li> </ul> <p>La acestea se adaugă achiziționarea în 1999 a <b>Hotels et Cie</b> prin care se exploatează nume ca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climats de France</li> <li>- Balladins</li> <li>- Nuit d'Hotel</li> <li>- Tradition de France Hotels.</li> </ul>	Hotelurile de lux reprezintă 34% din totalul activității societății, iar cele din gama <i>economy</i> reprezintă 39%.
13.	Pierre & Vacances <a href="http://www.pierre-vacances.fr">www.pierre-vacances.fr</a>	<p>Exploatează următoarele mărci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pierre &amp; Vacances</li> <li>- Maeva</li> <li>- Center Parcs/ Gran Dorado</li> <li>- MGM</li> <li>- Orion</li> <li>- PV Italia</li> </ul>	Asigură posibilități de cazare în clădiri rezidențiale și sate de vacanță. Activitatea de cazare reprezintă 61.5% din totalul activității companiei.

Se poate observa că la Bursa din Paris sunt înscrise la cotă 4 societăți importante din domeniul hotelier: Accor, Club Med, Societe du Louvre și Pierre & Vacances care dețin și/ sau exploatează importante mărci din acest domeniu. Aceleași patru societăți își desfășoară activitatea pe plan interanțional.

Următoarea bursă unde s-au putut obține unele informații a fost **Brussels Stock Exchange**. La această bursă nu există opțiunea de căutare a companiilor după sectorul de activitate. Având în vedere numărul relativ redus de companii înscrise la cota bursei belgiene și având opțiunea de căutare ‘după numele companiei’, au fost identificate următoarele companii din domeniul hotelier (fără a avea pretenția că au fost identificate toate companiile):

Tabel nr. 5

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota Brussels Stock Exchange	Observații
1.	City Hotels	Belgiană	Hotelier	N/a	Deși în scruta fișă a companiei care este oferită de Brussels Stock Exchange apare o adresă de web, pagina nu se deschide sau generează eroare, în funcție de programul de navigare folosit.
2.	Club Mediteranee <a href="http://www.clubmed.com">www.clubmed.com</a> compania este cotate la <b>Paris Stock Exchange</b>	Franceză	Hotelier	N/a	Nu există informații cu privire la data introducerii acestei companii la cota bursei belgiene.
3.	Fairmont Hotels & Resorts <a href="http://www.fairmont.com">www.fairmont.com</a> compania este cotate la <b>New York Stock Exchange</b>	Canadiană	Hotelier	N/a	Nu există informații cu privire la data introducerii acestei companii la cota bursei belgiene.

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

4.	Hilton Group Plc. <a href="http://www.hiltongroup.com">www.hiltongroup.com</a> compania este cotată la <b>London Stock Exchange</b>	Britanică	Hotelier	N/a	Nu există informații cu privire la data introducerii acestei companii la cota bursei belgiene.
----	---	-----------	----------	-----	--

După cum se poate observa, trei dintre cele 4 companii indentificate la **Brussels Stock Exchange** sunt companii străine, cotate în principal pe alte piețe bursiere. Prezența lor la bursa belgiană nu face decât să sporească ‘portofoliul’ de companii cotate al acesteia și, în plus, facilitează accesul investitorilor interesați de acțiunile respectivelor companii, fără costurile suplimentare pe care le presupune efectuarea unor investiții în străinătate.

În perioada în care s-a desfășurat analiza – ianuarie 2002 – iulie 2003 – la **Milano Stock Exchange** (Borsa Italia) au fost identificate ca înscrise la cotă următoarele companii din domeniul hotelier (site-ul bursei italiene permite căutarea după sector, sectorul în care aceste companii au fost încadrate este **Turism și transporturi**):

*Tabelul nr. 6*

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota Milano Stock Exchange	Observații
1.	I Grandi Viaggi <a href="http://www.igrandiviaggi.it">www.igrandiviaggi.it</a>	Italiană	Hotelier	1998	Compania operează 13 sate de vacanță: 8 în Italia și 5 în străinătate (Kenya, Egipt, Maldive, Honduras și Dubai). Oferta de cazare pentru satele de vacanță este făcută sub marca: <b>iGV Club</b> .

C. POP, I. CIRCO

2.	I Viaggi del Ventaglio <a href="http://www.ventaglio.com">www.ventaglio.com</a> <a href="http://www.ventaglio.it">www.ventaglio.it</a>	Italiană	Hotelier	N/a	Compania este considerată a fi liderul italian în asigurarea cazării prin intermediul satelor de vacanță în formula club. Nu există informații mai detaliate despre această companie.
3.	Jolly Hotels <a href="http://www.jollyhotels.it">www.jollyhotels.it</a>	Italiană	Hotelier	N/a	Compania este principalul lanț hotelier din Italia, având în componență hoteluri de 4 stele. Marca operată: <b>Jolly Hotels</b> . Compania operează un număr de 46 de hoteluri dintre care: - 21 sunt deținute de companie; - 18 sunt administrate sub contracte de management; - sunt operate în regim de franciză. Jolly Hotels se regăsesc în Italia, Marea Britanie, Olanda și Statele Unite ale Americii.

Deși toate cele trei companii din domeniul hotelier de la bursa italiană operează pe plan internațional, ele sunt mult mai puțin cunoscute decât companiile cotate la bursa londoneză și cea pariziană.

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

La **Madrid Stock Exchange** au fost identificate doar două companii din domeniul hotelier. Și site-ul acestei burse permite căutarea după sectorul de activitate. Sectorul principal este *Market Services* iar subsectorul *Leisure, Tourism and Hospitality Industry*. Cele două companii sunt:

*Tabel nr. 7*

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota Madrid Stock Exchange	Observații
1.	NH Hotels Compania este cotate din 2000 și la Amsterdam Stock Exchange	Spaniolă	Hotelier	1992	Compania este principalul subsidiar al Grupului Industrial COFIR
2.	Sol Melia	Spaniolă	Hotelier	1996	

Mărcile exploatate de cele două companii hoteliere sunt:

*Tabel nr. 8*

Nr. crt.	Companie	Proprietăți sau mărci operate	Observații
1	NH Hotels <a href="http://www.nh-hotels.com">www.nh-hotels.com</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NH Hotels – marcă pentru Spania, Argentina, Chile, Uruguay și Portugalia</li> <li>2. NH Express – marcă pentru Spania</li> <li>3. Krasnapolsky/ Golden Tulip/ Tulip Inn – marcă pentru Belgia, Olanda, Germania, Elveția, Cuba, Malta, Tunisia, Israel, Ghana și Africa de Sud</li> <li>4. Lanțul Astron în Germania</li> </ol>	<p>Compania operează hoteluri de 3 și 4 stele în Spania și alte 14 țări.</p> <p>Lanțul hotelier Krasnapolsky a fost achiziționat în 2000, iar în 2002 a fost achiziționat lanțul german Astron.</p> <p>Compania este acționar și al lui <b>Jolly Hotels</b>, companie cotate la bursa italiană.</p> <p>De asemenea, NH Hotels deține în proporție de 94% acțiunile companiei Sotogrande care gestionează o serie de capacități de cazare și deține</p>



C. POP, I. CIRCO

			spații pentru recreere pe Costa del Sol, Spania. NH Hotels este considerat al treilea lanț european cu 239 de hoteluri și 34400 camere în administrația sa.
2.	Sol Melia <a href="http://www.solmelia.es">www.solmelia.es</a>	Mărcile exploatare de această companie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melia Hotels</li> <li>- TRYP Hotels</li> <li>- Sol Hotels</li> <li>- Paradisus Resorts</li> </ul>	Acest lanț hotelier este orientat mai ales spre Spania, America Latină și regiunea Caraibe. Compania deține sau administrează 350 de hoteluri în 30 de țări.

Se poate observa că ambele companii cotate la bursa spaniolă operează pe plan internațional.

La **Athens Stock Exchange** companiile cotate aparținând domeniului hotelier sunt următoarele:

*Tabel nr. 9*

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota Athens Stock Exchange	Observații
1.	Ionian Hotel Enterprises	Greacă	Hotelier	1988	Compania nu are site și nu sunt disponibile alte informații despre aceasta.
2.	Lampsas Hotel	Greacă	Hotelier	1947	Compania nu are site și nu sunt disponibile alte informații despre aceasta.
3.	Astir Palace Vouliagmenis <a href="http://www.astir.gr">www.astir.gr</a>	Greacă	Hotelier	2000	Deși compania are un site, acesta nu este accesibil. Conform fișei

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

					companiei la bursa ateniană, această companie este specializată și în management al hotelurilor.
4.	Geke SA <a href="http://www.president.gr">www.president.gr</a>	Greacă	Hotelier	2000	Din adresa site-ului se subînțelege că această companie deține și administrează <b>President Hotel Athens</b> . Pe site-ul indicat nu se oferă alte informații despre companie.

Se poate observa că bursa ateniană are înscrise la cotă doar companii hoteliere de importanță regională.

La **Oslo Stock Exchange**, companiile identificate ca facând parte din sectorul hotelier au fost:

*Tabel nr. 10*

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota Oslo Stock Exchange	Observații
1.	Rica Hotels <a href="http://www.rica.no">www.rica.no</a>	Norvegiană	Hotelier	N/a	Site-ul companiei nu este disponibil decât în limba norvegiană
2.	Choice Hotels Scandinavia ASA <a href="http://www.choice.no">www.choice.no</a>	Norvegiană	Hotelier	1997	Compania a fost creată în 1990 și are drepturile exclusive de franciză în Scandinavia asupra următoarelor mărci: <b>Comfort</b>

					<b>Quality Clarion</b> care aparțin lui Choice Hotels International. Contractul exclusiv de franciză a fost semnat cu compania Choice Hotels International.
--	--	--	--	--	--

Ca și la bursa ateniană, la cota lui **Oslo Stock Exchange** sunt înscrise companii hoteliere de importanță regională, chiar dacă una dintre ele colaborează cu Choice Hotels International.

Se poate observa că, acolo unde datele de intrare la cotă au fost disponibile, în majoritatea cazurilor companiile hoteliere au intrat pe piețele bursiere după 1990. Acest lucru a fost cauzat de nevoia suplimentară de resurse pentru a-și finanța procesul de dezvoltare.

*Hotels Magazine* ([www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)) oferă o clasificare a companiilor hoteliere – pentru anul 2002 – după numărul de hoteluri deținute sau operate de companiile în cauză. Companiile prezente pe piețele bursiere din Europa ocupă, conform acestei clasificări, următoarele locuri:

*Tabel nr. 10*

Nr. crt.	Nume companie	Număr loc ocupat după numărul de hoteluri deținute/ operate Sursa: <a href="http://www.hotelsmag.com">www.hotelsmag.com</a>	Piața/ piețele pe care este cotate compania
1.	Accor <a href="http://www.accor.com">www.accor.com</a>	4	Paris Stock Exchange
2.	InterContinental Hotels Group PLC <a href="http://www.ichotelsgroup.com">www.ichotelsgroup.com</a>	5*	London Stock Exchange New York Stock Exchange Pacific Stock Exchange
3.	Societe du Louvre (Group) <a href="http://www.societedulouvre.com">www.societedulouvre.com</a>	8	Paris Stock Exchange
4.	Hilton Group PLC <a href="http://www.hiltongroup.com">www.hiltongroup.com</a>	12	London Stock Exchange
5.	C.H.E.Group	16	London Stock Exchange
6.	Sol Melia <a href="http://www.solmelia.es">www.solmelia.es</a>	17	Madrid Stock Exchange

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN EUROPA

7.	NH Hotels <a href="http://www.nh-hotels.com">www.nh-hotels.com</a>	28	Madrid Stock Exchange Amsterdam Stock Exchange
8.	Club Mediterranee <a href="http://www.clubmed.com">www.clubmed.com</a>	47	Paris Stock Exchange Brussels Stock Exchange
9.	Macdonald Hotels <a href="http://www.macdonaldhotels.co.uk">www.macdonaldhotels.co.uk</a>	55	London Stock Exchange
10.	Queens Moat House <a href="http://www.queensmoat.com">www.queensmoat.com</a>	62	London Stock Exchange
11.	Millenium & Cophthorne Hotels <a href="http://www.mill-cop.com">www.mill-cop.com</a>	63	London Stock Exchange
12.	Rica Hotels <a href="http://www.rica.no">www.rica.no</a>	65	Oslo Stock Exchange
13.	Jarvis Hotels <a href="http://www.jarvis.co.uk">www.jarvis.co.uk</a>	77	London Stock Exchange
14.	Orbis ( <a href="http://www.orbis.com">www.orbis.com</a> )	91	Warsaw Stock Exchange
15.	Jolly Hotels <a href="http://www.jollyhotels.it">www.jollyhotels.it</a>	107	Milano Stock Exchange
16.	De Vere Group <a href="http://www.deveregroupplc.co.uk">www.deveregroupplc.co.uk</a>	112	London Stock Exchange
17.	Hanover International <a href="http://www.hanover-international.com">www.hanover-international.com</a>	243	London Stock Exchange
18.	Fermiere du Casino Muni.Cannes – companie înglobată în Lucien Barriere Hotels (Group)	259**	Paris Stock Exchange
19.	Hotel Majestic Cannes - – companie înglobată în Lucien Barriere Hotels (Group)	259**	Paris Stock Exchange
20.	Peel Hotels <a href="http://www.peelhotel.com">www.peelhotel.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	London Stock Exchange
21.	Bain de Mer Monaco <a href="http://www.montecarloresort.com">www.montecarloresort.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
22.	Hoteliere Immobiliere de Nice Fără pagină web	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
23.	Hotel Regina Paris <a href="http://www.regina-hotel.com">www.regina-hotel.com</a> <a href="http://www.raphael-hotel.com">www.raphael-hotel.com</a> <a href="http://www.majestic-hotel.com">www.majestic-hotel.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
24.	Societe Hoteliere Lutetia-Concorde	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
25.	Hotelim	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
26.	Hotels et Casinos de Deauville <a href="http://www.lucienbarriere.com">www.lucienbarriere.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange

## C. POP, I. CIRCO

27.	Hotels de Paris <a href="http://www.leshoteldeparis.com">www.leshoteldeparis.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
28.	Pierre & Vacances <a href="http://www.pierre-vacances.fr">www.pierre-vacances.fr</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Paris Stock Exchange
29.	I Grandi Viaggi <a href="http://www.igrandiviaggi.it">www.igrandiviaggi.it</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Milano Stock Exchange
30.	I Viaggi del Ventaglio <a href="http://www.ventaglio.com">www.ventaglio.com</a> <a href="http://www.ventaglio.it">www.ventaglio.it</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Milano Stock Exchange
31.	Ionian Hotel Enterprises	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Athens Stock Exchange
32.	Lampsas Hotel	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Athens Stock Exchange
33.	Astir Palace Vouliagmenis <a href="http://www.astir.gr">www.astir.gr</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Athens Stock Exchange
34.	Geke SA <a href="http://www.president.gr">www.president.gr</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Athens Stock Exchange
35.	Choice Hotels Scandinavia ASA <a href="http://www.choice.no">www.choice.no</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	Oslo Stock Exchange

\*Locul 5 în clasificarea folosită bază de referință este ocupat de compania Six Continents care a fost înlocuită de InterContinental Hotels Group.

\*\* Locul 259 în clasificarea folosită bază de referință este ocupat de compania Lucien Barriere Hotels

Pe piețele bursiere europene au putut fi identificate 35 de companii hoteliere înscrise la cotă. Numărul lor nu este mare având în vedere numărul de burse analizate. Analiza nu este completă din cauza faptului că unele site-uri aparținând piețelor bursiere sunt inaccesibile, iar altele nu permit căutarea după sectorul hotelier.

Dintre cele 35 de companii identificate, 19 se regăsesc în clasificarea oferită de *Hotels Magazine*, ocupând locuri până la 259. Din tabelul nr. 11 se mai poate observa că 14 dintre companiile cotate se situează între primele 100 de companii din domeniul hotelier, fiind reprezentative pentru acest sector. Deoarece odată cu creșterea gradului de dezvoltare al companiilor hoteliere, crește și nevoia de resurse de finanțare a procesului de dezvoltare, prezența companiilor pe piețele bursiere este necesară și justificată.

## PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

C. POP<sup>1</sup>, I. CIRCO<sup>2</sup>

Piețele bursiere pe care s-a derulat analiza au fost:

- 1. New York Stock Exchange (NYSE)** – rezultatele sunt prezentate în tabelul nr.1.
- 2. NASDAQ** – pe această piață căutarea după sectorul *Lodging* sau *Hotels & Motels* nu este disponibilă și nu sunt disponibile nici alte chei de căutare. Ca urmare nu a fost identificată nici o companie din domeniul hotelier.
- 3. American Stock Exchange (AMEX)** – la această bursă nu există un sector distinct de *Hotels & Motels* sau de *Lodging* și nu sunt disponibile nici alte chei de căutare. Ca urmare nu a fost identificată nici o companie din domeniul hotelier.
- 4. Chicago Stock Exchange** – în urma căutării au rezultat doar două companii înscrise la cota sectorului *Lodging, Restaurants – Hotel & Motels*. Una dintre acestea are ca obiect de activitate cazinourile, iar cealaltă este *Marriott International Inc.* care este cotată și la NYSE.
- 5. Pacific Stock Exchange din San Francisco** – site-ul acestei burse nu permite căutare după sector. Numărul total de companii cotate este de 8122 și ele se regăsesc pe NYSE, AMEX sau NASDAQ. Companiile hoteliere de la NYSE se regăsesc și la cota acestei burse.
- 6. Philadelphia Stock Exchange** – site-ul acestei burse nu permite căutare după sector. Companiile hoteliere de la NYSE se regăsesc și la cota acestei burse.
- 7. Toronto Stock Exchange și Canadian Venture Exchange** – rezultatele sunt prezentate în tabelul nr.3.
- 8. Montreal Stock Exchange** – este o piață bursieră care oferă numai produse derivate.
- 9. Mexican Stock Exchange** – site-ul acestei burse nu are variantă în limba engleză și nu permite nici măcar căutarea după criteriul companiilor listate/cotate. Ca urmare nu s-a putut realiza nici o analiză pe această piață.

La **New York Stock Exchange** site-ul permite un link către o ‘fișă’ a fiecărei companii unde există o scurtă prezentare a companiei, anul introducerii la cota bursei și adresa de web.

Prezența companiilor din domeniul hotelier, înscrise la cota **New York Stock Exchange (NYSE)** a evoluat – în perioada ianurie 2002 – iulie 2003 – după cum urmează:

---

<sup>1</sup> Conferențiar, Facultea de Business, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

<sup>2</sup> Asistent, Facultea de Business, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

Tabel nr. 1

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota NYSE	Observații
1.	Aztar Corporation	Americană	Cazinouri	1993	A fost trecută la sectorul Casinos*
2.	Boca Resorts Inc. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1997	Nu apare în ianuarie 2002 – nu este clar ce companie a înlocuit sau cu ce companie a fuzionat sau dacă a venit din alt sector.
3.	Choice Hotels International Inc. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Francizare în domeniul hotelier	1996	
4.	Crestline Capital Corporation	Americană	Hotelărie	1998	A fost delistată în cursul anului 2002
5.	Extended Stay America Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1997	
6.	Fairmont Hotels & Resorts Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange Toronto Stock Exchange Brussels Stock Exchange	Canadiană	Hotelărie	2001	
7.	Four Season Hotels Cotată și la: Philadelphia	Canadiană	Hotelărie	1997	

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

	Stock Exchange Pacific Stock Exchange Toronto Stock Exchange				
8.	Hilton Hotels Corporation Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1947 2001	Nu este specificată nici o diferență între acțiunile introduse la cotă în 2001 și cele din 1947, dar se tranzacționează separat ca și clase distincte de acțiuni obișnuite.
9.	Homestead Village	Americană	Hotelărie	1998	A fost delistată în cursul anului 2002
10.	InterContinental Hotels Group PLC Cotată și la: Pacific Stock Exchange London Stock Exchange	Britanică	Hotelărie	2003	A înlocuit Six Continents PLC și a preluat activitățile și portofoliul de hoteluri al acesteia.
11.	Interstate Hotels & Resorts Inc. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1998 de fapt 2002	Prin fuziunea cu Meristar Hotels & Resorts, noua companie a înlocuit-o pe cea veche și ca urmare data introducerii la cotă a rămas cea a companiei Meristar
12.	Intrawest Corporation Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Canadiană	Stațiuni pentru schi	1997	
13.	Kerzner International Ltd. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1996 de fapt 2002	Compania a preluat și a înlocuit la cotă Sun International Hotels Ltd. Data



## C. POP, I. CIRCO

	Pacific Stock Exchange				introducerii la cota a rămas cea a companiei Sun International Hotels Ltd.
14.	Mandalay Resort Group	Americană	Cazinouri	1983	A fost trecută la sectorul Casinos*
15.	Marcus Corporation Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1993	
16.	Marriott International Inc. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1998	
17.	Meristar Hotels & Resorts Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange Sub numele de MeriStar Hospitality Corporation	Americană	Hotelărie	1998	A fuzionat cu și a fost înlocuită de Interstate Hotels & Resorts
18.	MGM Grand Inc.	Americană	Cazinouri	1989	A fost trecută la sectorul Casinos* sub denumirea de MGM MIRAGE
19.	Orient-Express Hotels Ltd. Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Bermuda	Hotelărie	2000	
20.	Park Place Entertainment Corp.	Americană	Cazinouri	1998	A fost trecută la sectorul Casinos*
21.	Prime Hospitality	Americană	Hotelărie	1979	

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

	Corporation Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange				
22.	Promus Hotel Corporation	Americană	Hotelărie	1995	A fost delistată în cursul anului 2002
23.	Resortquest International Cotată și la: Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1998	De fapt închiriază case de vacanță și proprietăți.
24.	Six Continents PLC.	Britanică	Hotelărie	1990	A fost înlocuită de InterContinental Hotels Group PLC în Apr.2003
25.	Sodexo Marriott Services	Americană	Servicii pentru industria hotelieră	1993	A fost delistată în cursul anului 2002
26.	Starwood Hotel & Resorts Worldwide Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hotelărie	1982	
27.	Sun International Hotels Ltd.	Bahamas	Hotelărie	1996	A fost preluată și înlocuită la cota NYSE de Kerzner International Ltd.
28.	Sunburst Hospitality Corporation	Americană	Dezv.de proprietăți	1997	A fost delistată în cursul anului 2002
29.	Trump Hotels & Casino Resorts Inc.	Americană	Cazinouri (cu hoteluri incluse)	1995	A fost trecută la sectorul Casinos*
30.	Vail Resorts Cotată și la: Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange	Americană	Hoteluri	1997	
31.	Westcoast Hospitality Corporation Cotată și la:	Canadiană	Hoteluri	1998	

C. POP, I. CIRCO

	Pacific Stock Exchange				
32.	Winston Hotels Inc. Cotată și la: Pacific Stock Exchange	Americană	Trust de investiții în domeniul hotelier Fond cu destinație specială în hotelărie (fond închis de investiții)	1997	Compania a fost transferată în cadrul acestui sector în cursul anului 2002 când a avut loc restructurarea sectoarelor la NYSE.

\* În cursul anului 2002 la NYSE s-a schimbat structura și denumirea sectoarelor industriale, sectorul *Hotels and Motels* a fost înlocuit cu *Lodging* și a apărut ca sector distinct *Casinos*, destinat cazinourilor.

Companiile marcate sunt cele listate în prezent (iulie 2003) la NYSE în sectorul *Lodging*.

Se poate observa că în perioada analizată, ca urmare a restructurării sectoarelor industriale de la NYSE, 5 companii au trecut în sectorul specializat al cazinourilor. Alte 5 companii au fost delistate.

Din cele 19 companii listate în prezent în sectorul *Lodging* la NYSE:

- ✓ 13 sunt companii americane;
- ✓ 4 sunt companii canadiene;
- ✓ 1 companie este britanică;
- ✓ 1 companie este înregistrată în Bermuda.

O altă structură interesantă se poate observa în ceea ce privește anul din care companiile au fost introduse la cota NYSE:

- ✓ Hilton Hotels Corporation este cea mai veche, listată din 1947;
- ✓ 1 companie este cotate din 1979;
- ✓ 1 companie este cotate din 1982;
- ✓ 16 companii sunt cotate după 1990.

Această structură reflectă atât reticența investitorilor față de domeniul hotelier, prin acceptarea lentă la bursă a companiilor hoteliere – ca urmare a riscului asociat acestor companii, dar și disponibilitatea resurselor de creditare (în special a finanțării de tip ipotecar) pentru domeniul hotelier în perioada anilor 1975-1990. Ca urmare a acestei situații companiile din domeniul hotelier nu au fost nici ele interesate să ‘se prezinte’ investitorilor. Abia când – la sfârșitul anilor 1980 – resursele de creditare ale acestei industrii s-au redus, ca urmare a erorilor comise în acordarea de credite pentru dezvoltarea de proprietăți hoteliere fără nici un viitor, iar creditele disponibile se acordau în condiții extrem de restrictive, companiile hoteliere au luat în considerare prezența la bursă și oportunitățile de finanțare pe care aceasta le prezintă.

În funcție de domeniul de activitate, structura companiilor listate la NYSE se prezintă astfel:

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

- ✓ 15 companii își desfășoară activitatea în domeniul hotelier – una dintre ele (Resortquest International) având un obiect de activitate puțin mai diferit, respectiv compania s-a specializat în închirierea de case de vacanță și proprietăți pentru petrecerea timpului liber;
- ✓ 1 companie – Choice Hotels International – este specializată în servicii de francizare a numelor de marcă din domeniul hotelier;
- ✓ 2 companii – Intrawest Corporation și Vail Resorts – sunt specializate în operarea stațiunilor de schi;
- ✓ 1 companie – Winston Hotels – este specializată în efectuarea de investiții în domeniul hotelier; această companie este înscrisă la cota NYSE cu două tipuri de acțiuni, o categorie aparținând unui trust specializat în domeniul proprietăților hoteliere, cealaltă categorie aparținând unui fond închis (closed-end) de investiții în domeniul hotelier. Compania are investiții în 52 de proprietăți hoteliere (la 31 Dec. 2002) care sunt operate sub contracte de franciză ce includ nume ca Marriott, Hilton, InterContinental și Choice. Compania nu deține acțiuni la companiile hoteliere pentru care oferă alte tipuri de finanțare cum ar fi *mezzanine financing*.

Proprietățile sau mărcile operate de companiile listate la NYSE sunt următoarele:

*Tabel nr. 2*

Nr. crt.	Companie	Proprietăți sau mărci operate	Observații
1.	Boca Resorts Inc. <a href="http://www.bocaresortsin.com">www.bocaresortsin.com</a>	1. Boca Raton Resort & Club, Florida 2. The Registry Resort, Pelican Bay, Naples, Florida 3. The Edgewater Resort, Naples, Florida 4. Hyatt Regency Pier 66 Resort Hotel and Marina, Fort Lauderdale, Florida 5. Radisson Bahia Mar Resort & Yachting Center, Florida	Toate cele 5 proprietăți – la care se mai adaugă și două cluburi de golf – sunt operate independent. Fiecare dispune de hotel, facilități pentru conferințe și o serie de facilități pentru petrecerea timpului liber – incluzând cluburi de golf, de yachting etc.
2.	Choice Hotels International Inc. <a href="http://www.choicehotels.com">www.choicehotels.com</a>	Mărcile pentru care compania oferă contracte de franciză sunt: 1. Comfort Inn 2. Comfort Suites 3. Quality 4. Clarion 5. Sleep Inn 6. Econo Lodge	Numărul de hoteluri deschise în 31 Dec. 2002 era de 4664 (față de 4545 la 31 Dec.2001) situate în 48 de țări și teritorii. 474 de hoteluri sunt în dezvoltare. (la data de 31 Dec.

C. POP, I. CIRCO

		7. Rodeway Inn 8. MainStay Suites 9. Flag Hotels	2002 numărul de camere operate era de 373722).
3.	Extended Stay America <a href="http://www.extstay.com">www.extstay.com</a>	Mărcile operate sunt: 1. StudioPLUS Deluxe Studios 2. Etended Stay America Efficiency Studios 3. Crossland Economy Studios	<p>Aceste unități hoteliere sunt concepute pentru închirieri pe durate mai mari de timp.</p> <p>Cele trei mărci acoperă următoarele categorii:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. prețuri medii (StudioPLUS)</li> <li>2. categoria economy (Efficiency Studios)</li> <li>3. categoria budget (Crossland Economy Studios)</li> </ol> <p>În decembrie 2002 compania deținea 453 de hoteluri, cu următoarea structură:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. StudioPLUS Deluxe Studios - 95;</li> <li>2. Etended Stay America Efficiency Studios - 319</li> <li>3. Crossland Economy Studios – 39</li> </ol> <p>repartizate în 42 de state din SUA.</p>
4.	Fairmont Hotels & Resorts – companie canadiană <a href="http://www.fairmont.com">www.fairmont.com</a>	Mărci operate: 1. Fairmont Hotels & Resorts 2. Delta Hotels – mai ales în Canada	Compania este specializată în operarea de hoteluri de lux. Sub marca <b>Delta</b> sunt operate <b>38</b> de hoteluri/ complexe hoteliere, iar sub marca <b>Fairmont</b> sunt operate <b>41</b> de hoteluri/ complexe hoteliere (inclusiv în Bermuda, Barbados, Mexic-Acapulco și Maui)
5.	Four Season Hotels – companie canadiană <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>	Mărci operate: 1. Four Seasons 2. Regent	Compania deține și operează 54 de hoteluri de lux situate în 25 de țări din America de Nord, Europa, Asia, Orientul Mijlociu, Australia, Caraibe, America de Sud
6.	Hilton Hotels Corporation <a href="http://www.hilton.com">www.hilton.com</a>	Mărci operate: <b>1. Hilton</b>	Compania – împreună cu subsidiarii săi –

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hilton Garden Inn</li> <li>3. Doubletree</li> <li>4. Embassy Suites</li> <li>5. Hampton (Hampton Inn și Hampton Inn&amp; Suites)</li> <li>6. Homewood Suites by Hilton</li> <li>7. Conrad</li> </ol>	<p>deține, gestionează, francizează și dezvoltă proprietăți în domeniul hotelier.</p> <p>Sistemul companiei cuprinde 2084 proprietăți (conform declarației de la 30 iulie 2003) care totalizează peste 337000 camere.</p>
7.	<p>InterContinental Hotels Group PLC – companie britanică</p> <p><a href="http://www.ichotelsgroup.com">www.ichotelsgroup.com</a></p>	<p>Mărci operate:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>InterContinental Hotels &amp; Resorts</b></li> <li>2. Crowne Plaza Hotels &amp; Resorts</li> <li>3. <b>Holiday Inn</b></li> <li>4. Holiday Inn Express (lansată în 1991 ca marcă adițională la Holiday Inn)</li> <li>5. Staybridge Suites by Holiday Inn</li> </ol>	<p>Compania deține, administrează, închiriază, francizează peste 3300 de hoteluri cumulând aproximativ 515000 camere situate în peste 100 de țări și teritorii.</p>
8.	<p>Interstate Hotels &amp; Resorts Inc.</p> <p><a href="http://www.interstatehotels.com">www.interstatehotels.com</a></p>	<p>Compania are încheiate <b>contracte de management</b> cu hoteluri care funcționează sub alte mărci cum ar fi Clarion, Comfort Inn, Hilton etc.</p>	<p>Compania deține o singură proprietate hotelieră în Pittsburgh. Hotelurile pentru care această companie are încheiate contracte de management sunt situate în 37 de state din SUA, în Canada și Rusia.</p>
9.	<p>Intrawest Corporation – companie canadiană</p> <p><a href="http://www.intrawest.com">www.intrawest.com</a></p>	<p>Compania deține și administrează o rețea de 9 stațiuni pentru schi de tipul <i>village-centered</i> și acestea sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Whistler Blackcomb, British Columbia, Canada</li> <li>2. Panorama Mountain Village, British Columbia, Canada</li> <li>3. Blue Mountain, Ontario, Canada</li> <li>4. Tremblant, Quebec, Canada</li> <li>5. Mountain Creek, New Jersey, SUA</li> <li>6. Stratton, Vermont, SUA</li> <li>7. Snowshoe, West Virginia, SUA</li> </ol>	<p>La cele menționate în coloana 2 se mai adaugă o serie de stațiuni deschise tot timpul anului în care compania deține proprietăți în proporții mai mici de 50% și o serie de cluburi de vacanță.</p>

C. POP, I. CIRCO

		<p>8. Copper, Colorado, SUA            9. Mammoth, California, SUA</p> <p>La acestea se adaugă o stațiune în Florida, SUA:            1. Sandestin Golf &amp; Beach Resort</p>	
10.	<p>Kerzner International Ltd.  <a href="http://www.kerzner.com">www.kerzner.com</a></p>	<p>Proprietățile deținute de această companie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlantis Paradise Island Resort, Bahamas (considerată 'nava amiral' a companiei)</li> <li>2. Mohegan Sun, Connecticut, SUA</li> </ol> <p>Hoteluri deținute și operate de companie:            Sub marca (lansată în 2002) <b>One&amp;Only</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ocean Club, Bahamas</li> <li>2. Le Saint Geran, Mauritius</li> <li>3. La Touessrok, Mauritius</li> <li>4. Royal Mirage Hotel, Dubai</li> <li>5. Kanuhura Resort &amp; Spa, Maldive</li> <li>6. Palmilla Resort, Mexic</li> </ol> <p>Alte hoteluri sau proprietăți:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sugar Beach, Mauritius</li> <li>2. La Pirogue Hotel &amp; Casino, Mauritius</li> <li>3. Le CoCo Beach, Mauritius</li> </ol>	<p>Compania este axată pe stațiuni/ complexuri hoteliere și hoteluri de lux.</p> <p>Atlantis este una dintre cele mai sofisticate și luxoase stațiuni de tip complex hotelier.</p> <p>După cum se poate observa, compania dă o atenție deosebită destinațiilor exotice pentru petrecerea vacanțelor, deținând o singură proprietate în SUA.</p>
11.	<p>Marcus Corporation  <a href="http://www.marcuscorp.com">www.marcuscorp.com</a></p>	<p>Compania oferă facilități de cazare de tipul <i>limited-services</i> sub marca Baymont Inns &amp; Suites în cadrul cărei operează cu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baymont Inns &amp; Suites</li> <li>2. Woodfield Suites;</li> <li>3. Budgetel Inn</li> </ol> <p>Compania mai deține și 6 hoteluri/ complexuri hoteliere, unele fiind operate sub alte mărci, cum ar fi Hilton.</p>	<p>Compania are contracte de management cu alte 6 hoteluri/ complexuri hoteliere.</p> <p>O altă divizie a companiei are în proprietate săli de cinematograf.</p>
12.	<p>Marriott International Inc.  <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a></p>	<p>Compania operează și francizează hoteluri și alte</p>	<p>Compania mai administrează și</p>

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

		<p>facilități de cazare în întreaga lume. Mărcile operate sunt grupate astfel:</p> <p><b>A. full-service lodging:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Marriott Hotels, Resorts and Suites</b> (JW Marriott Hotels &amp; Resorts ca cea mai luxoasă marcă integrată)</li> <li>2. <b>The Ritz-Carlton Hotels</b></li> <li>3. Renaissance Hotels, Resorts and Suites</li> <li>4. Ramada International</li> </ol> <p><b>B. select-service lodging:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Courtyard by Marriott</li> <li>2. Fairfield Inn by Marriott</li> <li>3. StringHill Suites by Marriott</li> </ol> <p><b>C. extended-stay lodging:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Residence Inn by Marriott</li> <li>2. TownePlace Suites by Marriott</li> <li>3. Marriott ExecuStay</li> <li>4. Marriott Executive Apartments</li> </ol> <p>La acestea se adaugă și <b>Marriott Conference Centres.</b></p>	<p>următoarele cluburi pentru petrecerea timpului liber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marriott Vacation Club International;</li> <li>2. The Ritz-Carlton Club;</li> <li>3. Horizons by Marriott;</li> <li>4. Marriott Grand Residence Club.</li> </ol> <p>La sfârșitul anului 2002 Marriott opera sau oferea în franciză 2557 capacități de cazare cu un număr de 463429 camere. Compania urmează să deschidă la Milano – în cursul anului 2003 – un nou hotel sub numele de Bvlgary Hotels &amp; Resorts – dezvoltat în parteneriat cu Bvlgari S.p.A.</p>
13.	<p>Orient-Express Hotels Ltd. – companie înregistrată în Bermuda <a href="http://www.orient-express.com">www.orient-express.com</a></p>	<p>Compania deține 30 de hoteluri de lux. Lista acestor hoteluri este redată în tabelul 2 bis.</p>	<p>Compania mai deține 4 cluburi, 6 trenuri turistice și un vas de croazieră.</p>
14.	<p>Prime Hospitality Corporation <a href="http://www.primehospitality.com">www.primehospitality.com</a></p>	<p>Compania operează următoarele mărci:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. AmeriSuites</li> <li>2. Wellesley Inns &amp; Suites</li> <li>3. Prime Hotels and Resorts (lansată în 2003)</li> </ol>	<p>Compania gestionează (la 31 Dec. 2002) 245 de hoteluri cu un total de 31426 de camere în 33 de state din SUA. Din acestea 126 de hoteluri sunt proprietatea companiei, restul sunt gestionate sub diverse forme.</p> <p>Număr de hoteluri, pe fiecare marcă, este următorul:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. AmeriSuites – 149</li> <li>2. Wellesley Inns &amp;</li> </ol>



C. POP, I. CIRCO

			Suites - 73 3. Prime Hotels and Resorts (lansată în 2003) – 1. 22 de hoteluri sunt operate sub alte nume sau mărci.
15.	Resortquest International <a href="http://www.resortquest.com">www.resortquest.com</a>	Marcă: <b>ResortQuest</b>	Compania oferă posibilitatea de închiriere de case de vacanță și mai oferă servicii de management al proprietăților imobiliare.
16.	Starwood Hotel & Resorts Worldwide <a href="http://www.starwoodlodging.com">www.starwoodlodging.com</a>	Mărci operate: 1. St.Regis 2. The Luxury Collection <b>3. Sheraton</b> 4. Four Points by Sheraton 5. Westin 6. W Hotels	Marca Sheraton aparține acestei companii ca urmare a achiziționării lui ITT Sheraton Corporation. Compania deține și/ sau opera la 31 Dec. 2002 un număr de 766 de hoteluri cu un număr total de 231000 camere. Hotelurile operate sunt răspândite în întreaga lume.
17.	Vail Resorts <a href="http://www.vailresorts.com">www.vailresorts.com</a>	Compania are un segment de <i>lodging</i> (cazare prin intermediul hotelurilor) – sector ce reprezintă aproximativ 24% din veniturile companiei - în cadrul căruia deține și operează hoteluri de lux. Compania este axată pe gestionarea unui portofoliu de stațiuni de schi – care reprezintă 66% din venituri – și care include: 1. Vail Mountain 2. Beaver Creek Resort 3. Breckenridge Mountain 4. Heavenly Valley Ski Resort 5. Keystone Resort	Segmentul pentru hoteluri include peste 4700 de hoteluri și alte capacități de cazare. Toate hotelurile sunt de dimensiuni <b>medii</b> și oferă o gamă variată de servicii oaspeților lor. Restul de 10% din veniturile companiei este adusă de divizia care se ocupă de proprietăți imobiliare.
18.	Westcoast Hospitality Corporation – companie	Mărci operate: 1. WestCoast	Compania deține și operează 86 de hoteluri

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

	canadiană <a href="http://www.westcoasthotels.com">www.westcoasthotels.com</a>	2. Red Lion	ce totalizează un număr de aproximativ 15000 camere (la 31 Dec. 2002).
--	---	-------------	--

Din această trecere în revistă se poate observa că unele dintre cele mai cunoscute mărci din domeniul hotelier - precum Hilton, InterContinental, Holiday Inn, Marriott, Ritz-Carlton, Sheraton – sunt deținute și operate de companiile cotate la NYSE. Așa cum era de așteptat, NYSE concentrează câteva dintre cele mai mari companii din industria hotelieră din lume. Nouă dintre companiile prezentate în tabelul de mai sus își desfășoară activitatea pe plan internațional (cele marcate cu altă culoare).

*Tabel nr. 2bis.*

Hoteluri aparținând companiei Orient-Express Hotels Ltd.

Europa	America de Nord și de Sud	Africa & Australia & Oceania
1. Hotel Cipriani, Veneția, Italia	1. 21 Club (și club), New York, SUA	1. Mount Nelson Hotel, Cape Town
2. Hotel Splendido, Portofino, Italia	2. Maroma Resort & Spa, Mexic	2. Orient-Express Safaris, Af. de Sud
3. Villa San Michele, Italia	3. Miraflores Park Hotel, Lima	3. The Observatory Hotel, Sydney
4. Hotel de la Cite, Franța	4. Hotel Monasterio, Peru	4. Lillanfels Blue Mountain, Australia
5. Lapa Palace, Spania	5. Machu Pichu Sanctuary Lodge, Peru	5. Bora Bora Lagoon Resort, Oceania
6. Reid's Palace, I-le Canare	6. Charleston Place, SUA	6. The Westcliff, Africa de Sud
7. Hotel Quinta do Lago, Spania	7. The Inn at Perry Cabin, SUA	
8. Hotel Ritz Madrid	8. Keswick Hall, SUA	
9. La Residencia, Mallorca	9. La Samanna, Caraibe	
10. Le Manoir aux Quat'Saisons, UK (și club)	10. Copacabana Palace, Rio de Janeiro	
	11. Windsor Court Hotel, SUA	

În Canada doar la **Toronto Stock Exchange** se tranzacționează 4 companii din domeniul hotelier. Dintre acestea, două sunt cotate și la NYSE – Fairmont Hotels și Four Seasons Hotels. Ca urmare a faptului că site-ul de la Toronto Stock Exchange nu are opțiunea de căutare după sector, cele 4 companii au fost găsite prin căutare după includerea în denumirea lor a cuvintelor: *hotels, motels, hospitality*. Dacă mai există și alte companii din acest domeniu care se listează la Toronto Stock Exchange și care nu au în denumire incluse aceste cuvinte, acestea nu au putut fi găsite având în vedere opțiunile limitate de căutare oferite de site.

Companiile listate la **Toronto Stock Exchange** (TSE) sunt:

Tabel nr. 3.

Nr. crt.	Numele companiei	Naționalitate	Domeniul de activitate	Anul introducerii la cota TSE	Observații
1.	Fairmont Hotels & Resorts	Canadiană	Hotelărie	2001 (3 Oct.)	Compania se cotează sub simbolul FHR
2.	Four Seasons Hotels Inc.	Canadiană	Hotelărie	1986 (11 Feb.)	Compania se tranzacționează sub simbolul FHS și numele companiei este însoțit de prescurtarea LV. În legătură cu semnificația acestei prescurtări site-ul bursei nu oferă nici un detaliu.
3.	AFM Hospitality Corporation	Canadiană	Francizare în domeniul hotelier	1994 (29 Nov.)	Compania se tranzacționează sub simbolul AFM și numele companiei este însoțit de litera J. În legătură cu semnificația acestei prescurtări site-ul bursei nu oferă nici un detaliu.
4.	Legacy Hotels Real Estate Investment Trust	Canadiană	Trust de investiții în domeniul hotelier	1997 (10 Nov.)	Compania se cotează sub simbolul LGY, la care sunt adăugate prescurtările DB (Debentures) și UN (Un.Tr.). Ca și în cazurile precedente site-ul canadian nu este prea darnic cu informațiile. Se cotează probabil sub prima prescurtare titluri de credit ale companiei în cauză și sub cea de a doua acțiunile trustului respectiv.

Mărcile operate de companiile canadiene sunt:

*Tabel nr. 4.*

Nr. crt.	Companie	Proprietăți sau mărci operate	Observații
1.	Fairmont Hotels & Resorts <a href="http://www.fairmont.com">www.fairmont.com</a>	Mărci operate: 1. Fairmont Hotels & Resorts 2. Delta Hotels – mai ales în Canada	Vezi tabel nr.1
2.	Four Season Hotels <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>	Mărci operate: 1. Four Seasons 2. Regent	Vezi tabel nr.1
3.	AFM Hospitality Corporation <a href="http://www.afmcorp.com">www.afmcorp.com</a>	Mărci operate: 1. Northwest Lodging International (francize sub numele de marcă ale companiei la care se adaugă Holiday Inn și Ramada) 2. Aston Hotels (Aston Grande Hotels, Aston Hotels & Resorts, Aston Resorts) 3. Best Inns & Suites 4. Hawthorn (Hawthorn Suites, Hotel & Suites, Inn & Suites) 5. Howard-Johnson Hotels & Inns (Howard Johnson Plaza, Howard Johnson Hotel, Howard Johnson Inn, Howard Johnson Express Inn) 6. Knights Inn 7. La Quinta Inn & Suites 8. Park Inn 9. Park Plaza 10. Traveller's Inn (Traveller's Inn Hotel & Resorts, Traveller's Inn Express, Traveller's Inn Suites, Extended Stay) 11. Villager (Villager Premier și Villager Lodge)	Compania oferă – după cum se poate observa – o gamă foarte variată de mărci pentru francizare. Acestea acoperă toate sectoarele pieței hoteliere. Prin marca Howard-Johnson Hotels compania este prezentă în peste 20 de țări. Iar prin marca Villager compania este prezentă și în Mexic.

Practic toate cele trei companii cotate la **Toronto Stock Exchange** își desfășoară activitatea pe plan internațional, lucru confirmat de faptul că primele două companii au fost acceptate și la cota lui **New York Stock Exchange**.

După cum se poate observa, sectorul hotelier este – ca număr de companii listate – relativ slab reprezentat la bursele din America de Nord, dacă se are în vedere numărul de companii listate. Respectiv sunt cotate 19 companii hoteliere și 2 trusturi specializate în finanțarea industriei hoteliere.

Dar având în vedere dimensiunile companiilor listate și scara la care operează pe plan mondial, acestea sunt unele dintre cele mai importante companii hoteliere din lume. Concentrarea lor la New York Stock Exchange nu este o surpriză pentru nimeni, având în vedere că bursa de pe Wall Street este una dintre primele trei piețe bursiere din lume.

*Hotels Magazine* ([www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)) oferă o clasificare a companiilor hoteliere – pentru anul 2002 – după numărul de hoteluri deținute sau operate de companiile în cauză. Companiile prezente pe piețele bursiere din America de Nord ocupă, conform acestei clasificări, următoarele locuri:

**Tabel nr. 5.**

Nr. crt.	Nume companie	Număr loc ocupat după numărul de hoteluri deținute/ operate Sursa: <a href="http://www.hotelsmag.com">www.hotelsmag.com</a>	Piața/ piețele pe care este cotate compania
1.	Choice Hotels International Inc. <a href="http://www.choicehotels.com">www.choicehotels.com</a>	2	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
2.	InterContinental Hotels Group PLC – companie britanică <a href="http://www.ichotelsgroup.com">www.ichotelsgroup.com</a>	5*	New York Stock Exchange London Stock Exchange Pacific Stock Exchange
3.	Marriott International Inc. <a href="http://www.marriott.com">www.marriott.com</a>	6	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
4.	Hilton Hotels Corporation <a href="http://www.hilton.com">www.hilton.com</a>	7	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange

PREZENȚA COMPANIILOR HOTELIERE PE PIEȚELE BURSIERE DIN AMERICA DE NORD

5.	Starwood Hotel & Resorts Worldwide <a href="http://www.starwoodlodging.com">www.starwoodlodging.com</a>	10	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
6.	Extended Stay America <a href="http://www.extstay.com">www.extstay.com</a>	11	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
7.	Interstate Hotels & Resorts Inc. <a href="http://www.interstatehotels.com">www.interstatehotels.com</a>	22**	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
8.	Prime Hospitality Corporation <a href="http://www.primehospitality.com">www.primehospitality.com</a>	25	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
9.	Marcus Corporation <a href="http://www.marcuscorp.com">www.marcuscorp.com</a>	29	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
10.	AFM Hospitality Corporation <a href="http://www.afmcorp.com">www.afmcorp.com</a>	37	Toronto Stock Exchange
11.	Westcoast Hospitality Corporation – companie canadiană <a href="http://www.westcoasthotels.com">www.westcoasthotels.com</a>	60	New York Stock Exchange Pacific Stock Exchange
12.	Fairmont Hotels & Resorts – companie canadiană <a href="http://www.fairmont.com">www.fairmont.com</a>	75	New York Stock Exchange Toronto Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange Brussels Stock Exchange

## C. POP, I. CIRCO

13.	Four Season Hotels – companie canadiana <a href="http://www.fourseasons.com">www.fourseasons.com</a>	95	New York Stock Exchange Toronto Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
14.	Kerzner International Ltd. <a href="http://www.kerzner.com">www.kerzner.com</a>	121***	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
15.	Orient-Express Hotels Ltd. – companie înregistrată în Bermuda <a href="http://www.orient-express.com">www.orient-express.com</a>	170	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
16.	Vail Resorts <a href="http://www.vailresorts.com">www.vailresorts.com</a>	202	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
17.	Boca Resorts Inc. <a href="http://www.bocaresortsin.com">www.bocaresortsin.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
18.	Intrawest Corporation – companie canadiană <a href="http://www.intrawest.com">www.intrawest.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	New York Stock Exchange Philadelphia Stock Exchange Pacific Stock Exchange
19.	Resortquest International <a href="http://www.resortquest.com">www.resortquest.com</a>	Nu apare în clasificarea utilizată ca referință	New York Stock Exchange Pacific Stock Exchange

\*Locul 5 în clasificarea folosită bază de referință este ocupat de compania Six Continents care a fost înlocuită de InterContinental Hotels Group.

\*\* Locul 22 în clasificarea folosită ca bază de referință este ocupat de Meristar Hotels & Resorts, companie ce a fuzionat cu Interstate Hotels & Resorts Inc.

\*\*\* Locul 121 în clasificarea folosită ca bază de referință este ocupat de Sun International, preluată și înlocuită la cotă de Kerzner International Ltd.

Dintre cele 19 companii cotate pe piețele bursiere din America de Nord, 3 nu se regăsesc în clasificarea folosită ca bază de referință. Dintre cele 16 rămase, 13 se situează în primele 100 de locuri, ceea ce susține concluzia precedentă privind gradul de reprezentativitate al companiilor hoteliere înscrise la cota bursei de valori.

**Câteva excepții:**

Pe primul loc al clasificării folosite ca bază de referință este situată compania americană: **Cedant Corporation** ([www.cedant.com](http://www.cedant.com)). Această companie este cotate la New York Stock Exchange, dar în sectorul *Consumer Services*, deoarece ea oferă și alte servicii – inclusiv financiare – iar sectorul hotelier reprezintă numai 22% din totalul activității sale. Ca urmare apare acest paradox: compania figurează pe primul loc ca număr de hoteluri deținute și/ sau operate, dar ea nu este cotate în sectoru *Lodging* ca urmare a structurii activității desfășurate.

Pe locul al treilea al clasificării folosite ca bază de referință este situată compania **Best Western International** ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)). Această companie este organizată ca o asociație non-profit a hotelurilor membre, majoritatea hotelurilor asociate fiind independente. Ca urmare a acestei particularități, compania nu este cotate pe nici o piață bursieră.

Pe locul nouă al clasificării folosite este situată compania **Carlson Hospitality Worldwide** ([www.carlson.com](http://www.carlson.com)). Această companie este o companie privată, respectiv o societate de tip închis și ca urmare nu este cotate pe nici o piață bursieră.



## EVOLUȚIA BURSEI DE VALORI BUCUREȘTI ȘI PERSPECTIVELE EI DE DEZVOLTARE

C. POP\*

**ABSTRACT. The Bucharest Stock Exchange and its Perspective of Development.** The paper presents the main events, which influenced the Bucharest Stock Exchange evolution since 1995 and the tries to see the implication of the prospective merger with Rasdaq over its futures.

Principalele evenimente care au marcat evoluția Burselor de Valori București (BVB) sunt redată în tabelul nr.1, din momentul în care s-au înregistrat primele tranzacții pe această piață și până la 30 iunie 2003, momentul la care s-a încheiat analiza efectuată.

*Tabel nr.1*

20 Nov.1995	Se derulează primele tranzacții la categoria II a BVB. Această dată marchează deschiderea efectivă – pentru tranzacții - a BVB. Tranzacțiile se derulau 2 zile/ săptămâna
Ianuarie 1997	Sunt introduse tranzacțiile cross pentru a permite derularea mai rapidă a vânzărilor/ cumpărărilor certificatelor de acționar distribuite în urma Programului de Privatizare în Masă.
28 Ian.1997	Este avansată la categoria I a BVB prima companie Azomureș Tg.Mureș (AZO). Data marchează începerea tranzacțiilor la această categorie.
4 Mar.1997	Se trece la 3 zile de tranzacționare/ săptămână.
5 Mai 1997	Se trece la 5 zile de tranzacționare/ săptămână.
19-22 Sept.1997	Se lansează primul indice oficial al BVB numit BET ( <i>Bucharest Exchange Trading</i> ) care include în componența portofoliului său cele mai bune 10 companii de la categoria I. 19 Sept.1997 este considerată dată de referință a indicelui și valoarea acestuia a fost stabilită la 1000 puncte. 22 Sept.1997 este prima zi în care indicele BET s-a calculat efectiv.
14 Oct.1997	Indicele BET depășește pentru prima dată valoarea de 1000 de puncte (1011.92 puncte la închidere).
16 Feb.1998	Are loc prima modificare a portofoliului indicelui BET prin înlocuirea acțiunilor lui Oțelinox Târgoviște (INX) cu acțiunile lui Alro Slatina (ALR).
17 Apr.1998	Este lansat cel de al doilea indice oficial al BVB, BET-Composite sau BET-C care cuprinde în portofoliul său <b>toate</b> companiile cotate la BVB (atât cele de la categoria I, cât și cele de la categoria II). 16 Apr.1998 este considerată data de referință a indicelui, valoarea acestuia fiind stabilită la 1000 de puncte.
21 Apr.1998	Indicele BET-C depășește pentru prima dată valoarea de 1000 de puncte (1040.00 puncte la închidere).

\* Conferențiar, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

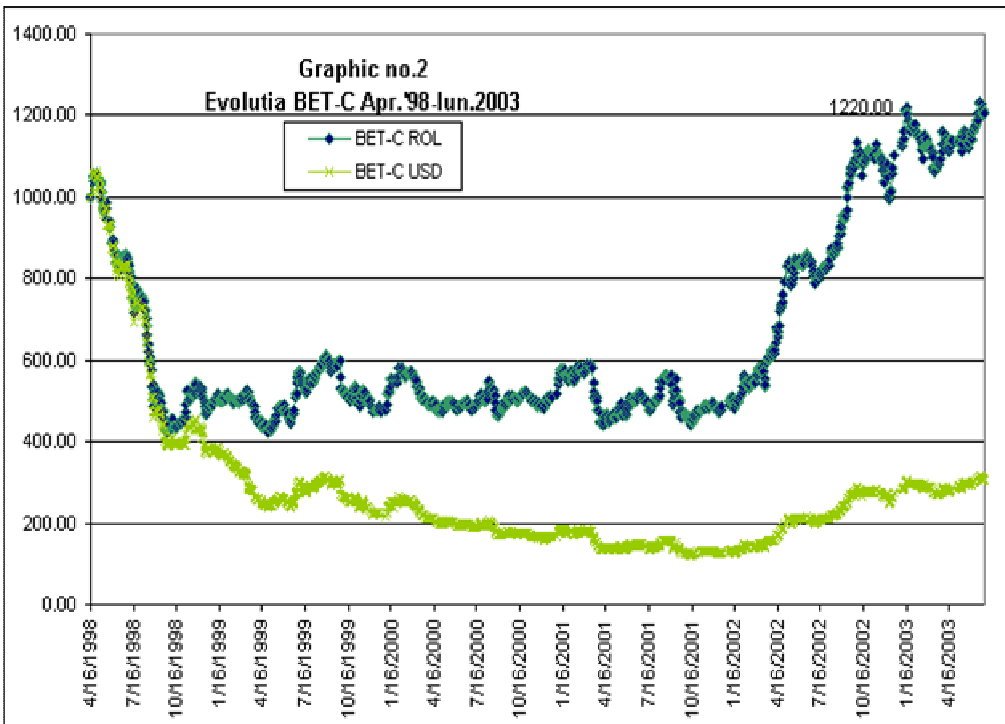
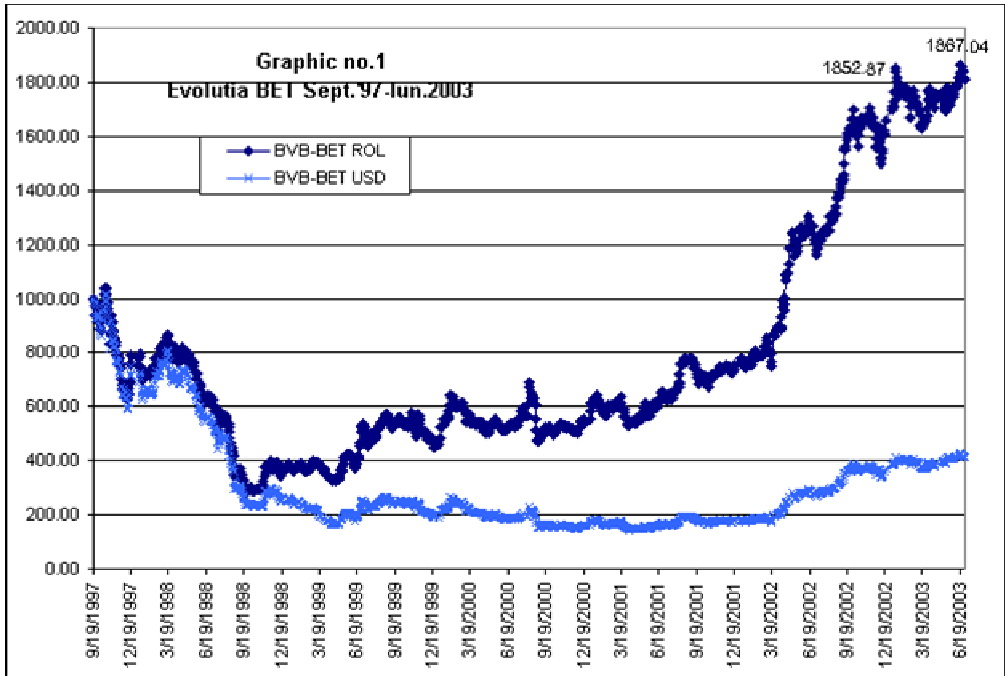
## C. POP

24 Sept.1998	Indicele BET atinge valoarea minimă istorică de 281.24 puncte, iar indicele BET-C atinge valoarea minimă istorică de 421.98.
Februarie 1999	Este înființată piața valorilor mobiliare necotate, dar care se tranzacționează prin sistemul electronic al BVB. Această piață a fost creată pentru a asigura continuitatea tranzacționării acțiunilor companiilor delistate ca urmare a lichidității reduse și/ sau a dificultăților financiare.
1999	Pe parcursul a câteva luni, vechiul sistem de tranzacționare STEA a fost înlocuit cu sistemul de tranzacționare HORIZON™. Noul sistem îmbunătățește condițiile de tranzacționare și permitea derularea de noi tipuri de tranzacții, fără a modifica substanțial modalitățile de tranzacționare deja cunoscute. În 12 Oct. noul sistem de tranzacționare cuprindea toate companiile de la categoria II, iar în 29 Nov. acesta includea și categoria I.
1999	Pe parcursul anului începe procesul de delistare a companiilor neperformante. Acest proces va continua și pe parcursul anului 2000. Criteriile pentru delistare luau în considerare: lichiditatea scăzută, capitalizarea insuficientă și performanțele financiare slabe. Unele companii au cerut singure delistarea.
1 Nov.1999	Sunt introduse la tranzacționare acțiunile celor <b>cinci</b> Societăți de Investiții Financiare (SIF-uri). Acest eveniment fusese așteptat pe tot parcursul anului 1999 de un mare număr de investitori și prezența acestor companii la cota BVB a impulsionat activitatea de tranzacționare prin creșterea volumului și a valorii tranzacțiilor.
26-29 Nov.1999	Se schimbă metodologia de calcul a indicilor BVB – BET și BET-C – prin utilizarea prețurilor de închidere în locul prețurilor medii și prin luarea în considerare a capitalizării bursiere.
27-28 Iun.2000	Are loc o nouă modificare - a doua - a componenței portofoliului indicelui BET prin eliminarea acțiunilor companiilor Dacia Pitești (DAC), Policolor București (PCL) și ale Șantierului Naval Constanța (SNC). În locul acestora reîntră în portofoliul indicelui acțiunile Oțelinox Târgoviște (INX), sunt introduse pentru prima dată acțiunile Băncii Transilvania (TLV) și ale Electroaparataj București (ELJ). Acțiunile DAC, PCL și SNC sunt retrogradate la categoria II, proces ce a avut loc pentru prima dată la BVB.
25 Sept.2000	Se stabilește limita maximă de participare a fiecărei companii la portofoliul indicelui BET la 25% din acesta.
28 Sept.2000	Se modifică din nou - a treia oară - portofoliul indicelui BET prin înlocuirea acțiunilor lui Compa Sibiu (CMP) cu acțiunile Rafinăriei Astra Română Ploiești (ASP). Acțiunile CMP sunt retrogradate la categoria II.
1 Nov.2000	Este lansat al treilea indice oficial al BVB, BET-Financiar sau BET-FI pentru a caracteriza evoluția celor 5 SIF-uri. Se poate spune că acesta este primul indice de sector de la BVB. Evoluția celor 5 SIF-uri nu era cuprinsă – până la acea dată – nici în BET și nici în BET-C.
17 Ian.2001	Este stabilită limita maximă de participare a fiecărei companii în portofoliul indicelui BET-C la 25% din acesta.
2 Mai 2001	Are loc o nouă modificare - a patra - a componenței portofoliului indicelui BET prin eliminarea acțiunilor lui Azomureș Tg.Mureș (AZO) și înlocuirea lor cu acțiunile Băncii Române de Dezvoltare (BRD).
16 Iul.2001	Se modifică – pentru a cincea oară – portofoliul indicelui BET ca urmare a retrogradării lui Electroaparataj București (ELJ) la categoria II. Reîntră în indice acțiunile Azomureș Tg.Mureș (AZO).
August 2001	Este constituită <b>Categoria Plus</b> (simbolul + este adăugat companiilor din această categorie) – categorie virtuală. <b>Categoria +</b> a fost creată pentru a

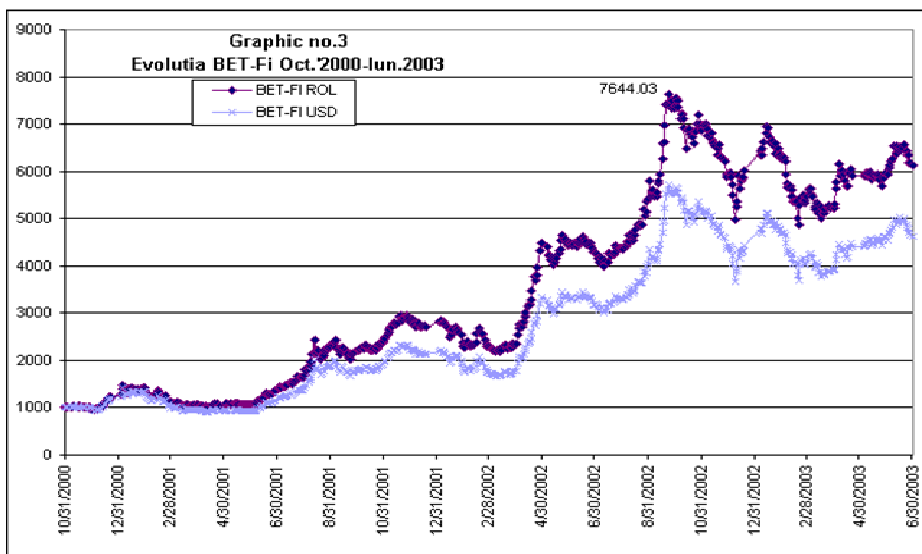
EVOLUȚIA BURSEI DE VALORI BUCUREȘTI ȘI PERSPECTIVELE EI DE DEZVOLTARE

	crește standardele de transparență la nivelul emitenților de la cota BVB.
6-13 Aug.2001	Se înregistrează cel mai mare număr de companii delistate de la cota BVB. Numărul companiilor admise la cotă scade de la 105 la 69, respectiv 36 de companii au fost eliminate de la cotă, ca urmare a nerespectării prevederilor Regulamentului nr.3/ 2000 cu privire la însciirea și menținerea companiilor la cota BVB.
26 Nov.2001	Se derulează primele tranzacții pe piața obligațiunilor prin introducerea la cotă a obligațiunilor municipale emise de Mangalia (MNG03) și Predeal (PRD03). Sistemul de tranzacționare folosit: ARENA.
12 Mar.2002	Are loc o nouă modificare a portofoliului indicelui BET – a șasea – prin înlocuirea acțiunilor Rafinării Astra Română Ploiești (ASP) cu acțiunile Societății Naționale a Petrolului Petrom (SNP).
18 Mar.2002	Se modifică pragul de tranzacționare pentru piața Deal. Acesta crește de la 500 mil.lei la 2 mild.lei.
22 Mar.2002	Sunt introduși noi termeni de tranzacționare: ‘Totul sau nimic’ ( <i>All or None</i> ) și ‘Execuție minimă’ ( <i>Minimum Fill</i> ) ceea ce permite diversificarea tipurilor de ordine executate la BVB.
19 Apr.2002	Indicele BET depășește valoarea de 1000 de puncte, pentru prima dată după 1997 (1005.07 puncte la închidere).
Mar.– Iul.2002	Este aprobată noua legislație care guvernează piața de capital din România, în două etape – în primăvară și în vară.
12 Sept.2002	Indicele BET-C depășește valoarea de 1000 de puncte, pentru prima dată după după 1998 (1023.53 puncte la închidere).
2 Oct.2002	Electroaparataj București (ELJ) își înscrie acțiunile la <b>Categoria Plus</b> a BVB.
20 Mai 2003	Se tranzacționează – pentru prima dată – obligațiuni corporatiste aparținând unei companii private, deja cotate la BVB, IMPACT București.
22 Mai 2003	Bursa de Valori București și Bursa Electronică Rasdaq anunță viitoarea fuziune a celor două piețe pentru a constitui ‘cea mai performantă piață de capital din regiune în scopul integrării cu succes a României în Uniunea Europeană’.
30 Iunie 2003	Se derulează prima ofertă publică primară de obligațiuni municipale (oferite de Timișoara) prin sistemul electronic al BVB. Oferta a fost subscrisă în totalitate.
30 Iunie 2003	Are loc o nouă modificare – a șaptea – a portofoliului indicelui BET. Acțiunile Arctic Găești (ARC) sunt înlocuite cu acțiunile Rulmentul Brașov (RBR).

*Surse de informații:* Capital nr.46/ 2000 [www.bvb.ro/](http://www.bvb.ro/) media news (comunicate de presă)  
Evoluția BVB este cel mai ușor de urmărit cu ajutorul graficelor pentru cei trei indici oficiali ai acestei piețe.



## EVOLUȚIA BURSEI DE VALORI BUCUREȘTI ȘI PERSPECTIVELE EI DE DEZVOLTARE



Se poate observa că anul 1998 a fost cel care a marcat o evoluție descendentă a a BVB atât la nivelul categoriei I, cât și pe ansamblu. Factorii care au contribuit la această evoluție au fost:

- ✓ amânarea programelor de reformă pe care România trebuia să le implementeze;
- ✓ ritmul foarte lent al privatizării și dificultatea cu care se puteau obține informații despre acest proces;
- ✓ instabilitatea legislativă;
- ✓ lipsa de transparență a pieței, până în 1999 site-ul BVB nu conținea suficiente informații și era actualizat cu foarte mare întârziere;
- ✓ lipsa de transparență la nivelul companiilor cotate la BVB;
- ✓ lipsa de interes a investitorilor, străini și români, pentru investițiile de portofoliu; această lipsă de interes era determinată și de cei șase factori enumerați mai sus.

Pentru o perioadă de doi ani – între Sept.1998 – Oct.2000 – evoluția BVB a fost una oscilantă, cu o direcție greu de determinat. Dacă la nivelul categoriei I se poate determina o ușoară tendință de redresare (vezi grafic nr.1), la nivelul întregii activități a BVB, lipsa de direcție a evoluției indicelui BET-Composite nu poate fi caracterizată decât deprimantă (vezi grafic nr.2). Dacă se urmărește evoluția în USD a celor doi indici se poate înțelege – odată în plus – lipsa de interes a investitorilor străini față de investițiile de portofoliu din România care nu le permiteau să obțină nici măcar rentabilități de mici dimensiuni din plasamentele efectuate la BVB.

Tendența clară de redresare a BVB a început să se manifeste din primăvara anului 2001, pentru ca în anul 2002 să înregistreze o creștere spectaculoasă datorată:

- ◆ îmbunătățirii situației economice a României și derulării cu mai multă determinare a unor programe de reformă;
- ◆ îmbunătățirii rezultatelor economice ale emitenților rămași la cota BVB;
- ◆ adoptarea noii legislații privind piața de capital din România;

◆ entuziasmului investitorilor – mai ales cei români – legat de procesul de aderare al României la NATO.

Performanțele înregistrate de BVB în 2002 au fost următoarele:

*Tabel nr.2*

	<b>BET</b>	<b>BET-C</b>	<b>BET-FI</b>
Valoare minimă	741.39	482.00	2185.01
Valoare maximă	1705.21	1132.30	7644.03
Rentabilitate (raportată la cele două valori)	130.00%	134.92%	249.84%

Anul 2003 pare să confirme trendul ascendent din 2002, dar – așa cum era de așteptat – ritmul de creștere este mult mai lent, chiar dacă indicii BET și BET-C au atins două maxime succesive în primele șase luni ale lui 2003. În schimb evoluția SIF-urilor, concentrată de indicele BET-FI este una oscilantă, cu un grad ridicat de volatilitate, datorat atât poziției pe care Curtea de Conturi a avut-o față de aceste societăți, cât și ca urmare a lipsei unei noi legi care să reglementeze activitatea acestora.

În tabelele următoare vor fi prezentate alte câteva date sintetice care caracterizează evoluția BVB.

*Tabel nr.3*

An	Număr companii listate pe piața acțiunilor	Număr mediu de companii cotate	Număr de emitenți pe piața obligațiunilor municipale	Număr mediu de emitenți cotați	Număr de emitenți pe piața obligațiunilor corporatiste	Număr mediu de emitenți cotați
20 nov.1995	8		-		-	
sfârșit 1995	10	7	-	-	-	-
început 1996	10		-		-	
sfârșit 1996	17	11	-	-	-	-
început 1997	17		-		-	
sfârșit 1997	76	42	-	-	-	-
început 1998	76		-		-	
sfârșit 1998	126	84	-	-	-	-
început 1999	128		-		-	
sfârșit 1999	126	74	-	-	-	-
început 2000	126		-		-	
sfârșit 2000	115	58	-	-	-	-
început 2001	115		*2		-	
sfârșit 2001	66	52	2	**1	-	-
început 2002	66		2		-	
sfârșit 2002	65	47	4	**1	-	-
început 2003	65		4		***1	
iunie 2003	63	44	8	**1	1	**1

\* Primele obligațiuni municipale au fost introduse la cota BVB în 26 nov.2001.

\*\* Media este calculată numai pentru zilele când s-au înregistrat tranzacții.

\*\*\* Tranzacționarea primelor obligațiuni corporatiste a început în 20 mai 2003.

Tabel nr.4

An	Număr mediu de tranzacții/ zi			Volumul mediu de tranzacționare (nr.de acțiuni)/ zi			Valoarea medie zilnică a tranzacțiilor/ zi (mil.lei)		
	A	O.M.	O.C.	A	O.M.	O.C.	A	O.M.	O.C.
20 nov.-21 dec.1995	88	-	-	8552	-	-	493	-	-
1996	213	-	-	13767	-	-	181	-	-
1997	2949	-	-	2871383	-	-	9419	-	-
1998	2283	-	-	4299840	-	-	8444	-	-
1999	1611	-	-	4075483	-	-	5485	-	-
2000	1968	-	-	7097489	-	-	7312	-	-
2001	1416	**1	-	8947193	**11	-	15262	**1	-
2002	2680	**2	-	16141465	**9842	-	28513	**1304	-
Ian.-iun.2003	2016	**1	**2	14264712	**4828	**18	34530	**2081	**18

Legendă:

A – piața acțiunilor;

O.M. – piața obligațiunilor municipale;

O.C. – piața obligațiunilor corporatiste.

Se poate observa că piața acțiunilor este – deocamdată – cea mai importantă din toate punctele de vedere și că activitatea ei s-a îmbunătățit odată cu scăderea numărului de companii înscrise la cota BVB (listate) și cu creșterea calității emitenților menținuți sau admiși la cota BVB.

Sectorul obligațiunilor este – deocamdată – la început și are posibilitatea de a deveni o piață de perspectivă, dar pentru dezvoltarea ei sunt necesare câteva elemente precum:

capacitatea emitenților admiși pe piață de a rambursa împrumuturile ce le-au fost acordate;

instaurarea unui rating oficial al pieței obligațiunilor, astfel încât investitorii să aibă o mai bună imagine asupra calității debitorilor; în acest sens BVB a subliniat necesitatea creării unei agenții de rating care să aibă ca acționari, alături de BVB, societățile de brokerage și băncile comerciale (conform comunicatului de presă al BVB din 10 iulie 2003);

stabilirea dobânzii de referință pe piața creditului și furnizarea de informații cu privire la evoluția acestei rate de referință pentru ca analiștii și investitorii să poată construi graficele de rentabilitate dorite și pentru a putea calcula – cu adevărat – prețul de piață al obligațiunilor oferite.

Așa cum se specifică și în tabelul nr.1, în data de 22 mai 2003, Bursa de Valori București și Bursa Electronică Rasdaq au anunțat intenția ca cele două piețe să fuzioneze și să creeze o nouă instituție care să reprezinte piața secundară de capital din România.

Despre fuziunea celor două piețe se vorbește încă din 1997, dar până în acest an, cele două piețe s-au considerat concurente. Dintre cele două piețe, în ultimii doi ani, BVB s-a dovedit a fi ‘câștigătoarea competiției’ ca urmare a strategiei de dezvoltare adoptate și a unei mai mari atenții acordate calității companiilor admise la cotă, precum și a serviciilor oferite investitorilor. Piața Rasdaq a fost marcată de scandaluri și de o lipsă totală de transparență până la sfârșitul anului 2002.

Dar în perspectiva aderării României la Uniunea Europeană, cele două piețe au înțeles că trebuie să își unească eforturile pentru a face față competiției piețelor din regiune și nu să își risipească forțele concurând între ele pe plan intern. La acest motiv se mai adaugă și faptul că – la nivelul Europei – tendința de unificare, sub aceeași platformă de tranzacționare, a piețelor regionale este din ce în ce mai accentuată.

Unificarea celor două piețe BVB și Rasdaq va mai avea următoarele consecințe:

costurile de tranzacționare se vor reduce, ceea ce înseamnă că atât investitorii cât și intermediarii vor avea de câștigat;

capitalizarea pieței este de așteptat să crească, ceea ce s-ar putea să atragă mai mulți investitori;

lichiditatea potențială a pieței s-ar putea să crească, ceea ce – din nou – poate să atragă un număr de investitori interesați de tranzacții speculative;

elaborarea de standarde și reglementări uniforme, ceea ce va ușura procesul de intermediere și efectuarea de plasamente;

o supraveghere mai eficientă a operațiunilor derulate pe piața de capital.

Viitoarea instituție urmează să fie organizată ca societate pe acțiuni și – ca urmare – pentru a putea lua ființă, BVB trebuie să se transforme în societate pe acțiuni. Acest lucru nu este permis de legea în vigoare și se așteaptă o nouă lege care să permită fuziunea BVB cu Rasdaq în toamna anului 2003<sup>1</sup>.

Deși se fac o serie de speculații cu privire la viitoarea structură a noii piețe, este clar – deocamdată – că vor fi păstrate ambele mecanisme de ‘descoperire’/ determinare a prețului:

→ **order driven**, de tip licitație, folosit în prezent de BVB;

→ **quote driven**, de tip negociere, folosit în prezent de Bursa Electronică Rasdaq.

Unificarea – pentru consolidare – a celor două piețe urmărește o creștere a calității tranzacțiilor derulate pe piața bursieră din România, o creștere a transparenței (problemă cu care piața românească de capital se confruntă de multă vreme) și atragerea de noi companii pe piață.

Unele voci susțin că prin unificarea celor două piețe imaginea BVB va avea de suferit prin dispersarea atenției investitorilor spre un număr mai mare de companii, majoritatea provenind de pe piața Rasdaq.

Care vor fi rezultatele unificării celor două piețe se va vedea doar după ce procesul de fuziune va avea efectiv loc. După aprobarea noii legi privind piața de capital, este de așteptat ca unificarea să se realizeze imediat – dar acesta este scenariul optimist. S-ar putea ca fuziunea să nu se realizeze decât în 2004.

Oricum, fuziunea celor două piețe este necesară. Dacă nu s-ar realiza, cele două piețe ar ajunge la ‘furtul’ de emitenți și la atitudini care nu ar aduce o îmbunătățire a rezultatelor pentru nici una dintre ele. În plus, având în vedere dimensiunile economiei românești, o singură piață bursieră este suficientă, cu condiția să respecte standardele de transparență și de reglementare cerute la nivel european și mondial.

## BIBLIOGRAFIE

1. [www.bvb.ro](http://www.bvb.ro)
2. Capital nr.23/ 2003
3. Capital nr.46/ 2000

---

<sup>1</sup> Conform Capital nr.23/ 2003.



<sup>i</sup> Componența portofoliului indicelui BET a evoluat după cum urmează:

<p>✓ la data de <b>19 Sept.1997 – la lansare:</b>                      ARC – Arctic Găiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      CMP – Compa Sibiu                      DAC – Dacia Pitești                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      PCL – Policolor București                      SNC – Șantierul Naval Constanța                      TER – Terapia Cluj-Napoca</p>	<p>✓ la data de <b>2 Mai 2001</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ASP – Astra Română Ploiești                      ATB – Antibiotice Iași                      BRD – Banca Română pentru Dezvoltare – Group Societe Generale                      ELJ – Electroaparataj București                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>
<p>✓ la data de <b>16 Februarie 1998</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      CMP – Compa Sibiu                      DAC – Dacia Pitești                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      PCL – Policolor București                      SNC – Șantierul Naval Constanța                      TER – Terapia Cluj-Napoca</p>	<p>✓ la data de <b>16 Iunie 2001</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ASP – Astra Română Ploiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      BRD – Banca Română pentru Dezvoltare                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>
<p>✓ la data de <b>27-28 Iunie 2000</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      CMP – Compa Sibiu                      ELJ – Electroaparataj București                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>	<p>✓ la data de <b>12 Martie 2002</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      BRD – Banca Română pentru Dezvoltare                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      SNP – Societatea Națională a Petrolului Petrom                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>
<p>✓ la date de <b>28 Sept.2000</b>                      ALR – Alro Slatina                      ARC – Arctic Găiești                      ASP – Astra Română Ploiești                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      ELJ – Electroaparataj București                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>	<p>✓ la data de <b>30 Iunie 2003</b>                      ALR – Alro Slatina                      ATB – Antibiotice Iași                      AZO – Azomureș Tg. Mureș                      BRD – Banca Română pentru Dezvoltare                      INX – Oțel Inox                      OLT – Oltchim Rm. Vâlcea                      RBR – Rulmentul Brașov                      SNP – Societatea Națională a Petrolului Petrom                      TER – Terapia Cluj-Napoca                      TLV – Banca Transilvania</p>

## TURISMUL BALNEAR « Statiunea BAILE HERCULANE »

STOICA ADINA\*

**ABSTRACT. Balnear Tourism - Herculane resort.** The present day people are daily aggressed by industrialization, town planning, transports, environment pollution and increase of the intellectual and mental work share. Everyone of us is threatened by sedentarism, obesity, psychic stress, alienation from Nature and occupational diseases.

Romania has a great many health sources. Nature generously offered us, which is ready and willing to put at your service, for the purpose of preventing diseases, chasing stress and "recharging your batteries", in order to recover health and working capacity.

**Statiunile balneo-climaterice -- altadata varful de lance al turismului romanesc si motivul pentru care turistii veneau in Romania.** Anul trecut, numarul turistilor straini a fost in scadere fata de 2001 in toata tara. "Li se ofera conditii mult mai bune si preturi mai mici in Ungaria, Cehia, Slovenia si Croatia, astfel incat aceste tari atrag ca un magnet turisti din Germania, Franta, Rusia" explica Gavril Tor, directorul societatii Felix S.A. din Baile Felix. Romania are sanse sa fie vizitata de mai multi straini, avand in vedere ca ultima problema legislativa a statiunilor balneo a fost rezolvata. "Pentru prima data, societatile de turism balnear au dreptul de a-si angaja personal medical propriu si de a incheia contracte cu casele de asigurari" afirma Sorin Bibicioiu, directorul executiv al Organizatiei Patronale a Turismului Balnear din Romania (OPTBR).

Actualul program al guvernului pune mare accent pe promovarea si dezvoltarea turismului romanesc aducator de venituri, urmand ca politica sa se axeze in special pe dezvoltarea bazelor materiale si diversificarea serviciilor, in asa fel incat toti sa beneficieze de conditii cat mai bune, atat ca odihna cat si ca tratament. Apele minerale si namolurile, marile si lacurile, reprezinta, atunci cand conditiile naturale permit, importanti factori de dezvoltare si de localizare turistica, chiar daca caracterul balnear este mai mult sau mai putin evident si deseori asociat cu alte tipuri de turism. Formele de ocupare si de organizare ale spatiului variaza in functie de conditiile naturale, de mostenirea istorica, de societatea " de primire".

**Potentialul turistic balnear** formeaza o categorie aparte de resurse turistice, care au generat – inca din antichitate – cea mai veche si caracteristica forma de turism practicata in Romania – balneoturismul. El cuprinde, in conformitate cu normele balneologice internationale, apele minerale si termale, namolurile si gazele terapeutice, lacurile si sarea terapeutica. Romania dispune de o mare bogatie de factori naturali de cura, raspanditi pe aproape intreaga suprafata a tarii, din Muntii Carpatii pana la Marea Neagra.



\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

Din totalul de 3000 de izvoare de apa minerala si termala din Europa, o treime sunt localizate în România. Izvoarele de aici sunt inegalabile în complexitatea proprietatilor curative pe care le au. Romanii stiau - ei au fondat Baile Herculane. Iar împaratul Napoleon al III-lea prefera apa minerala din Calimanesti în schimbul oricarei ape din Franta. În cele 70 de statiuni balneoclimaterice de pe cuprinsul României curele naturale sunt completate de tehnici precum fizioterapie, acupunctura, electroterapie, aromoterapie si medicamente speciale, cum ar fi cele inventate în România - **Gerovital H3** si **Pell Amar**.

Conform **HG nr. 58/1998** privind organizarea si desfasurarea activitatii de turism in Romania, notiunea de **complex turistic balnear** a fost definite ca: " cladiri care cuprind in acelasi edificiu sau in edificii legate fizic sau functional structurii de primire turistica (de cazare, de alimentatie si de tratament balnear, eventual de agrement).

Utilizarea medicala a resurselor balneare si climaterice este in continua crestere in toate tarile europene, deoarece solicitarea crescanda a organismului (indeosebi in mediul urban), asociata cu cresterea ponderii bolilor cu caracter de uzura (afectiuni cardiovasculare, metabolice, reumatismale, degenerative, ale aparatului respirator etc.) a bolilor de nutritie, a afectiunilor determinate de solicitarea ritmurilor biologice necesita remedii naturale de prevenire si combatere. In asemenea conditii, curele balneoclimaterice speciale, devin, pe de o parte, remedii cu valoare deosebita in realizarea unor efecte profilactice, terapeutice si de recuperare, iar, pe de alta parte, o alternativa la terapia cu mijloace farmacologice medicamentoase (care au de cele mai multe ori costuri foarte ridicate, eficacitate limitata, efecte secundare).

Avand in vedere rolul statiunilor balneoclimaterice, se impune tot mai mult educarea unor categorii largi de populatie, in sensul deprinderii masurilor profilactice primare, Ministreul Sanatatii, prin Institutul de Medicina, Fizica, Balneoclimatologie si Recuperare Medicala, impreuna cu Ministerul Turismului au luat masuri de introducere, la inceput in sase statiuni (Baile Felix, Baile Herculane, Eforie Nord, Mangalia, Sovata si Calimanesti-Caciulata) a unor programe de " cura profilactica activa" care se desfasoara sub supravegherea unor cadre de specialitate (medici, profesori de gimnastica etc.). Acestea pot fi urmate de persoane sanatoase clinic sau aparent sanatoase clinic, care prin modul lor de activitate sau de viata sunt expuse unor riscuri de a se imbolnavi.

Prestatiile medicale au fost permanent prezente in oferta romnaneasca din statiunile turistice cu profil balnear. O particularitate a ofertei de tratament a constituit-o aplicarea si promovarea metodelor originale de tratament romanesti: Gerovital, Pell-Amar, Ulcosilvanil, Boicil, metode care au inregistrat succese pe plan international, in special, in perioadele cand au fost sustinute de inventatori si promovate corespunzator de agentiile de turism.

## **SPATII TURISTICE BALNEAR-TERMALE**

La originea conturarii acestor tipuri de spatii turistice stau ivirile de ape minerale termale, izvoarele minerale, apele mineralizate ale unor lacuri si namolul curativ, emanatiile de CO<sub>2</sub> si H<sub>2</sub>S din zonele mofetice, factori raspanditi pe aproape intreaga suprafata a tarii.

La origine, cura balnear-termala nu avea scop turistic, fiind vorba doar de o terapie particulara sub control medical. Incepand cu secolul XIX, "virtutile" termale ale unor ape minerale au devenit un pretext pentru a calatori, a vizita, devenind o moda turistica, care a transformat numeroase localitati in statiuni, in spatii turistice specifice, raspandirea acestora fiind limitata de sursele de apa termala existente cu precadere in vestul tarii (Campia si Dealurile Vestice, Muntii Apuseni sau falia Cernei).

Spatiile cu resurse de apa termala amplasate in perimetrul localitatilor sau in afara acestora au devenit poli de atractie pentru cei veniti la tratament, turisti care nu practicau decat un turism limitat la a privi sau a descoperi regiunea de primire. Apoi statiunile au fost inzestrate cu o serie de amenajari pentru agrement si distractii: cazinouri, bazine, terenuri de sport, de joaca etc.

Cele mai importante spatii turistice de acest tip (balnear-termal) s-au conturat si dezvoltat in timp la Baile Herculane, Baile Felix, 1 Mai, Geoagiu, Moneasa, Vata de Jos, Lipova etc., multe dintre ele fiind cunoscute pentru efectul binefacator al apelor termale inca de pe vremea ocupatiei romane. Despre renumele "**ad aquas Herculi sacras Ad Mediam**" (Baile Sfinte ale lui Hercules de langa Mehadia) vorbesc: numeroasele inscriptii in care se lauda actiunea binefacatoare a apelor, statui, ornamentatii din epoca romana, scoase la iveala cu ocazia unor sapaturi arheologice si pastrate in Muzeul Cerna din statiune si la Viena, cat si urmele apeductului ce lega izvoarele termale de templul lui Hercule. Ulterior, statiunea a cunoscut si perioade de "renastere" (in 1734 sunt puse din nou in functiune baile, generalul Hamilton efectuand si primele analize ale apelor; in sec. al XIX-lea in timpul perioadei de ocupatie a Imperiului Austro-Ungar, a devenit o statiune mondena vizitata de imparatul Franz Iosif si de Împarateasa Elizabeta, care aveau fiecare câte un pavilion în statiune; 1920-1940 devine statiunea cea mai moderna a Romaniei cu numerosi turisti straini, cu hoteluri de stat: Ferdinand, Carol, Traian, Severin; cu vile particulare, Cazinou, parcuri, promenade) si "decadere" (in perioada marilor migratii, apoi sub stapanirea maghiara si in timpul primului razboi mondial). Apele termale concureaza, prin valoarea lor terapeutica ridicata, cu cele de la Wicky si Mont Dore (fiind sulfuroase, calcice, sodice, oligominerale, slab radioactive, cu 38-60 grade Celsius). Statiunea functioneaza neintrerupt din 1734, numita pana in anul 1817 Baile Hebadiei, dezvoltandu-se in mod deosebit in a doua jumătate a sec. XX.

O caracteristica a climatului de aici este aeroionizarea negativa ridicata (specifica unei altitudini de 3000 m) care mareste rezistenta organismului la bolile infectioase si regleaza functionalitatea glandelor endocrine. Instalatiile de tratament de care beneficiaza statiunea sunt: instalatii pentru bai cu ape minerale termale sulfuroase si clorurosodice atat in vane cat si in bazine, cu posibilitati de kinetoterapie, bazine cu ape minerale termale in aer liber, instalatii de aerosoli si instalatii cu apeminerale, instalatii pentru electro si hidroterapie, Sali de gimnastica medicala, cabinete pentru aplicarea de tratament cu Gerovital(cosmetica geriatrica) si Pell Amar.

Statiunea Baile Herculane se bucura inca din antichitate de o recunoastere internationala datorita valorii terapeutice de exceptie a izvoarelor sale termominerale si sulfuroase. In zona au fost identificate pana in prezent 19 izvoare minerale, din care pentru cura balneara sunt utilizate 9, celelalte curgand liber in apa Cernei.

S.C Herculane S.A. dispune de baze de tratament in cadrul fiecarui hotel, dotate cu aparatura moderna si complexa. Personalul medical, cu bogata experienta in balneologie, constituie garantia obtinerii unor rezultate terapeutice exceptionale in urma efectuării unei cure balneare complete.

**Factori naturali** - Ape termominerale clorosodice, cu bicarbonat, bromiodurate, cu mineralizare totala între 0.6-3.5 gr/l, indicate în curele interne si externe; ape termominerale sulfuroase, clorosodice, bogate în calciu, bromiodurate (2-7 gr/l) utilizate în tratamentul



balnear complex (intern si extern); bioclima calmanta, puternica ionizare negativa a aerului, specifica unei altitudini de 3 000 m.

**Indicatii terapeutice** – afectiuni ale aparatului locomotor(inclusive sechele post traumatice), boli reumatismale cronice; afectiuni cornice ale nervilor periferici; boli cornice ale aparatului respirator; boli cornice ginecologice; boli ale aparatului digestive (gastrite, colecistite, colite cornice); diabet zaharat, forme incipiente; afectiuni digestive, cutanate si oculare;intoxicatii cu metale grele;sindromul supraponderal;afectiuni incipiente lae vaselor periferice; starile prelungite de stress;cura profilactica (preventiva). Tratamentul cu apele izvorului Argus este indicat in afectiuni oculare cornice si ijn special in cazul blefaroconjunctivitelor infecto-alegice.

**Structuri hoteliere** - Statiunea Baile Herculane pune la dispozitia turistilor urmatoarele tipuri de unitatile de cazare:

Hoteluri

- 1 hotel de \*\*\*\* (Ferdinand)
- 9 hoteluri de \*\* (Afrodita, Cerna, Dacia, Diana, Hercules, Minerva, Roman, Domogled, Claudia)
- 3 hoteluri de \* (Apollo, Coronin, Decebal)

Moteluri (Dumbrava, Perla Neagra)

Pensiuni - vila Belvedere, El Piazza, Lorabella, Matei, Bohnsack Casa Lorabella

SC Hercules SA dispune de 2000 locuri cazare in hotelurile: Roman, Hercules, Diana, Afrodita, Minerva, Apollo. Capacitate totala de cazare in hotelurile de 1-2 stele, din statiune, este de 4100 locuri.

Numeroasele **mijloace de recreere si divertisment** – restaurante, baruri, bazine de inot cu apa termala, sauna, jocuri mecanice, billiard, minibowling, piscine acoperite, piscine în



aer liber, pescuit, excursii pe munte, vînatoare, speologie, vestigii romane, excursii cu vaporasul pe Dunare, excursii la Orsova si Drobeta Turnu Severin (vestigii romane si medievale), precum si posibilitatile de drumetie si excursii in statiune si pe Valea Cernei constituie o atractie in plus pentru turisti.

Guvernul Romaniei a emis "Ordonanta privind organizarea si desfasurarea activitatii de turism din

Romania" prin care turismul este definit ca unul dintre domeniile prioritare ale economiei nationale. Conform **articolului 3 din O.G. nr. 8 / 27.01.1998**: "Agentii economici din statiunile balneoclimaterice nu datoreaza contributia anuala la Fondul special pentru promovarea si dezvoltarea turismului, pentru serviciile de cazare, masa si tratament prestate cumulat, a caror contravaloare se deconteaza pe bazade bilete de tratament". Conform **articolului 7 din O.G. nr. 8 / 27.01.1998**: "Fondul special pentru promovarea si dezvoltarea turismului se repartizeaza astfel: 70% pentru actiunile de marketing si promovare, si 30% pentru actiunile de dezvoltare si creare de produse turistice.

In cadrul **Targului International de Turism (25-28 octombrie 2003)** ce a reunit peste 360 de firme din tara si din strainatate, societatea *Hercules*, cu sediul in Baile Herculane, a prezentat, ca noutate, proceduri de revitalizare si refacere a potentialului biologic, a esteticii corporale, toate acestea avand drept scop relaxarea organismului. O alta

noutate, lansata in aceasta toamna de firma *Hercules*, este gradinita de vacanta, a carei locatie se afla in hotelul *Roman* din aceeaasi localitate, si de ale carei servicii pot beneficia gratuit copiii turistilor cazati in hotel.

### **AMENAJAREA TURISTICA SI DEZVOLTAREA SPATIILOR BALNEAR-TERMALE**

Recunoasterea si dezvoltarea unui spatiu balnear-termal depinde de caracteristicile si elementele componente ale acestuia, printre care obligatorii devin:

- *Factorii terapeutici naturali* – izvoarele minerale termale, namolurile minerale terapeutice, bioclimatul

- *Instalatiile minime de practicare a curei balneare* – pavilioane de cura pentru bai cu ape si namoluri terapeutice, baze moderne de tratament cu instalatii pentru bai si impachetari

- *Amenajari pentru servicii sanitare principale si secundare (de urgenta)*

- *Baza de cazare si alimentatie publica corespunzatoare unui nivel de civilizatie recunoscut*

- *Spatii verzi si amenajari pentru agrement, distractii si activitati de cultura, amplasate in asa fel sa nu perturbe odihna curantilor*

- *Amenajari publice si retele de mijloace de transport corespunzatoare*

- *Masuri de protectie a mediului, cat mai multe spatii verzi etc.*

***Pentru buna organizare si amenajare a spatiilor balnear-termale trebuie avute in vedere o serie de actiuni:***

- Utilizarea si gospodarirea judicioasa a factorilor naturali de cura, inmagazinarea si transportul rational al apei minerale termale, evitand alterarea acestuia si pierderile nejustificate

- Modernizarea instalatiilor balneare pentru captarea, transportul si distributia factorului natural terapeutic, dar si pentru utilizarea acestuia.

- Descoperirea, captarea si amenajarea (in zona) unor noi resurse

- Aducerea sau prepararea in statiune a unor namoluri – in general minerale sau de turba, care se pastreaza mult mai bine

- Utilizarea unor utilaje balneare complexe si de inalta tehnicitate, implementarea progresului etnic

- Definirea si delimitarea clara a zonei balneare in cadrul localitatii (daca se afla pe teritoriul unei asezari ), precum si a zonelor functionale in perimetrul balnear, pentru a asigura exploatarea optima a factorilor naturali de cura, materializarea perimetrelor de protectie sanitara.

- Delimitarea si amenajarea corespunzatoare a spatiilor verzi recreative si de agrement, interne si externe, sau a celor cu rol de protectie a resurselor de cura balneara

- Dimensionarea bazei de cazare, alimentatie publica, tratament si agrement in concordanta cu volumul, capacitatea si calitatea factorilor naturali de cura

- Modernizarea si amenajarea infrastructurii de transport astfel incat sa asigura legaturi rapide, iar in cadrul statiunii sa nu deranjeze participantii la actul turistic-balnear

Pentru a permite derularea tratamentului balnear in conditii optime si in sezonul rece este imperios necesar amplasarea corespunzatoare a bazelor de tratament, eventual legarea lor de complexele hoteliere etc.

In perspectiva se impune o foarte atenta examinare a neconcordantelor ivite in timp, intre potentialul resurselor balneare si dotarile turistice, structurarea stiintifica a bazei

materiale, intr-o conceptie unitara, permisa desfasurarii unei activitati turistice de calitate si cu eficienta sporita (Erdeli G., Istrate I., 1996).

Conform unor aprecieri referitoare la **formarea imaginii in turism**, s-a tras concluzia ca: "un turist multumit, satisfacut la locul unde si-a petrecut vacanta, prin transmiterea informatiilor, a valorii lor, poate influenta alti cinci turisti potentiali petru a-si petrece, in viitor, vacanta la locul respective de sejur, in timp ce un turist nemultumit de calitatea serviciilor, in general, si de comportamentul personalului din turism, in particular, poate influenta alti zece turisti potentiali pentru a nu-si consuma vacanta in acel loc". In acest contest, comportamentul fiecarui lucrator, interpretat sub toate aspectele corectitudinii si solitudinii, constituie componenta esentiala a eforturilor conjugate de formare si adancire a unei imagini pozitive privind o destinatie turistica.



Noile stiluri de viata au influentat tipurile de vacanta, fiind impuse pe plan international de dinamica si particularitatile demografice, ideologia si filosofia individuala sau de grup, de progresele in domeniul transporturilor si comunicatiilor, de noile concepii privind valorificarea timpului liber, ca si de ratiuni pentru sanatate si conditie fizica.

***Dupa cum s-a putut contata, vacantele sunt si un prilej de a combate stresul, starile de letargie si bolile. Iata de ce o statiune care ofera si programe de cura balneara poate fi un ingredient esential al unei vacante perfecte.***

## BIBLIOGRAFIE

1. Constantin Draica, "Ghid practice de turism intern si international", Ed. Beck, Bucuresti, 1999.
2. Melinda Candea, Florina Bran, "Spatiul geografic romanesc – organizare, amenajare, dezvoltare durabila", Ed.Economica, Bucuresti, 2001.
3. Gabriela Stanciulescu, "Managementul operatiunilor de turism", Ed. All Beck, Bucuresti, 2002.
4. Revista "Capital".
5. Agentia de turism VIVA TRAVEL, Cluj-Napoca.

## INTERNETUL-FACTOR DE DEZVOLTARE AL SOCIETĂȚII

VERONICA GYIP\*

**ABSTRACT. The Internet-developing factor of society.** The first network was founded by Pentagon's Advanced Research Projects Agency (ARPA) in 1969. From the U.S. Department of Defense this technology was taken over by other fields such as: economy, education, politics, social, etc. Nowadays the Internet is growing at a phenomenal rate and we can say that this is a great step forward for human civilization. In this article I want to underline the importance of the Internet in individual and society development.

Internetul în formele sale incipiente de dezvoltare a fost folosit în special de către serviciile secrete americane. Sistemul a fost relativ simplu și a constat din existența a două stații diferite, între care exista o linie telefonică și bineînțeles fiecare stație dispunea de câte un modem. Modemul este în esență un aparat, care are capacitatea de a transforma informațiile dintr-un sistem binar într-un sistem acustic și invers. Dorința serviciilor americane de informații era aceea, de a transmite mesaje direct și rapid. Un sistem capabil să satisfacă asemenea cerințe a fost realizat prin intermediul conectării a două computere prin modem cu ajutorul rețelei telefonice. Sistemul a început să fie folosit din ce în ce mai mult și s-a observat că acesta este un mijloc de comunicare foarte bun. Următorul pas a fost reprezentat de conectarea a trei calculatoare pe baza aceluiaș sistem, formându-se astfel prima rețea. Un aspect deosebit de important al comunicării printr-un astfel de sistem a fost rapiditatea circulației informațiilor. De la serviciile de informații această tehnologie a fost preluată și de alte domenii cum ar fi: economic, politic, social, etc.

Omul secolului 20 reprezintă creația visurilor înaintașilor săi, visuri cum ar fi: deplasarea cu automobile, cercetarea oceanelor cu ajutorul submarinelor, zborul cu avioanele de la un continent la altul și nu în ultimul rând zborurile cosmice – visuri care au reprezentat o fascinație la un moment dat materializându-se unul după altul. Internetul este una dintre ultimele fascinații ale omului contemporan, capabil să rezolve o problemă majoră și anume comunicarea. Putem afirma că prin intermediul Internetului întreaga civilizație umană a făcut un pas înainte. Internetul în aparență realizează un lucru simplu și anume transferul și contratransferul informațional. Acest lucru în aparență simplu reprezintă unul dintre pattern-urile valorice esențiale ale omului contemporan. Omul anilor 2000 are nevoie de un flux constant de informații fără de care existența sa și întregul construct social nu mai au sens. De aceea considerăm Internet-ul foarte important atât pentru dezvoltarea individului cât și pentru dezvoltarea societății.

Internet-ul prezintă o serie întreagă de caracteristici: rapiditate, actualitate, animație, culoare, conexiune între conținuturi, acces direct, flux informațional etc. Într-o fază incipientă a dezvoltării sale Internetul oferea doar transfer și contratransfer informațional utilizatorilor săi. Ulterior dezvoltarea tehnologiei a permis utilizatorilor și alte

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România



facilități de exemplu crearea unei pagini web. Posibilitatea realizării de pagini web de către orice utilizator a reprezentat o adevărată explozie informațională, care a format trend-uri în special în domeniul economic. Mecanismul a fost simplu: marile firme și-au creat pagini web cât mai atrăgătoare, prin intermediul cărora s-au prezentat ca sisteme, și-au prezentat produsele și bineînțeles și-au promovat propriile interese. Internet-ul a dezvoltat și alte trenduri: standardizarea și formatarea informațiilor, anumite forme de limbaj, anumite publicații și anumite modalități de a comunica.

S-a pus firesc următoarea întrebare: este capabil Internet-ul să influențeze o întreagă civilizație? Din punctul nostru de vedere răspunsul este afirmativ. Influențarea civilizației prin intermediul Internetului este dată de faptul că, acest mijloc de comunicare este prezent în toate domeniile de activitate. Tot mai mulți sunt cei care caută și care găsesc informații pe Internet. Mai mult decât atât un accent foarte mare se pune astăzi pe publicațiile prin Internet. Omul contemporan este martorul unei revoluții tehnologice, unei revoluții informaționale și unei revoluții culturale. Astfel modalitățile mai vechi de a propaga informații spre mase cum ar fi cărțile, revistele, magazinele, ziarele sunt înlocuite de noile modalități prin Internet. Din punct de vedere economic Internetul reprezintă un vârf de piramidă deoarece, toate informațiile sunt gratuite, pe când publicațiile clasice costă bani. La fel de adevărat este și faptul că, un neștiutor are într-o primă fază o anumită rețineră în a folosi calculatorul și Internetul deoarece îl sperie tehnologia. După ce trece însă de această fază inițială, neștiutorul se va transforma încet, încet în cunoscător și în utilizator al comuterului și al Internetului. Pentru un utilizator este mult mai simplu, mai comod și mai ieftin să-și obțină informațiile de pe Internet decât prin orice alt mijloc. Alături de textele scrise Internet-ul pune la dispoziția utilizatorului și imagini video sau spoturi audio-video. Aceste aspecte întăresc dorința utilizatorului de a folosi Internetul datorită faptului că, omul este atras de imagini și sunet. În special tânăra generație într-o anumită perioadă a vieții își dezvoltă pattern-uri comportamentale în funcție de un anumit gen de muzică. Internetul oferă tinerilor posibilitatea de a gasi și a asculta muzica dorită. Prin combinarea imaginii cu sunetele informația transmisă utilizatorilor este mult mai completă folosind sistemul audio-video, deoarece mesajul ajunge la creier pe doua canale de transmitere: vizual și auditiv. Sistemul audio-video promovat prin Internet are relevanță în două domenii fundamentale ale existenței umane, este vorba de domeniul științific și domeniul infotainment. Internetul sprijină domeniul științific prin domeniul audio-video punând la dispoziția utilizatorului nenumarate filme documentare din foarte multe domenii de activitate, filme care abordează o tematică vastă. Prin aceste filme documentare se ușurează chiar și procesul învățării: spre exemplu este mult mai ușor de a pricepe cum evoluează un anumit experiment vizualizându-l fază cu fază și ascultând explicațiile pentru fiecare imagine decât să citești despre același eveniment într-o carte și să îți imaginezi cam cum s-ar derula fazele. În domeniul infotainment filmele joacă un rol major. Infotainment este un domeniu nou aparut în viața omului modern. Acesta este rezultatul a doi termeni: Information și Entertainment și reprezintă practic informațiile pe care le primește individul în timpul liber. Infotainment-ul ajută individul uman să își petreacă timpul liber cât mai relaxat și mai plăcut posibil. Filmele în general au rolul de a-l relaxa și a-l binedispune pe individ. Internetul promovează filme și susține infotainment-ul. Cu toate că se folosesc imagini și sunete, conținutul dominant al informațiilor de pe Internet este sub forma textelor scrise.

Odată cu dezvoltarea Internetului s-au dezvoltat și anumite grupe de utilizatori. Pentru a crea un transfer și un contratransfer informațional calitativ superior, este absolut necesar să se identifice anumite grupuri țintă de utilizatori. Din punct de vedere al procesului de comunicare se poate formula în mod logic următoarea întrebare: de ce?

Răspunsul este următorul: fiecare grup țintă are anumite reguli și valori, folosește un anumit limbaj și înțelege un anumit mesaj într-un anumit mod. Pentru a fi percepuți cât mai bine cei care emit mesaje sau cei care realizează anumite pagini web, trebuie să emită informațiile exact în pattern-urile valorice ale grupului țintă vizat. De asemenea trebuie să se țină seama și de anumite caracteristici generale de percepție, care sunt valabile pentru orice grup țintă. Fiecare mesaj care se dorește a fi perceput, trebuie scris într-o astfel de manieră încât, să satisfacă cât mai multe dorințe și așteptări ale grupului țintă.

Există patru aspecte majore de care orice web designer trebuie să țină cont în momentul în care realizează o pagină web:

1. atractivitatea: acest criteriu are relevanța maximală în special pentru web-surferi. Este evident că probabilitatea de a vizita o pagină web cât mai atractivă este mai mare în comparație cu una mai puțin atractivă.
2. funcționalitatea: acest criteriu are importanță mai mare în special pentru vizitatorii ocazionali. O pagină web foarte bine organizată în care mesajele sunt simple și clare ușurează găsirea informațiilor de către orice utilizator.
3. informare directă: acest criteriu se adresează în special experților dintr-un anumit domeniu. În paginile web cu caracter științific nu se admit metafore, figuri de stil. Orice expert într-un anumit domeniu care vizitează o astfel de pagină, trebuie să găsească informația clară, în mod direct în respectiva pagină.
4. acceptare, toleranță și preântâmpinarea oricărui conflict: acest criteriu este important în domeniul internațional referindu-se la adresanți de pe meridiane diferite. O anumită idee enunțată de o anumită personalitate publică mondială poate reprezenta baza unei știri, știre care la rândul ei poate forma un anumit trend. Din această cauză este foarte important ca un anumit enunț al unei astfel de personalități, să nu fie agresiv și să nu lase interpretări paralele. Mesajele unor astfel de personalități trebuie să aibă un caracter pozitiv.

Analizele statistice precum și criteriile dezbătute anterior au pus în evidență existența a patru categorii mari de utilizatori:

1. web-surferi: această categorie de utilizatori doresc ca homepage-urile să fie asemănătoare cu pagina de gardă a unei reviste sau a unui magazin. Acești vizitatori sunt atrași atât de elementele grafice de design, de imagini și culoare cât și de titlurile existente în pagina de gardă. Homepage-urile trebuie să conțină link-uri, din care să rezulte foarte clar conținuturile din spatele paginii de gardă.
2. vizitatorii ocazionali: în comparație cu web-surferii vizitatorii ocazionali utilizează Internetul cu o frecvență mai redusă. Aceștia sunt atrași în special de elemente vizuale ale unui website. Website-ul trebuie astfel construit încât să atragă atenția acestor utilizatori.
3. experții: această categorie de utilizatori doresc în special informații de profunzime dintr-un anumit domeniu de activitate sau despre o anumită temă anume. Pentru această categorie de utilizatori website-urile trebuie astfel construite încât, ei să poată ajunge cât mai rapid la informația dorită. De asemenea conținuturile website-urilor trebuie să fie simple, clare, precise și să cuprindă atât informații generale cât și informații de amănunt.
4. vizitatorii internaționali: acest grup țintă este cel mai numeros fiind constituit din indivizi aflați în diferite zone ale globului. Este un grup mult mai eterogen decât cele

pe care le-am analizat anterior. Datorită acestui fapt website-urile pentru acest grup țintă nu vor putea fi constituite cu elemente de profunzime, de amănunt, pentru că dorințele utilizatorilor sunt foarte diferite. Soluția pentru construcția unor astfel de website-uri a fost următoarea: ele trebuie să conțină elemente care sunt general valabile peste tot în lume. Astfel ele reușesc să fie atractive pentru fiecare element al acestui grup țintă.

Analizând dezvoltarea Internetului precum și activitatea diferiților utilizatori s-au desprins două idei fundamentale, de care trebuie să se țină cont atât în construirea website-urilor cât și în realizarea unui transfer și a unui contratransfer informațional cât mai bun:

1. nivelul de dezvoltare mentală precum și încărcătura informațională pe care o are un utilizator – utilizatorii pot fi de diferite vârste și pot să aibă diferite specializări atât în domeniul calculatoarelor cât și în alte domenii. Este evident faptul că utilizatorii vor avea grade de inteligență diferite precum și cumulari informaționale diferite. Un utilizator specializat într-un anumit domeniu va avea pretenții mai mari decât un utilizator mai modest. Este foarte important ca website-urile să poată satisface cât mai multe dintre așteptările unui utilizator.
2. mai puțin de 10% din vizitatorii unei pagini de gardă a unui website vizitează mai departe și alte conținuturi ale acestuia. Din punct de vedere statistic este un procent destul de mic, acest fapt ne indică următorul aspect și anume că paginile de gardă ale website-urilor nu sunt suficient de atractive astfel încât, să-l poată determina pe utilizator să viziteze și alte conținuturi. După cum am afirmat de mai multe ori în acest articol elementele de grafică, design, culoarea, imaginile și sunetul pot fi hotărâtoare în acest sens. Website-urile pot deveni mai atractive folosind în mod creativ și original elementele enunțate anterior.

Cercetătorii statisticieni americani au dorit să facă un profil al utilizatorului de Internet, care să vină în sprijinul creatorilor de website-uri. Ținând cont de anumite criterii cum ar fi vârstă, sex sau pregătire profesională au rezultat următoarele date statistice: 73% din utilizatori sunt sub 40 de ani, 25% sunt femei, 75% sunt bărbați, 74% dintre ei au bacalaureat, iar 50% dintre utilizatori au studii superioare.

În concluzie putem afirma că dezvoltarea Internetului a contribuit și contribuie la dezvoltarea mentalului individual și al mentalului colectiv și de asemenea putem afirma că prin intermediul acestuia se dezvoltă trenduri la nivel micro și macro, care contribuie fundamental la dezvoltarea societății în tot ansamblul ei și al civilizației umane.

## BIBLIOGRAFIE

1. Conner-Sax, Kiersten, Krol, Ed, *The Whole Internet: The Next Generation*, Ed O'Reilly, Sebastopol, California, 1999.
2. Khare, Rohit, *World Wide Web Journal: The Web After Five Years*, O'Reilly and Associates, Inc., Sebastopol, California, 1996.
3. <http://info.isoc.org/guest/zakon/Internet/History/HIT.html>
4. [http://www.let.leidenuniv.nl/history/ivh/frame\\_theorie.html](http://www.let.leidenuniv.nl/history/ivh/frame_theorie.html)

## SISTEME MODERNE DE MANAGEMENT A PRODUCȚIEI INTREPRINDERILOR INDUSTRIALE

VIOREL DORIN LĂCĂTUȘ\*

**ABSTRACT. Modern Systems for Manufacture Management of Industrial Enterprises.** The improving of activities related to the manufacturing function presumes the implementation of modern systems for the organization and management of enterprises. The management of the enterprises must pay attention to the programme, the launching, the technic check of quality and also to the maintenance and the repairing of the equipment so that they would have as a result the rising of the efficiency of the activities. The support of such modern methods for manufacture organization has to be based on the selection of MRP, JIT or FMS type systems.

Întreprinderea reprezintă un ansamblu de mijloace de producție și activități unde se dezvoltă trei fluxuri: material, informațional și financiar. Acestea se influențează și se condiționează reciproc pe întreg parcursul activității întreprinderii.

Fluxurile materiale reprezentate de circuitul materiei prime în diferite faze succesive până la obținerea produsului finit, a lucrărilor sau a serviciilor prestate exprimă conținutul funcțiunii de producție.

Tinând seama de influența asupra rezultatelor și a existenței însăși a întreprinderii, funcțiunea de producție este cea mai importantă la nivelul întreprinderii.

Analizate atât pe planul organizatoric cât și social economic, problemele generate de activitatea de producție nu se referă în exclusivitate la procesele tehnologice, deoarece ele implică în același timp atât resurse umane cât și alte economice.

Activitatea de producție cuprinde activitățile de bază desfășurate în întreprindere, prin care se realizează mișcarea, transformarea sau prelucrarea materiilor prime, materialelor, informațiilor precum și alte activități conexe în vederea realizării obiectivelor programate.

În cazul întreprinderilor din industrie procesele de producție se delimitează în funcție de modul de participare, la transformarea obiectelor muncii în produse finite, semifabricate și servicii în: activități de bază, auxiliare și de deservire.

Cerințele organizării moderne a activității întreprinderii au impus efectuarea de studii de piață, în vederea adoptării unor **metode de programare optimă** prin folosirea tehnologiilor automatizate, a rezultatelor microelectronicii, a informaticii industriale, a cercetărilor operaționale etc.

O importanță deosebită trebuie acordată **perfecționării activităților principale care fac obiectul funcțiunii de producție:**

- programarea, lansarea și urmărirea producției;
- derularea fazelor de fabricație;

---

\* Lector universitar dr., Universitatea Babeș - Bolyai, Facultatea de Științe Economice Cluj -Napoca, România

- activitatea de control tehnic al calității producției;
- întreținerea și repararea utilajelor din dotare;
- producția auxiliară de energie și alte utilități.

În paralel cu organizarea acestor activități, trebuie să se țină seama și de alte atribuții cu caracter general privind utilizarea într-o măsură cât mai mare a capacităților de producție, reducerea consumurilor specifice și aplicarea unor norme eficiente de protecție a muncii.

O direcție principală de orientare activității, în condițiile unei economii concurențiale, trebuie să fie orientată spre **creșterea flexibilității în activitatea de programare, lansare și urmărire a producției**, astfel încât să se poată lua măsuri rapide când intervin schimbări în volumul și structura produselor comandate de beneficiari.

Într-o economie de piață, **direcțiile prioritare de acțiune în domeniul fabricației** trebuie să urmărească:

- introducerea în fabricație a unor produse de calitate ridicată;
- concentrarea asupra creșterii productivității muncii;
- reducerea costurilor unitare;
- modernizarea ambalării produselor.

Principalele acțiuni urmărite în domeniul controlului tehnic de calitate se referă la:

- sporirea gradului de complexitate și precizie în executarea produselor;
- trecerea de la conceptul de control al calității la concepția de management al calității;
- utilizarea standardelor internaționale (I.S.O.) în certificarea calității produselor;
- folosirea unor metode, tehnici și forme moderne de promovare a calității produselor;
- creșterea gradului de dotare cu aparate de măsură și control pentru verificarea calității;
- dimensionarea corespunzătoare a personalului angajat în compartimentul de control tehnic de calitate;

În domeniul organizării activității de întreținere și reparații a instalațiilor și utilajelor din dotare se va urmări organizarea unui sector specializat în această activitate, stabilirea unui program de efectuare a reparațiilor curente și capitale precum și asigurarea unei ritmicități în efectuarea acestor lucrări.

O problemă deosebită o reprezintă asigurarea desfășurării activității de producție auxiliară, în condițiile economisirii la maximum posibil a energiei și altor utilități.

Alături de aspectele enunțate anterior, managementul întreprinderii va trebui să se îndrepte și asupra factorului uman prin urmărirea comportamentului angajaților în diferite condiții de mediu și atitudinea acestora față de munca prestată.

Organizarea activității de producție în subunitățile de bază ale întreprinderii este influențată și determinată într-o mare măsură de tipul producției. În acest sens deosebim trei tipuri de producție și anume: producție în masă, producție realizată în serie mare, mijlocie sau mică sau producție de tip individual.

În raport cu cele trei tipuri de producție ce pot fi întâlnite la nivelul întreprinderii s-au elaborat diverse **metode de organizare a producției de bază** cum ar fi:

- Organizarea producției în flux – corespunzătoare tipului de producție în masă;
- Organizarea producției pe grupe omogene de mașini și instalații, în cazul producției în serie sau de tip individual.

În activitatea de organizare și programare a proceselor de producție, la nivelul întreprinderii industriale trebuie să țină seama de următoarele criterii:

- desfășurarea întregului proces de producție în conformitate cu cerințele clienților;
- stabilirea principalelor stadii, faze și operațiuni;
- desfășurarea simultană a lucrului, în toate stadiile proceselor de producție.

Conducerea producției ridică problema alegerii sistemului de organizare a activității, ținând seama de particularitățile pe care le are întreprinderea din punct de vedere al organizării, al resurselor umane, al pieței pe care ea concurează și al mărimii ei.

În literatura de specialitate și în practica managerială regăsim următoarele sisteme:

- de tip MRP (Manufacturing Resource Planning);
- de tip JIT (Just in Time);
- de tip FMS (Flexible Manufacturing System).

**Sistemul de tip MRP** este un sistem informatizat utilizat în managementul stocurilor și presupune planificarea și urmărirea stocurilor din momentul intrării lor în gestiunile de valori materiale sub forma materiilor prime și până în momentul livrării produselor finite către beneficiari.

În adoptarea acestui sistem de tip MRP trebuie create unele premise privind:

- cunoașterea în avans a programelor de fabricație;
- elaborarea unor planuri relativ stabile, fără abateri semnificative;
- implementare unui sistem informațional privind relațiile cu furnizorii și clienții;
- cunoașterea termenelor contractuale.

**Sistemul de tip JIT** presupune realizarea de produse în funcție de cererea manifestată pe piață. Elementele cheie ale unui sistem de tip JIT trebuie să conțină următoarele componente:

- mediul economic în care se desfășoară activitățile să se caracterizeze prin stabilitate;
- producția să fie de tip continuu;
- capacitățile de producție să fie astfel corelate încât să asigure utilizarea eficientă a fiecărei capacități;
- stocurile create să aibă valori optime;
- lansarea unor loturi de fabricație minime;
- minimizarea duratei de realizare a produselor;
- organizarea eficientă a activității de transport;
- ridicarea calității produselor la cele mai înalte standarde.

**Sistemul de tip FMS** presupune o regrupare a tuturor utilajelor existente în fiecare sector de activitate sau pe total întreprindere într-un sistem integrat și informatizat pentru a obține avantajele dorite în competiția cu concurența.

Un astfel de sistem presupune următoarele:

- dotarea cu un computer care joacă rolul de „coordonator”;
- gruparea utilajelor și conectarea lor la rețeaua din care face parte computerul coordonator;

- informatizarea sistemului de transport intern ;
- informatizarea tuturor fazelor procesului de producție, inclusiv a activităților auxiliare;
- posibilitatea de a interveni oriunde și oricând în cadrul sistemului.

Adoptarea unor sisteme flexibile mai mult sau mai puțin informatizate reprezintă cu certitudine o soluție a viitorului, în managementul organizării și conducerii producției.

Pentru desfășurarea în condiții optime a funcțiunii de producție este necesar ca managerii să urmărească permanent modul în care se asigură folosirea, întreținerea, repararea și modernizarea activelor fixe, alimentarea cu combustibil, energie și alte utilități, reducerea consumurilor specifice și un grad cât mai ridicat de încărcare a capacităților productive.

În concluzie putem aprecia că promovarea celor mai noi metode și tehnici de management a producției constituie premisa esențială în realizarea programelor de creștere a productivității muncii sociale.

## BIBLIOGRAFIE

- 1) Dima C. I., Management industrial, Colecția Economică, Editura Național, București, 2000;
- 2) Naghi M., Stegorean R., Sisteme moderne ale resurselor de producție, în Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, seria OEconomica, nr. 2/1995;
- 3) Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G., Managementul organizației, Editura Economică, București 1998.

## GÂNDIREA STRATEGICĂ COMPETITIVĂ ȘI PROACTIVĂ SPRE E - BUSINESS

DELCEA SORIN\*

### **ABSTRACT. The Strategic Competitive and Proactive Thinking in e-business.**

The new century has brought a lot of changes in the business world. To face these new improvements, the managers must learn how to think proactive and how to build an adequate strategy for their companies.

Gândirea strategică constituie aptitudinea esențială a oricărui manager, iar cei care aspiră la poziții superioare de conducere fără a avea această capacitate se pot trezi că avansarea lor este limitată, iar activitatea pe orizontală de asemenea, în termenii oportunităților care trebuie dezvoltate atât în cadrul organizației cât și în altele.

Pentru a deveni un gânditor strategic, managerul IT&C trebuie să devină mult mai vizionar și mai creativ, în paralel cu acumularea aptitudinilor analitice de a gestiona business-ul prin prisma financiară. Astfel, strategia este legată de bugete, de resurse umane și de operațiuni efectuate pe orizontală și pe verticală, iar procesele de management asupra acestor entități devin strategice.

Gândirea strategică competitivă și proactivă este orientată spre relațiile de parteneriat strategic ale managerilor organizațiilor secolului XXI. Capacitatea de conducere efectivă a noului tip de business electronic prin leadership în contextul pieței competitive mondiale prin Internet, necesită un proces mult mai amplu de luare a deciziilor printr-o orientare strategică – atât la nivel individual, cât și la cel de echipă sau de organizație.

Acest nou model de gândire implică mai multe laturi abordabile, printre care cele mai importante sunt:

- Strategia în fața competiției mondiale provocată de e-business prin WEB,
- Antrenamentul strategic în gândire și luarea deciziilor strategice sub presiune,
- Perspectiva strategică a dezvoltării e-business-ului,
- Reformularea structurilor pentru noile tipuri de situații strategice,
- Desfășurarea strategică a proceselor organizaționale față de organizația extinsă a mediului exterior,
- Principiile strategice pentru eficacitate,
- Viziunea strategică a minții umane în privința e-business-ului.

Capacitatea noilor manageri generali-executivi care se bazează pe informațiile managerilor IT&C de a lua decizii strategice, implică noi aptitudini manageriale având drept suport o cunoaștere foarte aprofundată a informațiilor globale referitoare la toate fațetele e-business-ului modern. La rândul lor, aceste informații globale trebuie să permită cunoașterea esenței strategiei de management, îmborspătării capacității de a gândi strategic, precum și de a fi un real folos pentru capacitățile de gândire și de luare a deciziilor strategice sub presiunea competitivă datorată fenomenelor de globalizare.

---

\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România



Managerii IT&C, ce dețin responsabilități pentru luarea deciziilor strategice competitive, trebuie să se asigure în acest sens că atât judecata, cât și deciziile lor de business au valoare strategică și sunt orientate în mod competitiv pentru noi beneficii. Pentru aceasta, managerii globali IT&C trebuie:

- Să învețe cum să-și îmbunătățească și să-și finiseze aptitudinile de luare a deciziilor strategice, în scopul dezvoltării reflexelor strategice în situațiile competitive ale pieței mondiale.
- Să înțeleagă și să recunoască diferențele dintr-o situație care este în mod esențial operațională și una care deține implicații strategice clare.
- Să asigure încorporarea reală a dimensiunii competitive posibile în formularea strategiei organizației.
- Să identifice mișcările strategice efective și deficitale strategice, punctând sursele potențiale de avantaj competitiv.
- Să dobândească principii strategice pentru dirijarea implementării echilibrate a resurselor IT&C și a celor umane.
- Să învețe cum să dezvolte strategiile de e-business prin fuzionări, alianțe de parteneriat și diversificări ale serviciilor și produselor, conform cerințelor.
- Să realizeze rolul pe care vicepreședintele IT&C și ceilalți manageri IT&C executivi trebuie să-l joace în dezvoltarea și susținerea unei culturi competitive și strategice în cadrul organizației.
- Să dezvolte spiritul competitiv în toate structurile organizaționale, prin prisma influenței introducerii tehnologiei IT&C și accesul la WEB.
- Să evalueze eficacitatea pieței și capacității acesteia ca factor dirijant al valorii recuperării investițiilor în tehnologiile IT&C și a valorii cotației acțiunilor organizației.
- Să identifice aptitudinile și calitățile persoanelor capabile de a fi buni strategii de e-business.

În continuare se va putea vedea că noțiunea de manager global IT&C vine să acopere cerințele de management strategic al acestui domeniu foarte vast.

Capacitatea unui singur manager IT&C de a lua decizii strategice de management presupune câteva aptitudini majore, legate de capacitatea de conducere, considerentele principale sunt prezentate în continuare.

- Dezvoltarea noului tip de capacitate de conducere executivă a liderilor din managementul de vârf a organizațiilor, inclusiv a celor care ocupă de managementul IT&C, necesită o aplicare strategică a acestui concept, pentru crearea noii viziuni de afaceri prin e-business și stabilirea direcției de activitate și progres a organizației pe baza introducerii IT&C.
- Luarea deciziilor strategice de către manageri I IT&C, de mare importanță pe termen mediu, implică o cunoaștere a esenței strategiei, a capacității de a gândi strategic în manieră competitivă și necesitatea de a utiliza aceste aptitudini de gândire strategică sub presiunea competitivă.
- Noii manageri IT&C trebuie să înțeleagă și să recunoască diferențele dintre o situație care este esențial operațională și una care are implicații strategice foarte clare, ținând cont de avansurile tehnologiei.
- Managerii IT&C trebuie să înțeleagă și să adopte principiile strategice pentru dirijarea unei desfășurări corespunzătoare a resurselor tehnologice și umane, în cadrul proiectelor specifice, strategice sau tactice.

- Strategia personală și aptitudinile strategice ale managerului IT&C se pot alimenta pe baza unei reorientări strategice a viziunii asupra rolului imens jucat de departamentele și organizațiile specifice domeniului IT&C în cadrul fenomenului de transformare radicală a organizațiilor prin introducerea IT&C și a reorientării acestora spre e-business în cadrul fenomenului de globalizare.
- Transformarea organizațiilor prin strategia introducerii globale a IT&C și renunțarea la vechile concepte de organizare a uneori structuri proprii dotate cu sisteme de prelucrare a datelor, se petrece în prezent prin prisma fenomenului de subcontractare strategică a IT&C.

Inițiativa de subcontractare strategică, presupune un ciclu cu mai multe faze, dar la care participă nu numai liderii IT&C ci toți vicepreședinții executivi ai noii organizații transformate și orientate spre WEB și care trebuie să aibă o gândire și o viziune strategică comună pentru e-business-ul organizației.

Noua strategie a managementului IT&C trebuie formulată și implementată mai mult proactiv decât reactiv, iar managerii trebuie să-și dezvolte competențe critice ale capacității de conducere în noile tipuri de organizații și infrastructuri IT&C. necesare ca să le susțină în acest efort.

Fenomenul de globalizare ridică o multitudine de aspecte, iar provocările strategice și accelerarea competiției bazată pe cunoaștere impun reformularea strategiei organizaționale spre e-business.

### **ARTA MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL IT&C ÎN FAȚA FENOMENULUI DE GLOBALISM**

Managerul IT&C ca orice altă direcție din managementul general este bazat pe contingență, fiind dependent de structura organizației, mediul funcțional intern și în general productiv, cultura acesteia, sistemul informațional, factorii de situație și mediul exterior organizației, astfel că nu poate fi aplicat mecanic sau răspândit după cele mai performante tipare de succes.

Acțiunile managerilor IT&C sunt contingente în funcție de mediul în care trebuie desfășurate și de situațiile implicate, astfel încât eficacitatea și eficiența lor necesită o dinamică specială a adaptabilității imediate la variațiile parametrilor obiectivelor de atins, precum și la constângerile impuse de mediul extern al organizației. Factorii de contingență pentru orice situație de management a unei organizații cuprind:

- factorii interni
- mediul extern
- timpul
- factori decizionali

Factorii interni ai organizației cuprind variabilele de contingență cum ar fi: structurile administrative, fluxurile sistemului informațional, cultura, activele și pasivele, planurile, procedurile, proprietarii, anagajații și posturile de lucru.

Mediul extern al organizației cuprinde factori grupați în două mari categorii și anume:

Mediul operațional cuprinde în general factorii apropiați funcționării organizației, pentru care managementul cere periodic rapoarte asupra direcțiilor de evoluție cum ar fi: furnizorii, sursele de alimentare, clienții, vânzătorii, organizațiile concurente, firmele care se ocupă de resursele umane.

Mediul situat la distanță se compune din mediul socio-economic și cel tehnologic care includ factorii condiționali și forțe care acționează indirect asupra organizației, fiind situați dincolo de limitele ei de control direct și competitiv și anume: sociali-politici, financiari-bancari-bursieri, legislativ-juridici, tehnologici.

Utilizată împreună cu celelalte tehnologii, IT&C contribuie la îmbunătățirea și diversificarea proceselor de management pentru coordonarea proceselor interne și externe. Fiecare proces de management implică activarea factorilor decizionali, pentru luarea unei decizii optime la un moment necritic, precum și în funcție de factorii interni și externi.

Deciziile luate de către manageri la un moment specific de timp pot să nu mai fie valabile la un alt moment, competiția dusă de firmele concurente pentru acaparea pieței, precum și variațiile legislative și hotărârile evoluând în timp.

Pe de alte parte, timpul devine un factor tot mai critic, pe măsură ce se urcă în piramida ierarhică de management, acesta fiind presant pentru luarea deciziilor la nivelul managementului executiv, astfel că managerul constituie un serios factor de contingență.

Sistemele MIS integrate pot fi utilizate, drept sisteme suport pentru coordonarea afacerilor, atât în cadrul intern, cât și în cadrul legăturilor cu mediul extern al organizației. Întrucât fiecare organizație este unică, iar situațiile din context și factorii de contingență ai acestora reprezintă configurații diferite de la un caz la altul, atât managementul IT&C, cât și sistemele MIS împreună cu subsistemele acestora constituie activități și respectiv instrumente IT care trebuie proiectate și exploatate pentru fiecare caz în parte.

Managementul strategic al IT&C poate fi considerat o artă derivată din generația a cincea de management, a cărui activitate de coordonare, comandă și control este orientată pe furnizarea de servicii globale pentru procesele de e-business ale organizației și se repercutează asupra managementului matriceal al personalului din sfera IT&C, proiectelor și proceselor MIS, precum și asupra managementului total al asigurării calității serviciilor IT&C oferite.

Una din concluziile desprinse din practica managementului IT&C profesată în anii 1995-2000 în marile organizații internaționale denotă că noii și viitorii manageri IT&C trebuie să fie și manageri globali.

Globalismul denotă că instruirea și cunoașterea mediului extern, constituie un proces important, din care reiese că nu este suficient să vinzi altora spre exemplu prin Internet, ci să înveți de la aceștia.

Managerul IT&C nu trebuie să fie un singur individ, ci o rețea de specialiști în diferite direcții de management ale componentelor domeniilor IT&C, care colaborează prin rețelele LAN/MAN/WAN și prin rețelele Internet1/Internet2. (Local, Metropolitan, Wide Area Network)

Fenomenul de globalizare a managerilor pentru business-ul IT&C la scară mondială, petrecut îndeosebi după 1990 și constând în esență în înlocuirea specialiștilor IT&C naționali cu generaliști globali s-a dovedit a fi greșit odată cu răspândirea e-business-ului.

E-business-ul la scară mondială evoluează fantastic de rapid din punct de vedere al volumului tranzacționat și tinde tot mai mult să o facă pe baza fenomenului de globalizare, ceea ce conduce la schimbări majore de operare a sa din partea managerilor IT&C și a celor financiari. Aceste schimbări afectează structura internă a organizației, astfel că de multe ori fuziunile organizațiilor sau achiziția altora rezultă în asimilarea infrastructurii IT&C orientată spre e-business peste domenii multiple al afacerilor clasice.

Baza fundamentală pentru succesul global va rămâne în continuare comunicarea umană directă, în ciuda tuturor tehnologiilor care vin să interconecteze managerii secolului XXI în rețeaua globală a WEB-ului respectiv:

- Transferurile și tranzacțiile electronice pentru e-business.
- Videoconferințele, fax-urile și convorbirile telefonice prin Internet.
- Afacerile B2B/B2C ale organizației extinse care permit livrarea "peste noapte" a bunurilor și serviciilor comandate.

Activitatea unei organizații moderne necesită ca toți membrii să opereze în cadrul unei rețele complexe de relații care în prezent s-au lărgit trecând dincolo de limitele organizației, pătrunzând foarte adânc în mediul exterior acesteia, prelungind conexiunile organizației extinse de la furnizorul furnizorului la clientul clientului, migrând de la fenomenul B2B (business to business), B2C (business to consumer) la P2P (path to profit).

Acest nou stadiu global vine să extindă în mod radical scopul și complexitatea WEB-ului, permițând accelerarea fenomenului de globalizare generală prin e-business.

Astfel managerii IT&C, cei pentru business, ca și cei generali, vor trebui să fie cât mai capabili să-și traseze propria lor cale de activitate profesională, să înțeleagă interconexiunile la scară plasnetară și actorii profesioniști ai domeniilor componente ale IT&C, din fiecare punct de contract al acestor domenii, în timp ce vor trebui să-și conserve și un statut sigur al propriei persoane.

Succesul în climatul internațional actual de afaceri prin e-business necesită grupuri specializate cu înaltă calificare care colaborează între ele prin WEB, cuprinzând manageri globali de afaceri, manageri regionali, naționali și manageri funcționali internaționali.

Acestă formă de organizare caracterizează noul tip de organizație transnațională cablată sau centrată în rețea prin IT&C, în locul unei organizații clasice multinaționale sau internaționale.

Pe baza unui proces flexibil de management - în cadrul căruia grupele care formează managerii globali la care se adaugă managerii funcționali, cei pentru e-business și cei naționali, alcătuiesc o triadă de diferite perspective care se echilibrează una pe cealaltă - organizațiile transnaționale pot constitui trei tipuri de caracteristici strategice:

- Eficiența și competitivitatea la scară globală, prin e-business și centrarea pe WEB:
- Responsabilitatea și flexibilitatea la nivel transnațional.
- Capacitatea de traversare și de analiză a piețelor mondiale, prin e-marketing, în scopul de a ridica procesul de învățare managerială la un nivel cât mai înalt, pe o bază mondială.

Organizațiile tradiționale, structurate la nivel de produs sau cele orientate geografic nu pot să-și finiseze decât una sau alta din cele trei caracteristici anterior menționate, dar organizațiile transnaționale au început după 1998 să își transforme ierarhiile administrative clasice, bazate pe cartiere generale de management și unități operațional-productive în unități dinamice, total reorganizate prin introducerea IT&C și coordonate de grupele de management global pentru e-business prin WEB.

## BIBLIOGRAFIE

1. Nicolae Drăgulescu – Studiul Calității Editura NICOLESCU ABC, București, 2002.
2. Sorin Ciurea– Managementul calității totale Editura Economică, București, 1995.
3. Ivancevich John, James Donnelly – Management; Principles and Functions, Fourth Edition IRWIN, 1989.

## ROLUL FACTORULUI UMAN ÎN LUAREA DECIZIILOR

VIOREL DORIN LĂCĂTUȘ\*

### **ABSTRACT. The Role of Human Factor in the Process of Decisions' Taking.**

The adjustment of the enterprise's activity depending on the internal and external factors influence is carried through the implementation by the managers of a whole range of decisions. A particular importance is granted to the involvement of subordinates, by the managers in the process of taking and implementing the decisions. A very popular topic carefully studied lately is the "leadership" concept that concerns the manager's ability to communicate and inspire his collaborators in achieving performance objectives.

O caracteristică a sistemelor sociale și economice, în cadrul cărora se circumscrie și întreprinderea o reprezintă rezultanta finală, adică orientarea activităților în vederea realizării obiectivelor propuse.

Societățile comerciale trebuie să se adapteze permanent acțiunii unor factori de influență atât din exterior cât și din interior care se opun sau îngreunează realizarea obiectivelor programate.

Această adaptare se realizează prin intermediul activității managerilor care în esență se concretizează în deciziile adoptate.

Se știe că **decizia constituie punctul forte al activității de management** întrucât ea se regăsește în toate funcțiile acestuia. De regulă, procesul decizional presupune cel puțin două persoane: decidentul, adică managerul, și una sau mai multe persoane, din categoria personalului de execuție, sau din rândul personalului de conducere care participă la concretizarea sau aplicarea deciziei.

Ținând seama de aceste particularități, care determină deosebiri fundamentale între actul managerial și cel de personal, în conceperea și punerea în aplicare a deciziei trebuie să se țină seama de mediu, de pregătirea, potențialul și motivația celor implicați în acest proces.

În faza de îndeplinire a deciziei, latura psihologică constă, în special, în alegerea persoanei sau persoanelor cărora li se va încredința executarea deciziei. Aceasta presupune o temeinică cunoaștere a subordonaților, a potențialului lor intelectual, moral, fizic și a stării lor de spirit.

Reușita dispozițiilor de executare a deciziilor depinde pe de o parte de modul în care acestea sunt transmise personalului de execuție și pe de altă parte de modul în care au fost percepute de către aceștia.

Atunci când subordonații sunt convinși de justetea unei dispoziții se creează premisele îndeplinirii conștiincioase, cu inițiativă și pricepere a sarcinilor primite, a dezvoltării unei motivații fără de care nu se poate concepe o participare integrală și susținută a acestora. Motivația necesită ca forțele personalului de execuție să fie dezvoltate, mobilizate și orientate spre realizarea obiectivelor programate.

În vederea obținerii rezultatelor preconizate managerul trebuie să se asigure că se bucură de credibilitate în fața angajaților săi și că soluția aleasă va fi acceptată de personalul din subordine.

---

\* Lector universitar dr., Universitatea Babeș - Bolyai, Facultatea de Științe Economice Cluj -Napoca, România

Lipsa de înțelegere sau de bunăvoință manifestată de subalterni în adoptarea unei decizii poate pune în pericol aplicarea deciziei, oricât de bine ar fi formulată.

Pentru a diminua o anumită rezistență a grupului sau pentru implicarea activă a acestuia în adoptarea și aplicarea celor mai favorabile soluții, este recomandabil ca toți membrii grupului să fie atrași în procesul de luare a deciziilor.

Această modalitate de lucru, ia în considerare ideea că volumul de cunoștințe acumulate de un grup este mult mai mare decât ale unui individ, iar munca în echipă oferă posibilitatea generării unor idei și soluții optime deoarece dispar dificultățile de comunicare între membrii echipei, iar gradul de înțelegere și acceptabilitate a soluțiilor propuse este mult mai ridicat.

Luarea deciziei este supusă influenței unor factori legați de **incertitudine și risc**.

**De aceea în procesul de luare a deciziilor trebuie parcurse mai multe faze succesive:**

- identificarea și definirea problemei de rezolvat;
- stabilirea criteriilor de apreciere și a obiectivelor de realizat;
- stabilirea diferitelor variante posibile în luarea deciziei;
- alegerea variantei optime, din mai multe variante posibile;
- punerea în aplicare a variantei selectate;
- evaluarea rezultatelor obținute.

Aplicarea soluțiilor alese, în urma luării deciziei, presupune **reconsiderarea aportului propriu** al fiecărui executant, a gradului de inițiativă și receptivitate la nou precum și pe capacitatea personală de găsire a modalităților de realizare a sarcinilor și dispozițiilor asumate, în condiții de maximă eficiență.

În procesul de îndeplinire a deciziilor, personalul de execuție își folosește inteligența, imaginația și cunoștințele profesionale acumulate, punându-și întreaga personalitate în realizarea sarcinilor proprii. Astfel, prin **implicarea personalului din subordine** în realizarea obiectivelor urmărite, se realizează **funcția managerială de antrenare a personalului**.

Conținutul funcției de antrenare, se referă la ansamblul activităților, prin care personalul firmei contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor programate concomitent cu luarea în considerare a factorilor motivați în activitatea fiecărui angajat.

**Necesitatea antrenării personalului** în paralel cu motivarea acestuia, rezidă din corelarea gradului de satisfacere a necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor personale. Motivarea personalului în scopul asigurării unui grad de satisfacție personală și pentru obținerea unor rezultate performante poate avea un caracter pozitiv sau negativ.

**Motivarea pozitivă** se bazează pe acest grad de satisfacție a personalului, datorită participării la activitatea productivă și îndeplinirii sarcinilor repartizate, în condițiile în care nivelul sarcinilor obligatorii de realizat este accesibil pentru majoritatea personalului de execuție.

**Motivarea negativă** se bazează pe amenințarea personalului că i se va reduce gradul de satisfacție datorită nerealizării obiectivelor și sarcinilor repartizate, care au un nivel foarte ridicat și nu sunt accesibile pentru o parte însemnată din personalul de execuție.

În funcție de modul de repartizare a atribuțiilor și responsabilităților sau de modul de acordare a stimulentele materiale și de altă natură, depinde crearea unui climat de antrenare a angajaților în procesul de aplicare a deciziilor, care implică gândirea, inițiativa și receptivitatea fiecărui angajat.

La baza antrenării personalului trebuie să stea motivația acestuia, prin intermediul căreia se acționează și se stimulează participarea lor la muncă, precum și identificarea intereselor individuale cu cele generale ale întreprinderii.

Pentru realizarea unei **antrenări eficiente a personalului, în activitatea întreprinderii**, este necesar ca procesul motivării personalului să se caracterizeze prin:

- complexitate, în sensul combinării stimulentele materiale și morale, prin luarea în considerare a principalilor factori implicați;
- diferențierea modului de satisfacere a necesităților personalului, în corelație cu aportul fiecăruia și ținând seama de interdependențele dintre diferite categorii de nevoi.

**Caracterul gradual al motivării** este cerut și de volumul limitat al resurselor materiale utilizate în procesul de motivare. Rezultă astfel, că singurele necesități care nu se epuizează sunt cele **de autorealizare personală**, adică cele legate de rezultatele muncii depuse, de recunoașterea lor socială și de manifestarea personalității angajaților.

Exercitarea acestei funcții presupune următoarele:

- **Implementarea** unui sistem de comunicații eficient care să asigure transmiterea sarcinilor în timp optim și percepția rapidă a reacției subalternilor;
- **Înțelegerea importanței** motivării în transmiterea deciziilor, acestea reprezentând mecanismul stimulat și aplicativ de influență a oamenilor, în contrast cu constrângerea care provoacă atitudini de opoziție;
- **Folosirea unor tehnici de delegare a autorității** și a unor mijloace eficiente în creșterea calității muncii, pentru asigurarea unor relații strânse între conducere și personalul de execuție;
- **Selecția și perfecționarea pregătirii profesionale**, precum și promovarea personalului cu sarcini de execuție.

O alta funcție cu influență asupra comportamentului personalului din subordine, o reprezintă **exercitarea controlului**.

Acesta presupune verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu programele de activitate, sesizarea și comensurarea eventualelor abateri față de nivelele prevăzute în aceste programe precum și stabilirea cauzelor și a măsurilor de remediere.

**Controlul nu reprezintă un scop în sine ci reprezintă o componentă a sistemului managerial**, fiind folosit ca o pârgie de bază în urmărirea modului de realizare a obiectivelor, contribuind astfel la **asigurarea eficientizării și optimizării** tuturor acțiunilor întreprinse.

Astfel, managerii pot verifica dacă modalitățile și instrumentele de aplicare a deciziilor și-au dovedit eficiența, iar pe de altă parte pot constata în timp util, rezultatele aplicării deciziilor.

Exercitarea controlului este o prerogativă a organelor colective de conducere, conferind fiecărui cadru de conducere posibilitatea de a controla activitatea de la nivelul compartimentelor și a persoanelor aflate în subordine.

Activitatea de control este condiționată de luarea în considerare a unor **cerințe**, privind:

- **Efectuarea controlului** la locul de producere a evenimentelor în corelație cu stabilirea judicioasă a obiectivelor supuse controlului;
- **Orientarea controlului** să vizeze problemele de fond ale activității și nu aspecte de ordin formal;
- **Asigurarea unei circulații rapide a informațiilor** prin implementarea unui sistem informațional performant;
- Luarea în considerare a schimbărilor intervenite în procesul de producție, în scopul **adaptării controlului** la aceste schimbări;
- **Acțiunea retroactivă a controlului**, ceea ce permite managerilor să-și stabilizească acțiunile viitoare în funcție de informațiile obținute în legătură cu acțiunile în curs de desfășurare sau cele finalizate;
- Necesitatea promovării pe scară largă a **formelor moderne de control**.

Trăsăturile de bază ale controlului, pe linia verificării modului de aplicare a deciziilor, se referă la:

- Permanentizarea controlului la nivelul tuturor activităților;
- Caracterul preventiv al controlului;
- Exercițarea controlului de către organe competente ;
- Eficientizarea activității de control.

Din studiile efectuate a rezultat că **activitatea de control-evaluare a activității personalului** presupune parcurgerea a patru faze:

- Comensurarea realizărilor tuturor indivizilor;
- Evidențierea abaterilor constatate în urma comparării rezultatelor cu obiectivele programate;
- Stabilirea cauzelor care au determinat abaterile constatate cu ocazia controlului;
- Stabilirea de măsuri de redresare și eliminare a cauzelor care au generat unele abateri negative.

Activitatea de control și evaluare a personalului trebuie să fie orientată, cu luarea în considerare a unor aspecte de natură psihologică, care țin de corectitudinea și obiectivitatea celor implicați în această activitate.

**Adoptarea deciziei manageriale presupune și îndeplinirea unor cerințe de raționalitate cu referire la:**

- Fundamentarea deciziei din punct de vedere științific;
- Să aibă un conținut clar, concis și precis;
- Oportunitatea și eficiența luării deciziei;

În ultimul timp un subiect de studiu l-a reprezentat conceptul de "**leadership**", care se referă la abilitatea managerului de a comunica și de a-și influența colaboratorii, fie individual, fie în echipă sau la nivelul entității, în scopul atingerii unor obiective de performanță.

La baza acestui concept trebuie să stea **spiritul muncii în echipă**. Cu cât conducătorul este mai puțin integrat în activitatea echipei, cu atât deciziile sale vor fi mai slab percepute de membrii echipei și cu atât mai mult aceștia se vor orienta spre alți lideri, care vor exprima voința întregului colectiv.

Luarea deciziei în cadrul grupului se poate lua prin acceptarea **consensului, a compromisului și respectarea voinței majorității membrilor**. Studiile efectuate în domeniul managementului arată că "leadershipul" are o importanță determinantă în organizarea și conducerea activităților.

Practica a demonstrat că nu există un model de conducere ideal; liderii care au avut succes și-au adaptat comportamentul în cadrul echipei, astfel încât să se identifice cu nevoile grupului.

Astfel, orice decizie bazată pe implicarea colectivului, în rezolvarea obiectivelor întreprinderii, trebuie corelată cu factorul uman privit prin prisma personalității fiecărui individ.

## BIBLIOGRAFIE

1. Chișu Viorica Ana, Manualul specialistului în resurse umane, Editura IRECSO, București 2002.
2. Păunescu Ion, Managementul resurselor umane – studii de caz, Editura Eficient, București, 2000.
3. Ursu Dorel, Managementul resurselor umane, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2001.



## ORGANIZAREA INFORMAȚIILOR ÎN CADRUL WEBSITE-URILOR

VERONICA GYIP\*

**ABSTRACT. Information Organization in Websites.** The pattern in which information is organized and formatted in websites was taken over from the classical mass-media: books, magazines, papers as well as from library ranking systems. The Information Technology and computer development forced web designers to find new concepts and paradigms for organizing and storing data. One of these concepts is electronic hypertext that involves adding links to words or phrases and enables you to read and navigate text and visual information in a nonlinear way based on what you want to know next. This article analyzes how information must be organized in websites to satisfy the wishes of different target groups.

Cele mai multe dintre conceptele de organizare structurală și formatare a informațiilor din cadrul website-urilor au fost împrumutate de către webdesigneri de la mijloace clasice de informare în masă: cărți, reviste, ziare, precum și de la sistemele de catalogare a bibliotecilor. Metodele de catalogare a cărților, realizarea cuprinsurilor, indexurile și notele de subsol au fost dezvoltate în mai multe secole. Dezvoltarea tehnologiei și a computerelor i-au determinat pe webdesigneri să găsească concepții noi precum și paradigme noi de organizare și stocare a datelor. În mod neașteptat primele formatare de pagini web au fost catalogate ca fiind greu descifrabile și ilogice de către cititori ai unor mijloace de informare în masă clasice, care au început să folosească Internetul. Mai mult decât atât la începuturile Internetului s-au constatat reacții negative relativ la acesta și chiar o scădere a interesului utilizatorilor pentru paginile web. Aceste semnale de alarmă i-au pus pe gânduri pe webdesigneri și i-au obligat pe aceștia să găsească rezolvări la problemele apărute. Soluția finală pentru formatarea website-urilor pe care au găsit-o webdesignerii, a fost una de compromis cuprinzând atât paradigme ale mijloacelor clasice de informare în masă, cât și metode noi de căutare, selectare și arhivare caracteristice computerului. Grafica, cifrele și textele au apărut dominat în mijloacele de informare în masă timp de mai bine de 500 de ani până la apariția Internetului.

În comparație cu textele scrise în mod clasic paginile web au anumite caracteristici care le diferențiază de acestea:

1. fluxul informațional – paginile web au capacitatea de a conține un număr mai mare de biți informaționali pe unitatea spațială decât mijloacele clasice;
2. arhivarea – informațiile stocate prin pagini web sunt mult mai multe și mai diferite decât cele stocate prin mijloacele clasice;
3. conexiunea – paginile web au capacitatea de a conecta mai multe teme sau chiar domenii foarte rapid în timp ce mijloacele clasice nu;
4. complexitatea grafică – paginile web au un număr nelimitat de posibilități grafice de formatare, care pot fi schimbate de către webdesigneri oricând în timp ce mijloacele clasice nu;

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

5. culoarea – paginile web pot conține milioane de variante de culori care de asemenea pot fi schimbate foarte ușor în funcție de preferințe, în timp ce mijloacele clasice își pastrează culorile sau își schimbă mult mai greu culorile;

Pretențiile vizitatorilor de website-uri au crescut de-a lungul timpului. Principala observație pe care o fac vizitatorii referitoare la un website, este legată de folosirea suprafeței. Webdesignerii au trebuit să satisfacă dorințele fiecărui vizitator, lucru care a fost greu de realizat. Din aceasta cauză populația a fost împărțită pe grupuri țintă, iar în momentul în care se crea un website, se ținea cont mai mult de cerințele grupului țintă decât de cerințele individuale. După ce un website a fost creat, acesta a fost îmbunătățit periodic în funcție de cerințele grupului țintă.

Internetul a dat posibilitatea utilizatorilor ca aceștia să-și caute singuri informațiile de care sunt interesați, le-a acordat de asemenea acestora posibilitatea de a se informa în profunzime despre o anumită temă iar despre alta în mod superficial. Internetul a dat utilizatorilor posibilitatea de a selecta informațiile dorite și de a realiza conexiunile dorite cu alte informații. Această nonlinearitate informațională are un avantaj major față de linearitatea informațională a textelor scrise în mod clasic, deoarece oferă utilizatorului posibilitatea realizării unui număr infinit de conexiuni între informații. Libertatea de alege a informațiilor are și un dezavantaj și anume, îl poate dezorienta pe utilizator. De aceea utilizatorul trebuie să găsească informațiile rapid și simplu și de asemenea, acesta trebuie să știe cum să realizeze conexiunea unei informații cu altele. Din această cauză webdesignerii trebuie să realizeze structuri foarte bine organizate ale website-urilor, trebuie să pună în evidență foarte clar diferitele secțiuni ale acestora precum și diferitele conexiuni dintre acestea și să-i ofere astfel utilizatorului un model foarte simplu și clar de lucru. Se recomandă ca website-urile să fie astfel constituite, încât să nu conțină limite ale conexiunilor, ci să dea posibilitatea utilizatorului să realizeze ce conexiuni vrea acesta. Pagina web trebuie realizată ca un tot unitar, în care diferitele teme să se interconecteze și în care mereu să poată fi integrate informații noi. Structura paginii web și metainformațiile îl orientează pe utilizator, acesta putând ști în fiecare moment unde se află în respectiva pagină web și cum poate ajunge și la alte informații, între care acesta dorește să realizeze conexiuni. Informațiile asupra structurii paginii web sunt de o deosebită importanță pentru utilizator, și cu cât acesta va găsi o informație mai rapid și mai simplu, cu atât va fi tentat să folosească mai des respectiva pagina web. Cu cât entitățile informaționale ale unei pagini web sunt mai clare și cu cât conexiunile dintre aceste entități sunt mai multe, mai logice și mai simpu de găsit, cu atât viziunea de ansamblu a utilizatorului asupra paginii web va fi mai mare.

Chiar dacă se folosește primordial nonlinearitatea informațională, fiecare entitate informațională de pe pagina de garda a website-ului trebuie să fie constituită sub forma unui model liniar, pentru ca utilizatorul să știe de unde pornește și la ce informație ajunge. Entitățile de bază trebuie separate încă de pe pagina de gardă. Fiecare entitate de pe pagina de gardă trebuie să conțină la rândul ei două tipuri de informații:

1. informații de bază;
2. informații de detaliu.

Informațiile de bază formează o viziune de ansamblu asupra unei teme. Citind informațiile de bază utilizatorul își va da seama dacă vrea să meargă mai departe sau nu. Informațiile de detaliu sunt o prelungire a informațiilor de bază. Ele aduc amănunte

suplimentare referitoare la o anumită temă sau la un anumit eveniment. Informațiile de detaliu pot ajunge din aproape în aproape la cele mai mici amănunte. Trebuie avut în vedere că, pentru a ajunge la o informație finală, orice utilizator dorește în mod inconștient să facă de la trei până la cinci click-uri. Website-urile trebuie astfel gândite încât, să se țină cont și de această dorință a utilizatorului.

Diferențierea dintre entitățile de bază de pe pagina de gardă se poate face atât prin poziționarea acestora cât și prin diferite elemente grafice cum ar fi forma, scris, culoare. Layout-ul unei pagini de gardă a unui website se aseamănă cu layout-ul unei pagini de gardă a unei publicații clasice, dar forma diferă de la caz la caz. În ceea ce privește textele scrise se recomandă ca website-urile să folosească scrieri uzuale în format standard, aceasta datorită faptului că cititorul este obișnuit cu un anumit mod standard de a parcurge un text. Se recomandă de asemenea creșterea distanței dintre rândurile scrise, pentru ca acestea să poată fi parcurse mai rapid și mai ușor. Titlurile atât în pagina de gardă cât și în celelalte pagini ale website-ului au menirea de a-l atrage pe vizitator. Fiecare titlu trebuie să fie un rezumat al textului care urmează. Din această cauză titlurile trebuie să fie reprezentative și trebuie scrise cu litere mai mari. În cazul în care în cadrul unui website se folosesc și subtitluri, acestea trebuie să fie scrise cu litere mai mici decât titlurile dar cu litere mai mari decât textele obișnuite. Scopul principal al unui webdesigner trebuie să fie acela, de a face ca în cadrul unui website toate elementele de bază, să poată fi rapid și ușor recunoscute de utilizator, iar structura website-ului să ia forma unui tot unitar, în care entitățile de bază să conducă la informații de amănunt, iar legăturile dintre acestea să fie simple, clare și logic constituite.

Alături de elementele de garfică-design culorile joacă un rol fundamental în realizarea oricărui website. La început website-urile au fost realizate folosindu-se foarte multe culori, pentru că s-a crezut atunci că, abundența de culoare îl atrage pe vizitator. Studii statistice au arătat exact contrariul. Ca urmare a acestui fapt s-a redus numărul de culori folosit la crearea website-urilor. Astăzi webdesignerii profesioniști folosesc două, maxim trei culori fundamentale în realizarea website-urilor. Folosirea a două sau trei culori fundamentale într-un website este un procedeu benefic, care ajută la cristalizarea unei identități proprii a respectivului website. Alături de folosirea culorilor foarte importantă este și modalitatea în care sunt îmbinate respectivele culori în cadrul unui website. Orice vizitator poate recunoaște un website anume după culorile acestuia și după modul în care acestea sunt combinate. Contrastul dintre culori este de asemenea foarte important în realizarea unui website. Un contrast mai mare dintre două culori pune în evidență o diferențiere mai mare între două idei, pe când un contrast mai mic apropie respectivele idei. În ceea ce privește textele s-a constatat că cele mai bine citite, sunt cele scrise cu caractere negre pe fond alb. Alături de culorile fundamentale caracteristice unui anumit website, pot fi folosite și culori tari de semnalizare. Aceste culori tari pot să pună în evidență un aspect foarte important al unui website. Simbolurile folosite în website-uri pot ajuta la cristalizarea identității acestora, deoarece după un anumit simbol poate fi recunoscut un anumit website. Toate elementele pe care le-am dezbătut anterior se adresează analizatorului vizual.

Webdesignerii folosesc astăzi stimularea și a unui alt analizator pentru a-i atrage pe vizitatori - este vorba de analizatorul auditiv. Pagina de gardă a unui website se poate deschide concomitent cu un sunet, o înșiruire de sunete sau chiar cu o melodie. Aceste elemente de ordin auditiv contribuie și ele la realizarea identității website-ului. Există chiar o categorie de vizitatori aparte care sunt mult mai sensibili la stimulii auditivi decât la cei vizuali, și care pot recunoaște un website după un anumit sunet.

Realizarea de website-uri reprezintă un proces care se dezvoltă în mod continuu. Fiecare generație care urmează vine cu propriile ei reguli, cu propriile valori și cu propriile dorințe. Pentru realizarea unor website-uri cât mai performante din toate punctele de vedere webdesignerii trebuie să țină cont atât de elementele standard de conținut și formă, de noile facilități oferite de noile tehnologi apărute pe piață, precum și de așteptările unei anumite generații căreia website-ul i se adresează.

## BIBLIOGRAFIE

1. Rosenfeld, Louis, Morville, Peter, *Information Architecture for the World Wide Web*, Ed O'Reilly, Sebastopol, California, 2002.
2. Niederst, Jennifer, *Web Design in a Nutshell*, Ed O'Reilly, Sebastopol, California, 2001.
3. Meier, Klaus, *Internet-Journalismus, Ein Leitfaden Für Ein Neues Medium*, Ed. UVK, Konstanz, 1999.

## APLICATII ALE CERCETARII OPERATIONALE IN MANAGEMENT

IONUT TRAIAN LUCA\*, JUSTIN ATANASIU POP\*\*

**ABSTRACT. Operational Research Applications in Management.** In the article below we present the algorithms of prospective and retrospective analysis which are used for economic phenomenon expressed through mathematic formulae.

Evolutiile din domeniul economic si tehnic, au adus in atentia oamenilor de stiinta probleme de optimizare a caror solutionare presupunea crearea unui "aparatur" matematic.

Optimizarea dinamica este una din principalele metode de rezolvare a problemelor de optimizare, care apar in cadrul proceselor de decizie cu mai multe etape.

Relatiile de recurenta au fost folosite pentru prima oara in teoria deciziilor de catre A. Wald in anii 1940-1950. Fondatorul acestei metode este considerat a fi R. Bellman, care in 1957 publica "*Programare dinamica*", considerata a fi prima carte de optimizare dinamica. Un alt mare matematician, care a contribuit la dezvoltarea teoriei optimizarii si care a lucrat impreuna cu R. Bellman este S. Dreyfus, cei doi publicand in 1961 lucrarea "*Programare dinamica aplicata*".

Printre domeniile in care programarea dinamica are un rol important, locul central este ocupat de gestiunea stocurilor si teoria controlului optim.

### 1.1 Formularea problemei

Procesele secventiale de luare a deciziilor apar in conducerea unor sisteme controlabile. Aceste sisteme trec dintr-o stare in alta in urma actiunii unor factori ce pot fi controlati de noi sau nu.

In cazul in care trecerea sistemului dintr-o stare in alta se datoreaza numai deciziei adoptate de noi, spunem ca sistemul este *determinist*.

Trecerea sistemului dintr-o stare in alta poate fi influentata, pe langa decizia noastra si de factori necontrolabili, caz in care sistemul se numeste *aleator*. Cu alte cuvinte, acest lucru inseamna ca in urma adoptarii unei decizii, trecerea sistemului dintr-o stare in alta este guvernata de anumite legi de probabilitate. Daca aceste legi de probabilitate sunt cunoscute, spunem ca avem un *proces secvential de decizie de tip stochastic*. Daca inasa aceste legi nu sunt cunoscute dinainte, ci urmeaza a fi determinate in timpul luarii deciziilor, vom spune ca avem un *proces secvential de decizie de tip adaptativ*.

Problema care se pune este de a determina acele decizii pentru care comportarea sistemului este optima in raport cu un anumit criteriu.

Evident, in studiul matematic nu lucram cu sisteme reale, ci cu modele matematice ale acestora.

Momentele de timp in care se iau deciziile se numesc *etape ale procesului de decizie*.

In orice moment starea sistemului  $S$  este caracterizata de vectorul

---

\* Cadru asociat, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

\*\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_m) \in \mathbf{R}^m$$

numit *vector de stare*.

Orice decizie este descrisa prin vectorul

$$Y = (y_1, \dots, y_p) \in \mathbf{R}^p$$

numit *vector de decizie*.

Sa notam cu  $Y_j(x)$  multimea deciziilor ce se pot lua la momentul  $j$ , daca sistemul se afla in starea  $x$ .

Presupunem ca sistemul  $S$  se afla in starea  $x$  si in urma adoptarii deciziei  $y \in Y_j(x)$  la momentul  $j \in \{1, \dots, n\}$  el trece in starea  $x'$ . Legatura dintre  $x$  si  $(x, y, j)$  este data de relatia

$$x' = \alpha_j(x, y)$$

De asemenea in urma adoptarii deciziei  $y$  la momentul  $j \in \{1, \dots, n\}$  se obtine un beneficiu  $u_j(x, y)$ , numit *beneficiu partial*.

*Beneficiul total* este o functie  $f(u_1(x, y), \dots, u_n(x, y))$ .

In rezolvarea problemelor de decizie optima se poate pune in evidenta o proprietate fundamentala a traiectoriei optime, proprietate ce a fost numita de catre R. BELLMAN "principiul optimalitatii".

## 1.2. Analiza prospectiva

Analiza prospectiva se foloseste in cazul in care se cunoaste starea initiala  $x_0$ .

In cazul analizei prospective se poate arata ca beneficiul total depinde de starea initiala a sistemului si de deciziile adoptate.

In aceasta situatie problema de optimizare poate fi formulata astfel: *cunoscand starea initiala  $x_0$  se cere determinarea unei politici  $y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$  astfel incat beneficiul total  $\tilde{f}_n(x_0, y_1, y_2, \dots, y_n)$  sa fie optim.*

Aceasta politica se determina prin rezolvarea problemei:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{optim } \tilde{f}_n(x_0, y_1, \dots, y_n) \\ x_i = t_i(x_{i-1}, y_i) \\ x_0 \text{ dat} \\ x_i \in X_{0,i} \\ y_i \in Y_i(x_{i-1}) \end{array} \right.$$

In majoritatea problemelor practice, functia obiectiv este aditiva, adica

$$f_n(u_1(x_0, y_1) \dots u_n(x_{n-1}, y_n)) = \sum_{i=1}^n u_i(x_{i-1}, y_i).$$

Se pune acum problema construirii unui algoritm de determinare a unei politici

$y^* = (y_1^*, \dots, y_n^*)$  astfel incat functia obiectiv  $\sum_{i=1}^n u_i(x_{i-1}, y_i)$  sa fie optima, in conditiile in care se cunoaste starea initiala  $x_0$ .

Acest algoritm are urmatoarea formulare:

$$h_{n-i+1}(x_{i-1}) = \max_{y_i \in Y_i(x_{i-1})} [ u_i(x_{i-1}, y_i) + h_{n-i}(x_i) ] \quad 1 \leq i \leq n, \text{ unde } h_0(x_n) = 0$$

Apare insa acum o problema legata de decizia optima ce trebuie determinata prima data. Daca se determina decizia optima corespunzatoarea primei etape (  $i=1$ ), atunci ea va influenta toate deciziile ce vor fi adoptate ulterior. De aceea pentru a reduce aceasta influenta, se va incepe cu determinarea deciziei optime aferenta ultimei etape, adica  $i=n$ . In urma parcurgerii celor  $n$  etape ale procesului de decizie se ajunge la determinarea deciziei optime  $y_1^*$ . Acum, parcurgand in sens invers procesul putem stabili politica optima  $y^*$ , precum si traiectoria de stare a sistemului, adica:

- Cunoscand  $x_0$  si  $y_1^*$ , putem determina  $x_1$ , dupa formula:  $x_1^* = t_1(x_0, y_1^*)$
- Acum cunoscand  $x_1^*$  stabilim cine este  $y_2^*$ .
- In general daca stim pe  $x_i$  si  $y_{i+1}^*$  putem determina pe  $x_{i+1}^*$  dupa formula:  

$$x_{i+1}^* = t_{i+1}(x_i, y_{i+1}^*).$$

Algoritmul se repeata pana cand  $i = n$ .

### 1.3 Analiza retrospectiva

Spre deosebire de analiza prospectiva, care se foloseste in cazul sistemelor pentru care se cunoaste starea initiala  $x_0$ , analiza retrospectiva se foloseste in cazul in care se cunoaste starea finala.

Problema de optimizare poate fi formulata astfel: *cunoscand starea finala  $x_n$  se cere determinarea unei politici  $y = (y_n, y_{n-1}, \dots, y_1)$  astfel incat beneficiale total*

$$\tilde{f}_n(x_n, y_n, y_{n-1}, \dots, y_1) \text{ sa fie optim.}$$

Aceasta politica se determina prin rezolvarea problemei:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{optim } \tilde{f}_n(x_n, y_n, \dots, y_1) \\ x_{i-1} = \tau_i(x_i, y_i) \\ x_n \text{ dat} \\ x_i \in X_{n,i} \\ y_i \in Y_i(x_i) \end{array} \right.$$

Asa cum spunem, in majoritatea cazurilor practice, functia obiectiv are forma aditiva, adica

$$f_n(u_1(x_1, y_1), \dots, u_n(x_n, y_n)) = \sum_{i=1}^n u_i(x_i, y_i).$$

Pentru determinarea politicii optime in cazul in care se cunoaste starea finala  $x_n$  sa notam cu  $g_n(x_n) := \max_{\substack{y_i \in Y_i(x_i) \\ 1 \leq i \leq n}} \sum_{i=1}^n u_i(x_i, y_i)$ , situatie in care algoritmul de rezolvare are urmatoarea formulare:

$$g_n(x_n) = \max_{y_n \in Y_n(x_n)} (u_n(x_n, y_n) + g_{n-1}(x_{n-1})), \quad n \geq 1 \text{ unde } g_0(x_0) = 0.$$

Si in situatia utilizarii analizei retrospective apare problema influentei pe care o are decizia adoptata in etapa  $i$  asupra deciziilor ce vor fi adoptate in etapele  $i-1$ . din acest motiv, studiul problemei va incepe cu etapa  $i=1$ .

In urma parcurgerii celor  $n$  etape ale orizontului de decizii am determinat  $g_n(x_n)$  si  $y_n^*$ . Cunoscand  $x_n^*$  si  $y_n^*$  determinam  $x_{n-1}^* = \tilde{t}_n(x_n^*, y_n^*)$  si  $y_{n-1}^*$ . In general daca avem calculate  $x_i^*$  si  $y_i^*$  putem afla  $x_{i-1}^* = \tilde{t}_i(x_i^*, y_i^*)$  si  $y_{i-1}^*$ . Procesul se repeta pana cand  $i=1$ , caz in care cunoastem deja politica optima  $y^* = (y_n^*, \dots, y_1^*)$  si traiectoria optima a sistemului  $(x_n^*, x_{n-1}^* \dots x_0^*)$ .

In concluzie as dori sa subliniez importanta pe care matematica o are in toate domeniile economiei, motiv pentru care cred ca ar trebuie sa i se acorde o importanta mai mare in invatamantul superior si sa fie lasate deoparte "importurile " de idei din diferite culturi, care nu pot fi aplicate intotdeauna in economia din tara noastra. In acest sens cred ca ar trebui atrasi in acest proiect atat matematicieni cat si economisti, aceasta colaborare avand cel putin doua efecte favorabile:

- asigurarea unei surse de finantare extrabugetara pentru institutiile de invatamant superior
- o dezvoltare economica pe baze stiintifice.

## BIBLIOGRAFIE

1. ZIDAROIU, C., Programare dinamica discreta, Editura Tehnica Bucuresti, 1975.
2. BRECKNER, W., Cercetare operationala, Universitatea Babes-Bolyai, Facultatea de Matematica, Cluj-Napoca, 1981.
3. BRECKNER, W, DUCA, D., Culegere de probleme de cercetare operationala, Universitatea Babes-Bolyai, Facultatea de Matematica, Cluj-Napoca, 1983.
4. MALITA, M., ZIDAROIU, C., Matematica organizarii, Editura Tehnica Bucuresti, 1975.
5. KAUFMANN, A. Metode si modele ale cercetarii operationale, Editura Stiintifica, Bucuresti, 1967.



## IMPLEMENTAREA ASPECTELOR TEORETICE PRIVIND MOTIVAREA PERSONALULUI IN CADRUL S.A. AGROMECS.A. HUEDIN

PETREA MONICA\*

**RESUMÉE.** L'implementation des aspects théorétiques concernant la motivation du personnel à S. C. AGROMECS. A. Huedin. Les mithes et les nouvelles techniques concernant la motivation du personnel peuvent etre combines avec succes dans une enterprise pour créer de meilleures conditions de travail et un cadre qui offer la possibilité d'évoluer professionnellement.

Motivarea personalului este o temă foarte actuală pentru manageri și directori. Deși recunosc importanța acestui subiect, liderii organizațiilor, în special cei începători, au câteva idei preconcepute, sau mai bine zis mituri despre motivarea personalului.

**Mitul nr. 1 - "Eu pot motiva oamenii"** De fapt, nu prea - trebuie ei înșiși să se automatizeze. Angajații trebuie să se motiveze singuri. Ce puteți face dvs. este să creați un cadru favorabil pentru ca cei din echipă să fie motivați și promovați.

**Mitul nr. 2 - "Banii sînt o motivație foarte bună"** Nu prea. Anumite lucruri, precum banii, oficiu frumos pot ajuta persoana să nu-și piardă motivarea, și de obicei nu sînt factorul-cheie. Este important deci de înțeles ce îi motivează pe angajații dvs.

**Mitul nr. 3 - "Frica este o motivație a' naibii de bună"** Frica este o motivație foarte bună, dar doar pentru o scurtă perioadă de timp. De aceea țipetele șefului nu au un efect prea mare după o anumită perioadă.

**Mitul nr. 4 - "Eu știu ce mă motivează pe mine, deci știu ce-i motivează pe alții"** Chiar deloc. Oameni diferiți sînt motivați de lucruri diferite. Eu pot fi motivată prin posibilitatea de a fi promovată în organizație, iar altcineva prin acordarea cîtorva zile libere. Iarăși, e bine să aflați ce îi motivează pe membrii organizației. Pentru a putea depăși aceste mituri procedați astfel:

**1. Faceți o listă a factorilor care vă motivează.** Acest mic exercițiu vă va ajuta să decideți cum veți contribui la motivarea personalului.

**2. Faceți o listă din 3-5 factori care îi motivează pe angajați.** Faceți o listă a factorilor care credeți că-i motivează pe fiecare dintre angajați, apoi rugați-i pe ei să completeze o listă individuală. Comparați ce credeți dvs. că e important pentru ei, și ce cred ei în acest sens. Întîlniți-vă individual cu fiecare angajat pentru a discuta factorii respectivi. Și în sfîrșit găsiți timp pentru a stabili ce schimbări veți face pentru a satisface toți acești factori.

**3. Asigurați-vă că factorii indicați de angajat sînt reflectați în sistemul de recompensare.** Spre exemplu, poate fi revizuită fișa de post pentru a face responsabilitățile angajatului mai atractive. Vă puteți gândi la mai multe modalități de a recunoaște și aprecia eforturile angajatului, dacă acest lucru este important pentru el etc.

**4. Întîlniți-vă individual cu fiecare angajat.** Angajații sînt motivați mai degrabă de grija voastră pentru ei decît de atenția pe care le-o acordați. Încercați să cunoașteți mai bine

---

\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

angajații, familiile lor, numele copiilor etc. La prima vedere, pare o manipulare, și va fi dacă nu o veți face cu sinceritate. Totuși chiar dacă doriți să vă cunoașteți mai bine angajații, acest lucru nu se întâmplă de la sine dacă nu vă planificați ceva timp pentru a petrece cu ei.

**5. Consultați angajații.** Cereți sugestiile angajaților cu privire la programele organizației, cum pot fi îmbunătățite sau ce alte programe sau servicii noi pot fi prestate. Nu este destul doar să ascultați sugestiile și ideile angajaților, încercați să și le puneți în practică.

**6. Asigurați o bună comunicare în organizație.** Informați permanent angajații despre orice schimbări în organizație, oportunitățile de dezvoltare etc. Nu uitați: o bună comunicare este cheia unei bune echipe!

**7. Învățați să delegați responsabilitățile.** A delega înseamnă a încredința o responsabilitate și autoritate angajatului pentru ca el să îndeplinească o sarcină. Delegarea vă economisește o groază de timp și îi permite angajatului să-și asume un rol mai mare în activitatea pe care o desfășoară, ceea ce înseamnă satisfacție profesională și motivare.

**8. Recompensați atunci când observați.** O lecție importantă ce trebuie însușită de managerii începători este să se concentreze asupra comportamentului angajatului și nu asupra personalității sale. Performanța la locul de muncă trebuie apreciată după acțiunile întreprinse de angajat și nu după popularitatea sa în colectiv.

**9. Recompensați imediat după ce observați.** Aceasta arată angajaților ce atitudini sau acțiuni ale angajaților le apreciați. Cu cât mai puțin timp trece de la activitatea întreprinsă de angajat până la lauda sau recompensa din partea dvs., cu atât mai clar le va fi angajaților că anume aceste acțiuni/ atitudini/ comportamente sînt promovate în organizație.

**10. Acordați atenție evaluării performanțelor angajaților.** Gîndiți-vă cum apreciați activitatea angajatului: stabiliți obiective clare, stabiliți indicatori sau modalitatea de verificare dacă aceste obiective au fost atinse, supraveghere etc.

S.A. Agromec SA Huedin isi propune sa modifice cultura organizationala prin aplicarea unor eficiente politici de personal avand ca baza teoretica cele prezentate mai sus. In politica de personal, pentru perioada 2003-2005, se vor avea in vedere urmatoarele:

- Abordarea unor tehnici moderne privind previziunea necesarului de personal pentru companie, pornind de la analiza situatiei existente privind resursele umane ale unitatii, schimbarile in conditiile pietei, concurentei precum si a productivitatii muncii planificate.
- Elaborarea unor metode si tehnici de selectie, incadrare si integrare a personalului unitatii.

## BIBLIOGRAFIE

1. Vocea Civica: Volumul 8, Nr. 4 (46), iulie-august 2002

## WEBOGRAFIE

1. [www.analizatranzactionala.ro](http://www.analizatranzactionala.ro)
2. [www.consilium.ro](http://www.consilium.ro)
3. [www.untrr.ro](http://www.untrr.ro)
4. [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

## SCĂDEREA RATEI DOBÂNZII – CAUZE ȘI EFECTE

TOADER VALENTIN

**ABSTRACT.** **The Decrease of the Interest Rate - causes and effects.** At this moment, in Romania, the interest rate has a decreasing trend. In consequence, the savings will decrease, but the investments will increase. This paper tries to analyze the implications mentioned above identifying the reasons and their effects.

În ultimul timp, pe piața creditelor și depozitelor se constată o tendință constantă de scădere a nivelului ratei dobânzi. Această lucrare își propune, în primul rând, să studieze și să elucideze câteva dintre cauzele acestei tendințe, iar, în al doilea rând, să identifice și să analizeze efectele acestei tendințe.

Înainte de a intra în analiză, vom defini procesul de economisire și vom evidenția rolul său în dezvoltarea unei economii. În opinia noastră, economisirea reprezintă modalitatea de transferare a puterii actuale de cumpărare a unui menaj (a unei familii) în viitor. În condițiile economice actuale, un menaj ce deține un nivel al venitului  $Y$ , va economisi o sumă  $S$ , egală cu:

$$S(Y) = sY - C_0 \quad (1)$$

unde:  $s$  – înclinația marginală spre economisire (cât dintr-o unitate suplimentară de venit s-ar economisi) și  $C_0$  – consumul autonom al menajului respectiv.

În transferul puterii actuale de cumpărare, în viitor intervine și factorul timp. Datorită procesului inflaționist, acesta acționează în direcția devalorizării banilor, respectiv al reducerii puterii de cumpărare. Pentru a se evita această situație, menajele recurg la diferite forme de investire a sumelor economisite: crearea de depozite bancare, convertirea într-o valută mai puternică și mai stabilă sau achiziționarea de valori imobiliare. Prin fiecare dintre aceste modalități de economisire, menajul obține un plus de valoare față de suma imobilizată, reflectată în dobândă. În același timp, valoarea finală a depozitului este afectată de un minus valoare, determinat de creșterea indicelui mediu al prețurilor de consum (inflație).

Problema care se ridică o reprezintă *rentabilitatea* fiecărui mod de economisire. Considerăm că un anumit procedeu de a economisi o parte din resursele financiare este rentabil atunci când *valoarea reală* a acestuia, după o anumită perioadă de timp, este mai mare sau egală cu valoarea reală din momentul de față. Dacă este îndeplinită această condiție, familiile vor fi încurajate să economisească, iar în caz contrar, ele vor fi descurajate față de economisire.

Definim valoarea reală a unei sume ca fiind raportul dintre valoarea nominală și indicele mediu al prețurilor de consum, la un moment dat.

O altă modalitate de a evidenția rentabilitatea unui proces de economisire se poate deduce plecând de la legea lui Irving Fisher, prin care se calculează valoarea nominală a dobânzii, pornind de la valoarea reală și rata a inflației:

$$i = r + \pi \quad (2)$$

unde:  $i$  – rata nominală a dobânzii,  $r$  – rata reală a dobânzii și  $\pi$  - rata inflației.

Plecând de la relația (2), deducem că un depozit este rentabil dacă rata reală obținută este pozitivă:

$$r = i - \pi > 0 \quad (3)$$

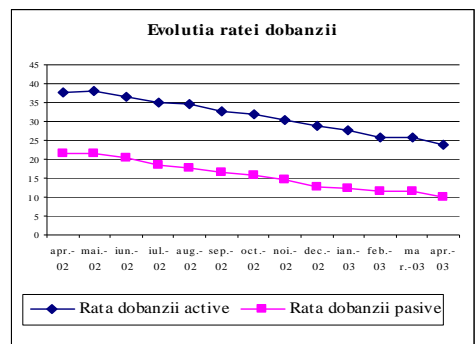
Creșterea economisirii transferă o parte a cererii actuale de produse și servicii în viitor, amplificând valorile cererii totale. Acest aspect este benefic unei economii naționale, deoarece este încurajat consumul.

Revenind la situația României (vezi tabelul și Figura nr.1), în perspectiva aderării la Uniunea Europeană, nivelul dobânzii la depozitele în lei atrase de bănci trebuie să scadă sub 10%, iar la credite să ajungă la 10 – 15%. Conform strategiei pe termen lung, dobânzile vor fi în scădere, urmând procesul de deflație. Important este ca scăderea dobânzilor să nu o ia înaintea deflației. Într-un ciclu de creștere economică, cum e în prezent România, există riscul derapajului inflaționist și atunci dobânzile trebuie mișcate cu mare atenție. Deci, în acest proces de deflație dobânzile vor scădea, dar prudent.

- procente -

Perioada	Dobânzi active	Dobânzi pasive
2000	53,48	32,74
2001	45,13	26,40
2002	35,16	18,69
Apr.	37,86	21,70
Mai	38,11	21,69
Iun.	36,65	20,26
Iul.	35,03	18,44
Aug.	34,59	17,83
Sep.	32,53	16,38
Oct.	31,95	15,86
Noi.	30,26	14,50
Dec.	28,92	12,83
2003		
Ian.	27,87	12,34
Feb.	25,89	11,71
Mar.	25,94	11,36
Apr.	23,85	10,13

Figura nr.1



Sursă: Institutul Național de Statistică, Buletin Lunar – Aprilie 2003

În continuare, pentru dobânzile la depozite vom folosi termenul de dobândă pasivă, iar pentru dobânzile la credite se va folosi termenul de dobândă activă.

Comparând aceste valori ale ratei dobânzii cu evoluția ratei inflației (vezi Figura nr. 2), vom observa că valoarea reală a dobânzilor pasive este negativă. Cu alte cuvinte,

## SCĂDEREA RATEI DOBÂNZII – CAUZE ȘI EFECTE

persoanele care își constituie depozite la bancă pentru o anumită perioadă de timp, nu numai că nu vor avea un câștig real, ci dimpotrivă vor pierde o parte din bani. Acest aspect determină existența unui efect de substituție (între economisire și consum) mai mare decât efectul de venit care s-ar obține prin crearea unui depozit bancar. Deci, un consumator rațional în momentul de față va tinde să consume mai mult decât să economisească pentru o perioadă viitoare. Cu titlu exemplificativ pentru această situație, conform datelor furnizate de către Institutul Național de Statistică și Studii Europene<sup>1</sup>, creșterea consumului final total în termeni reali a fost de 3.2% în trimestrul I al anului 2003 față de aceeași perioadă a anului 2002, iar consumul final al gospodăriilor populației a crescut cu 3.8% față de aceeași perioadă a anului 2002.

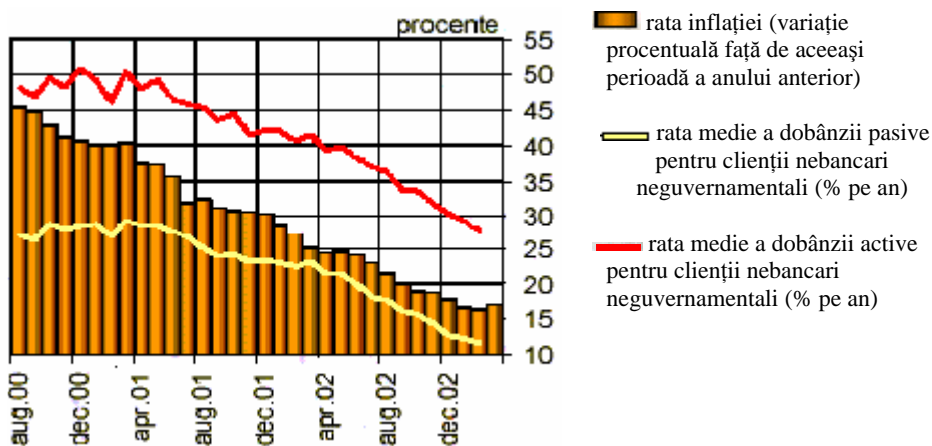


Fig. nr. 2

Sursa: Institutul Național de Statistică, Banca Națională a României, "Politica Monetară în anul 2003"

Cea mai accentuată scădere a valorilor dobânzilor în primul trimestru al anului 2003 s-a înregistrat la Raiffeisen Bank. Spre exemplu, la depozitele în lei o lună, s-a plecat la începutul anului de la o dobândă de 14%, iar în prezent nivelul este de 11%. Cine făcea în ianuarie un depozit beneficia de o dobândă de 17%, ia în prezent nivelul dobânzii este de 11%. La depozitele pe un an s-a plecat de la 18% și s-a ajuns la 13%<sup>2</sup>.

Ca urmare a acestor tendințe, pot să apară următoarele efecte:

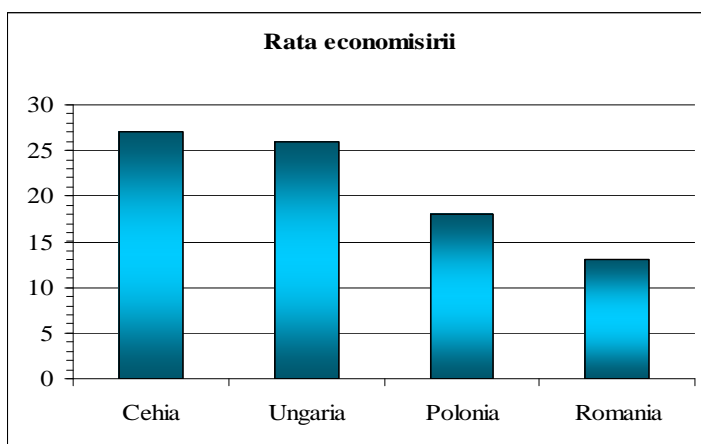
- regresul procesului de economisire;
- reorientarea economiilor populației spre convertirea lor în valută, în dauna unor depozite în lei;
- creșterea activității de creditare.

<sup>1</sup> Institutul Național de Statistică și Studii Europene, Comunicat de presă, Nr. 31 din 9 iunie 2003 privind principalii indicatori conjuncturali în trimestrul I și perioada I. I. – 30. IV. 2003.

<sup>2</sup> Adevărul Economic, nr. 13 din 2 – 8 aprilie 2003, "Scăderea dobânzilor – cauze și efecte", pag. 28.

Potrivit Institutului Național de Statistică<sup>3</sup>, în momentul de față, în România nivelul ratei economisirii este unul dintre cele mai scăzute din Europa, fiind în jur de 13%. Având în vedere că dezvoltarea sustenabilă a economiei românești se bazează pe existența unui nivel corespunzător al economisirii, considerăm că ar trebui acționat în direcția creșterii gradului de economisire.

Însă, în situația actuală, previziunile făcute de către bancheri sunt destul de sumbre. Potrivit cotidianului "Adevărul"<sup>4</sup>, până la sfârșitul anului 2003 va scădea nivelul de economisire atât în lei cât și în valută. Treptat, cei care economisesc vor căuta alte alternative pentru investiții. Dacă până acum titlurile de stat constituiau o alternativă viabilă pentru investiții, dobânda situându-se peste nivelul inflației, evoluția lor viitoare ridică semne de întrebare asupra rentabilității lor. O altă posibilitate de investire ar fi piața de capital și fondurile mutuale, însă nici acestea nu sunt suficient de dezvoltate în țara noastră.



*Fig. 3*

Cu toate acestea, devine din ce în ce mai rentabilă investirea unor sume de bani în terenuri, clădiri și locuințe. Acestea sunt, se pare, singurele a căror valoare pe măsura trecerii timpului va crește.

Cea mai mare parte a populației tinde să-și transforme economiile în valută. Această tendință determină pe piața valutară existența unui surplus al cererii față de ofertă, antrenându-se o creștere a cursurilor la valute. În principal, se cumpără dolari și euro.

Creșterea puternică pe care au înregistrat-o în ultimii doi ani aceste două valute reprezintă cea mai bună dovadă în acest sens. Dacă avem în vedere valoarea nominală a cursului de schimb am fi tentați să credem că este foarte avantajoasă convertirea leilor în euro sau dolari. Important este însă să analizăm câștigul real pe care-l avem în urma convertirii în euro sau dolari a economiilor.

Banca Națională a României a calculat cursul de schimb mediu real al leului în raport cu dolarul, euro și cu coșul de valută din care este format rezerva națională, pentru perioada decembrie 1998 – aprilie 2003, pornind de la diferențialul dintre IPC (indicele prețului de consum) din România și SUA, respectiv Zona Euro. Situația s-ar prezenta conform Figurii nr.4:

<sup>3</sup> Institutul Național de Statistică, Buletin anual 2002

<sup>4</sup> Adevărul Economic, nr. 13 din 2-8 aprilie 2003, "Scăderea dobânzilor – cauze și efecte"

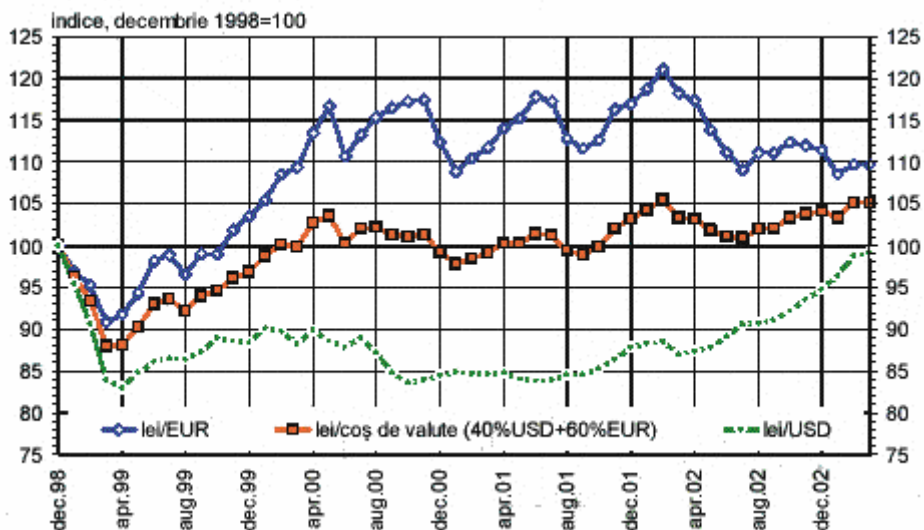


Fig. 4. – Cursul de schimb mediu real al leului

Sursa: Institutul Național de Statistică, Banca Națională a României – "Politica monetară în anul 2003"

Observăm că persoanele care au cumpărat dolari în perioada prezentată, au realizat o "pierdere", deoarece indicele real al cursului leu/dolar s-a situat sub nivelul de plecare. Însă cei care au cumpărat euro au avut numai de câștigat, cursul real al euro în raport cu leul fiind în creștere. Această situație poate fi explicată prin dorința Băncii Naționale a României de a controla cursul dolarului până în acest an, deoarece acesta deținea statutul de monedă de referință.

Începând cu 3 martie 2003, euro a luat locul dolarului, devenind moneda de referință. Aceasta înseamnă că guvernul va ținde să controleze cursul euro, și, mai mult, va încerca să aprecieze leul în raport cu acesta. De cealaltă parte, dolarul va fi lăsat să-și stabilească liber cursul de schimb. Drept urmare, se observă încă de la finele anului 2002, o apreciere a cursului real al dolarului în raport cu leul.

Efectele prezentate mai sus pot fi considerate din categoria "efectelor negative" ale reducerii ratei dobânzii. Nu trebuie să uităm însă, că reducerea ratei dobânzii active este benefică procesului de creditare și de investire. Acest aspect îl încadrăm în categoria "efectelor pozitive" ale reducerii ratei dobânzii.

Scăderea dobânzilor la creditele în lei ar trebui să orienteze cererea de credite spre acest tip de credite. Ne putem aștepta peste câteva luni la o creștere a numărului de credite în lei. Problema care se ridică constă însă într-o barieră psihologică existentă la majoritatea debitorilor, care încă mai consideră creditele în valută mai avantajoase decât cele în lei (rata dobânzii este mult mai mică). Aceștia fac o mare greșală, ei neluând în calcul riscul valutar.

Tendența de creștere a activității de creditare este ușor observabilă, dacă se analizează următoarele diagrame:

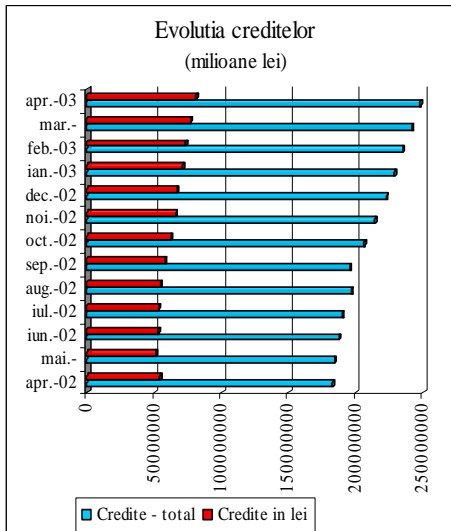


Fig. 5.

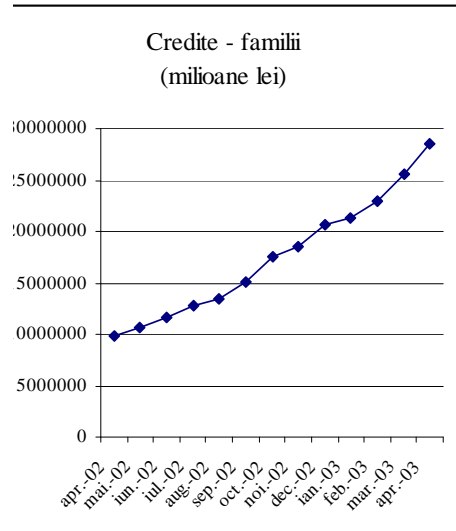


Fig. 6.

**Sursa:** Întocmite pe baza datelor furnizate de către Institutul Național de Statistică în "Buletinul lunar – aprilie 2003

Potrivit Figurii nr.5, cererea de credite în lei este încă foarte mică în comparație cu valoarea totală a creditelor acordate. Totuși, se remarcă o creștere "timidă" a activității de creditare în lei în raport cu creșterea totală a valorii creditelor acordate. Acest fapt ne face să afirmăm că multe persoane au o încredere mai mare în creditele în valută decât în cele în lei. Efectele asupra leului nu sunt benefice, deoarece creșterea cererii de valută va duce la aprecierea valutei în raport cu leul, concomitent cu o reducere a cursului leului datorită unei cereri mai slabe. Tendința actuală întreține creșterea indicelui prețului de consum, adică duce la o creștere a inflației. Acestea ar fi efectele în cazul în care pe piața monetară nu ar interveni Banca Națională, care prin instrumente specifice care-i stau la dispoziție, încearcă să controleze evoluția leului și a inflației.

Deși au o pondere mică în totalul creditelor acordate, creditele solicitate de către gospodării au o dinamică ridicată. Ca urmare, cererea totală de consum este în continuă creștere. În ultima perioadă, s-a remarcat o tendință a populației de a solicita credite pentru achiziționarea de produse cu un ciclu lung de viață: aparatură electrocasnică, mobilier, terenuri de construcții și locuințe. În această creștere, un rol important l-au avut și comercianții care au încheiat înțelegeri cu băncile și vând produsele și în rate. Spre exemplu, o creștere deosebită s-a înregistrat în anul 2002 la vânzările de echipamente electrocasnice, ratele la produse fiind destul de mici, fapt ce a stimulat consumul. De asemenea, din ce în ce mai multă lume ia un credit ipotecar pentru a-și cumpăra o locuință.

Așa cum am văzut, reducerea ratei dobânzii are atât efecte negative cât și pozitive asupra economiei naționale. Cert este că fără a se economisi, o economie nu se poate dezvolta în viitor, chiar dacă se constată o creștere treptată a consumului.



## SCĂDEREA RATEI DOBÂNZII – CAUZE ȘI EFECTE

Creșterea investițiilor, ca urmare a reducerii ratei dobânzii la credite, este un lucru benefic pentru orice economie. Trebuie urmărită însă, cu atenție evoluția ratei de îndatorare, o creștere a acesteia având doar efecte negative asupra economiei.

### BIBLIOGRAFIE

1. Azam, Jean - Paul, *Théorie Macroéconomique et monétaire*, Ed. Nathan Supérieur, Paris, 1986.
2. Coralia Popescu, *Adevărul Economic*, nr. 13 din 2 – 8 aprilie 2003, "Scăderea dobânzilor – cauze și efecte", pag. 28.
3. Crozet, Yves, *Inflation ou déflation? Du dilemme aux arbitrages intergénérationnels*, Ed. Nathan, Paris.
4. Vorzsak Magdalena, *Macroeconomie. Abordare teoretică și practică*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003.
5. \*\*\*, *Adevărul Economic*, nr. 17 din 30 aprilie – 6 mai 2003, "Dobânzile reduse la depozite descurajează economisirea!", pag. 8.
6. \*\*\*, Banca Națională a României, *Politica monetară în anul 2003*, București, 2003.
7. \*\*\*, Institutul Național de Statistică, *Buletin lunar – aprilie 2003*.
8. \*\*\*, Institutul Național de Statistică, *Buletin anual – 2002*.
9. \*\*\*, Institutul Național de Statistică, *Comunicat de presă nr. 31 din 9 iunie 2003 privind principalii indicatori conjuncturali în trimestrul I și perioada I.I. – 31.IV.2003*

## ABORDAREA RICULUI ÎN CADRUL SOCIETĂȚILOR COMERCIALE

MARIUS DAN GAVRILETEA\*

**ABSTRACT. Internal and External risks of Commercial enterprises.** The way which a risk manager chooses to manage the internal and external risks of a company can improve or not the financial results. This article shows us how the risk manager should act inside a market characterized by velocity, complexity, ambiguity and doubt.

Strategia unei firme față de gestionarea riscului provine din dorința acesteia de a atinge o anumită poziție într-un viitor nesigur, acționând pas cu pas în prezent, înțelegând modificările de efectuat în fiecare etapă. Pentru atingerea acestei poziții trebuie acceptat faptul că activitatea se desfășoară într-un mediu riscant caracterizat de viteză (V), nesiguranță (N), complexitate (C) și ambiguitate (A).

Strategia companiei trebuie să țină cont, așadar, de diagrama VNCA. Se pune astfel întrebarea: ce se întâmplă când strategiile față de risc ale companiei ajung să se suprapună cu tehnicile de management?

Societățile comerciale au nevoie de strategii excelente, implementate prin programe foarte bine gestionate. În acest fel valoarea poate fi creată și extrasă. Provocarea constă în conectarea strategiilor vizionare cu pragmatismul managerilor riscului. Pentru prosperitatea unei societăți ambele elemente trebuie să înțeleagă și să gestioneze riscurile împreună, împărțâșind temerile și intențiile.

Diagrama VNCA ajută la determinarea diferitelor alternative pentru obținerea unei poziții strategice dorite în corespondență cu schimbarea diferitelor programe de activitate. Elementele acestei diagrame sunt grupate în două axe:

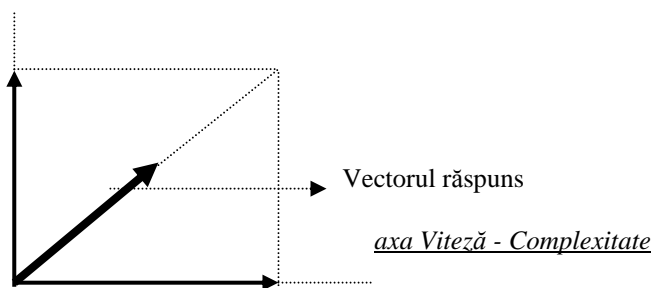
- axa Viteză - Complexitate (axa VC)
- axa Nesiguranță - Ambiguitate (axa NA)

care reprezintă cererile operaționale ale unei afaceri, așa cum se observă și în graficul 1.

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

axa Nesiguranță - Ambiguitate



*Fig. 1.* - Diagrama VNCA

Componentele VNCA reprezintă diferite comportamente ale riscului astfel:

- V – presiunea timpului în atingerea obiectivelor
- N – variația sistemului
- C – inter-relații, detalii amănunțite
- A – idei interpretabile

Axa verticală NA se referă la accesul (recunoașterea) la informațiile relevante din totalitatea celor existente, și în abilitatea de a selecta cea mai validă interpretare a informației alese. Poate fi privită ca o axă "slabă", deoarece se referă la probleme legate de cunoaștere, înțelegere, control, comunicare – reprezentând particularitățile umane ale afacerii.

În legătură cu deciziile, acțiunile diferitelor activități, axa orizontală VC se referă la viteza de infiltrare a ideii, formularea și aplicarea, aranjarea și claritatea unor relații și fluxuri de informații. Este considerată axa "greă" deoarece se referă la caracteristicile definibile ale scopurilor.

Pentru a înțelege cele 4 manifestări ale riscului, axele sunt în formă compusă, necesitând luarea în considerare a unei balanțe între complexitatea situației și viteza necesară luării deciziei și acționării efective. Vectorul răspuns reprezintă răspunsul indivizilor prin propriile cunoștințe, îndemânarea echipei, libertatea de a lua decizii. Valoarea practică a acestui model nu este de a minimiza riscul, ci de a examina balanța dintre necesitate și răspunsul la acestea.

Aceste situații se observă în graficele 2, 3.

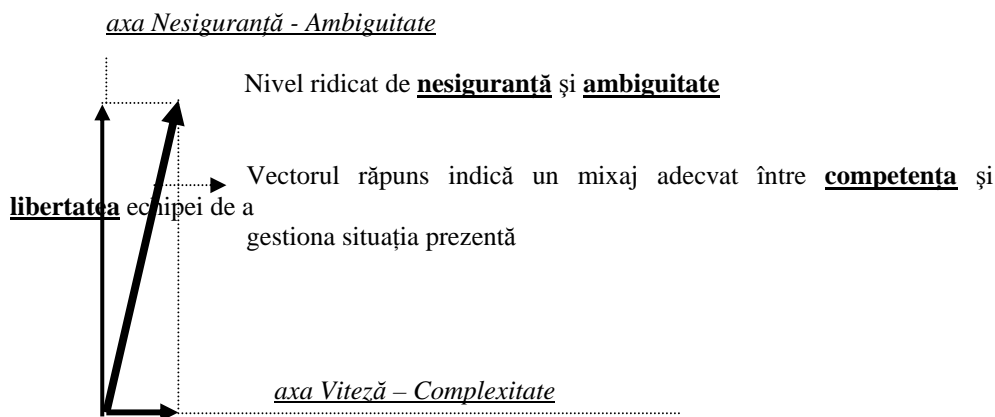


Fig. 2. Poziția strategică pentru oportunitățile unui concept nou

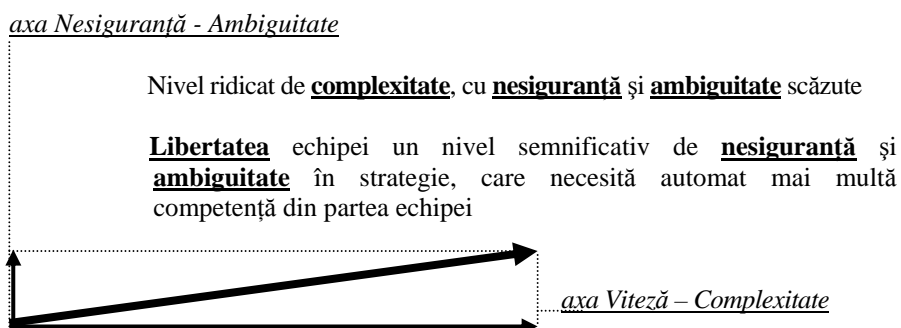


Fig. 3. Poziția strategică pentru o piață formată

Unde strategia caută oportunități cu valoare ridicată, care se află în apropierea noilor concepte de afaceri (fig.2) vectorul VNCA reprezintă poziția strategică. Răspunsul necesar unei nesiguranțe și ambiguități crescute vine prin reducerea nivelului de complexitate și a competențelor și libertăților de a inova.

Alternativ, o afacere a cărei strategii este reprezentată în fig.3 este una ale cărei obiective sunt de a acționa într-o piață cunoscută. Această afacere (proiect) va fi oricând vulnerabilă la concurenții puternici care își largesc cota de piață. În această situație când inevitabilul se produce, firma se află în imposibilitatea de a răspunde adecvat prin creșterea nesiguranței și ambiguității în mediul său operațional.

În fig. 2, nivelul ridicat al nesiguranței și ambiguității este rezonabil și reprezintă situații gestionabile ale riscului din etapele inițiale ale creării strategiei. Contrar un nivel scăzut de nesiguranță și ambiguitate așează compania într-o afacere stagnantă (fig. 3). astfel, prin folosirea diagramei VNCA efectele negative din fig.3 pot fi prevenite.

Diagrama VNCA din fig.4. arată:

- a) situația tipică anticipată
- b) situația actuală (spre exemplu) a unui proiect strategic IT. Proiectul a fost conceput astfel încât să corespundă noilor modificări legislative. La inițierea proiectului au apărut diferite îngrijorări reflectate prin vectorul VNCA în fig.4
  - i) existența unor principii referitoare la cantitatea softului de modificat, dar și la modalitățile de introducere a noilor date, ajungându-se la un grad ridicat de nesiguranță
  - ii) testele recente ale softurilor în diferite situații arată faptul că la început softurile prezintă diferite erori, care trebuie remediate ulterior, rezultând astfel creșterea gradului de nesiguranță.

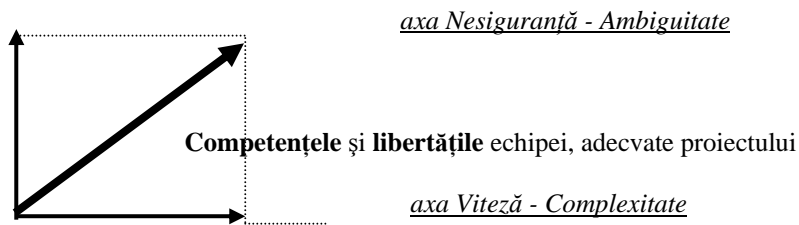


Fig. 4(a). –Proiectul perceput inițial

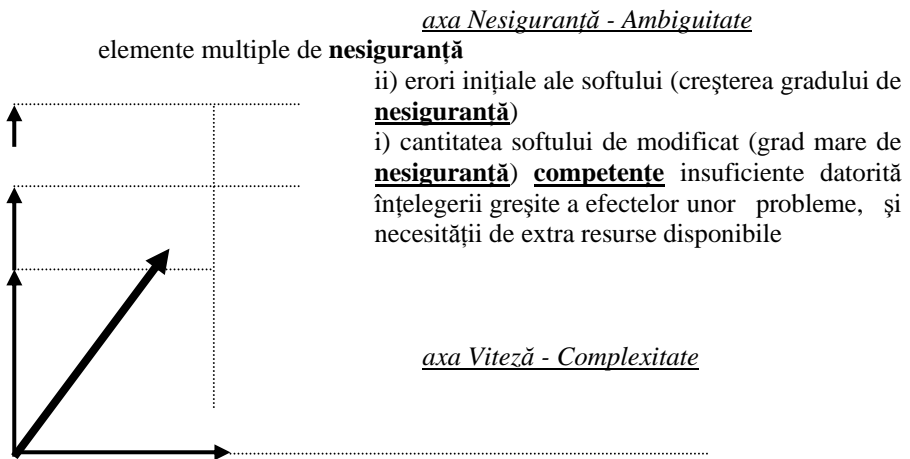


Fig. 4(b). –Realitatea existentă (totuși solvabilă)

Acest rezultat nu definește automat nevoia pentru un anumit nivel de resurse suplimentare, deoarece reprezintă efectul identificării neconcordanței dintre acest proiect și un alt proiect asemănător, dar care se derulează normal. Răspunsul managerului riscului trebuie să includă o scurtă revizuire a proiectului pentru a se observa cu exactitate modificările de efectuat și o înțelegere din partea beneficiarilor pentru o perioadă de grație, de adaptare a softului.

Dezvoltarea strategiei proiectului are 2 înțelesuri. Aceasta se referă la scopul proiectului care definește viziunea afacerii și trebuie să identifice etapele de parcurs pentru a atinge această viziune și depinde de proiectele individuale din fiecare etapă. O sursă frecventă, generatoare de probleme, este lipsa aprecierilor strategice în planificarea și implementarea etapelor individuale.

Managementul greșit direcționat implică acțiuni nepotrivite, care pot duce la înrăutățirea situației așa cum se observă în fig.5(a) și 5(b).

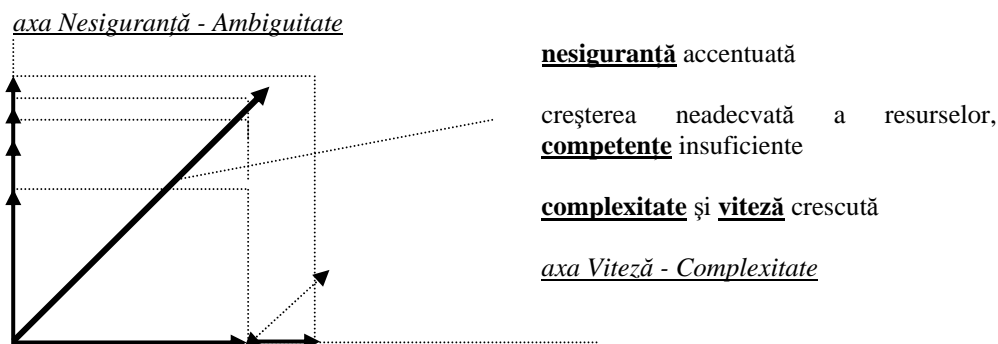


Fig. 5(a). – Intervenție greșită ignorând elementele strategice (reducerea neadecvată a costurilor)

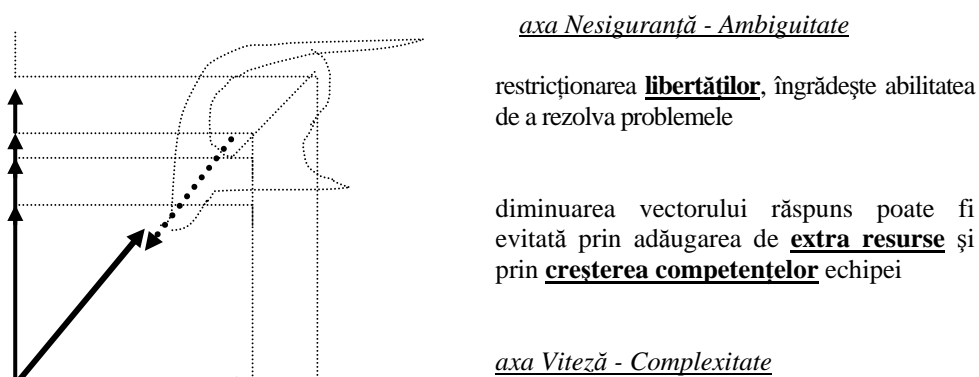


Fig. 5(b). – Intervenție greșită ignorând elementele strategice (găsirea unor soluții eronate)

Când echipa de management revizuieste propunerea de proiect reflectată în fig.4, consideră că acesta se află într-o situație normală din punct de vedere managerial. S-a avut în vedere nivelul costurilor ca punct esențial al succesului activității. Bazându-se pe acest criteriu de eficiență, echipa de management a hotărât ca pe parcursul adoptării noilor cerințe de modificare a softului să realizeze și alte îmbunătățiri.

Aceste extra cerințe trebuie efectuate în același timp, crescând astfel nivelul de nesiguranță și de complexitate. În plus pentru realizarea acestei munci va trebui să crească și viteza de execuție fig.5(a).

Echipa de management consideră proiectul ca fiind riscant, prin faptul că se abate de la misiunea sa inițială, iar în varianta în care nu se găsește o soluție adecvată se ajunge în situația neplăcută conform fig.5(b). În esență problema va fi rezolvată prin creșterea forței de muncă necesară cerințelor curente aflate tot în creștere.

Se poate aprecia că, Diagrama riscului VNCA este o soluție elocventă folosit în diferite studii de caz, permițând folosirea experienței și cunoștințele altor societăți în soluționarea problemelor identificate.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Canter M. & Cole J.B. – Insurance Derivatives. Journal of Applied Finance – 1997.
2. Pritchett T., Schmit J. – Risk Management and Insurance, West Publishing US, 1996.
3. Rejda G. – Principles of Risk Management and Insurance, Pearson Education NY 2002.

## CONSIDERAȚII PRIVIND ELABORAREA DECIZIEI CONSUMATORULUI FINAL ÎN CONTRACTAREA UNEI POLIȚE DE ASIGURARE

R. COMIATI\*

**ABSTRACT. Considerations Concerning the Buying Process of an Insurance by the Final Consumer.** A decision is defined as the selection process of an action from two or more available alternatives. In order to take the decision of buying an insurance, the final consumer follows five steps. This behavior emphasizes the fact that the buying process begins before the act of purchase and has consequences that appear after the purchase.

În fiecare zi, oamenii iau o mulțime de decizii în legătură cu aspectele curente sau de perspectiva ale vieții lor. În termeni generali, o decizie este procesul de selectare a unei acțiuni din două sau mai multe alternative disponibile. Astfel, dacă o persoană are posibilitatea de a alege între a încheia sau nu o poliță de asigurare, sau între două societăți de asigurare, putem spune că persoana respectivă este în poziția de a lua o decizie. Într-o economie de piață, mai ales, există o mulțime de opțiuni posibile pentru consumatori. Aceste opțiuni pot fi sintetizate în sfera asigurărilor în următoarele cinci tipuri principale de decizii:

- ce formă de asigurare să încheie;
- cât de mare să fie suma asigurată;
- unde să încheie asigurarea (la ce societate);
- când să încheie asigurarea;
- modalitatea de încheiere a asigurării (direct sau prin agent).

Pentru a ajunge la decizia de contractare a unei polițe de asigurare, consumatorul final trece prin mai multe etape (figura 1.).

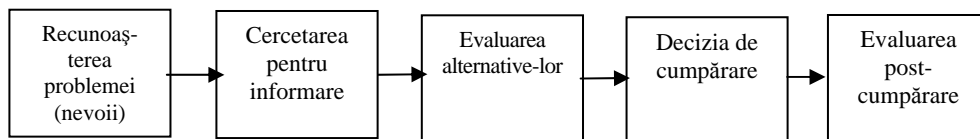


Fig. 1. Etapele procesului deciziei cumpărătorului

(Sursa: I. Plăiaș, Procesul decizional al consumatorului, Ed. Risoprint Cluj-Napoca 1997, pag. 37)

Modelul prezentat în figura 1. subliniază faptul că procesul cumpărării începe cu mult înaintea actului de cumpărare propriu-zis și are consecințe care se manifestă mult după cumpărare. Acest aspect atrage atenția, celor care se ocupă de marketing, că este necesară o focalizare a preocupărilor pe întregul proces de cumpărare și nu doar pe cumpărarea propriu-zisă.

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științele Economice, Cluj-Napoca, România



### **Recunoașterea nevoii de asigurare.**

După satisfacerea nevoilor fiziologice, nevoia de siguranță și de securitate, nevoia de protecție împotriva diferitelor pericole naturale sau artificiale, nevoia de ordine și de stabilitate devin prioritare. Acestea pun baza încrederii în sine și în forțele proprii, determinând un comportament specific.

Recunoașterea nevoii este definită ca fiind percepția unei diferențe - între starea dorită și starea reală – de o suficientă extensie încât să genereze și să activeze procesul deciziei de cumpărare [5].

Se impune să subliniem că existența unei nevoi recunoscute nu determină automat vreo acțiune. Aceasta va depinde de o serie de factori. În primul rând, nevoia recunoscută trebuie să fie de o suficientă importanță. Apoi, consumatorul trebuie să accepte ideea că, în perimetrul posibilităților sale, există o soluție la nevoia recunoscută. Dacă satisfacerea nevoii este dincolo de resursele economice sau de timp disponibile, de exemplu, atunci acțiunea este puțin probabilă.

Pe de altă parte, pentru ca nevoia să fie recunoscută trebuie să existe în prealabil o activare. Probabilitatea ca o anumită nevoie să fie activată este dependentă de existența unor condiții de activare din mediu și respectiv, de natură personală – două dimensiuni care se interconstrâng, iar parțial se interferează. În domeniul asigurărilor, factorii care determină activarea nevoii pentru diferite forme de asigurare sunt:

- cererile de asigurare obligatorii, atât statutare cât și contractuale;
- atitudinea față de risc și nevoia de securitate;
- experiența acumulată legată de pierderi și de cumpărări de produse de asigurare;
- ciclul de viață al familiei;
- prognozarea unor catastrofe;
- achiziționarea unei mașini, case, etc.;
- gradul de încredere în sistemul de asigurări românesc;
- anticiparea schimbării circumstanțelor financiare;
- influențele de marketing.

În această etapă, cei care se ocupă de marketing au nevoie să determine circumstanțele care, de obicei, stimulează consumatorul în recunoașterea nevoii de asigurare. Specialiștii în marketing trebuie să cerceteze consumatorii pentru a descoperii ce fel de nevoii sau probleme apar, ce le aduce pe acestea la nivelul recunoașterii și modul în care conduc ele spre un anumit produs de asigurare. Pe baza unor astfel de informații, departamentul de marketing al societății de asigurări poate identifica stimulii ce stârnesc, cel mai adesea, interesul în categoria de produse de asigurare și poate dezvolta programe de marketing care să utilizeze acești stimuli.

Un alt aspect de care trebuie să țină seama specialiștii în marketing este și faptul că asigurările fac parte din categoria produselor fără căutare, produse a căror necesitate este conștientizată, însă pe care consumatorul evită să le cumpere [2]. Aceste probleme pot fi rezolvate prin adoptarea unor tactici adecvate. Principalul element tactic constă în utilizarea agenților de asigurare pentru explicarea beneficiilor pe care le poate aduce produsul și a unor termeni de specialitate. Astfel, în identificarea nevoii de asigurare un rol important revine agentului de asigurări. El trebuie să fie bine pregătit profesional, să fie receptiv la nevoile și circumstanțele în care se află potențialii clienți și să fie capabil să analizeze profilul fiecărui client cu care intră în contact și în funcție de caracteristicile fiecăruia (ocupație, venit, familie, hobby, situație financiară, bunuri deținute) agentul de asigurări îi va propune diverse forme de asigurare care să acopere riscurile cu care se confruntă acesta în viața și activitatea de zi cu zi.

**Cercetarea pentru informare.**

O dată ce consumatorii au recunoscut existența nevoii de asigurare și presupunând că nu există constrângeri care să împiedice comportamentul ulterior, ei trec la următoarea etapă a procesului deciziei de cumpărare, și anume cercetarea pentru informare. Este important ca societățile de asigurare să cunoască modul în care consumatorii cercetează pentru acumularea de informații și modul în care evaluează ei informația respectivă înaintea unei posibile cumpărări. Dacă nu se știe de ce informație au nevoie consumatorii în pregătirea deciziei lor s-ar putea ca cea furnizată să fie nepotrivită și ineficace.

Cercetarea poate fi definită ca reprezentând activarea motivată a experienței stocate în memorie sau achiziția de informație din mediul înconjurător [4]. Prin urmare, cercetarea poate fi de natură internă și externă.

În general, consumatorii care urmează să încheie pentru prima dată o asigurare nu dispun de informațiile oferite de o experiență anterioară și trebuie să întreprindă cercetarea externă. Chiar și consumatorii care au încheiat în trecut polițe de asigurare vor avea nevoie să întreprindă o cercetare externă datorită schimbărilor semnificative ce apar în ceea ce privește societățile de asigurare, produsele de asigurare și condițiile contractuale nou apărute. Cercetarea internă este, de asemenea, limitată de perioada lungă de timp trecută de la ultima cumpărare datorită problemelor ridicate de uitare și de perceperea diferită a factorilor implicați.

Atunci când cercetarea internă furnizează informații inadecvate sau insuficiente, consumatorul poate decide să colecteze informații adiționale din surse externe. În mediul extern există o mare varietate de informații de interes pentru consumatori. În general, informația disponibilă poate fi grupată în următoarele trei categorii:

- informații despre existența și disponibilitatea diferitelor oferte de produse de asigurare;
- informații utile pentru stabilirea criteriului de evaluare, standardele care sunt angajate pentru evaluarea alternativelor de asigurare;
- informații asupra caracteristicilor specifice fiecărei alternative de asigurare.

Tipul de informații căutate depinde de ceea ce consumatorul știe deja. Atunci când consumatorul are puține cunoștințe despre ofertele de asigurare disponibile, efortul de cercetare tinde să fie concentrat pentru a învăța mai mult despre existența alternativelor de asigurare și despre stabilirea criteriului de evaluare potrivit. Când persoana se simte suficient de informată în aceste domenii, este probabil ca cercetarea să fie redirecționată spre a învăța mai multe despre caracteristicile ofertelor de asigurare disponibile pentru a le evalua.

Compartimentele de marketing sunt interesate să cunoască atributele societăților de asigurare și a ofertelor acestora pe care consumatorii le examinează în timpul cercetării: tradiția și continuitatea firmei; puterea financiară; nivelul despăgubirilor; gradul de acoperire a riscurilor; nivelul primelor de asigurare și eventualele reduceri. Acele atribute care receptează o atenție mai pronunțată ar putea fi accentuate mai puternic în materialele promoționale ale produselor de asigurare utilizate.

Pe de altă parte, specialiștii în marketing sunt în mod special interesați de sursele majore de informații utilizate de consumator și de influența relativă a fiecăreia asupra deciziei de cumpărare. Ținând seama de efortul necesar pentru obținerea informațiilor și de încrederea acordată acestor surse de informații, pentru domeniul asigurărilor, am identificat patru grupe de surse de informații prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1.

## Prezentarea comparativă a surselor de informații

SURSE	EFORTUL CERUT	CREDIBILITATE
<b>Interne</b> (experiența stocată în memorie)	Redus	Ridicată
<b>Personale</b> (prieteni, familie, cunostințe, vecini)	Redus	Ridicată
<b>Comerciale</b> (publicitate, agenți de asigurare)	Mediu	Redusă
<b>Publice</b> (mass-media, rapoarte OSAAR)	Ridicat	Medie

Astfel, este de așteptat ca sursele interne și sursele personale să fie utilizate cel mai des întrucât sunt ușor de obținut și sunt cele mai credibile. Sursele comerciale sunt, și ele, utilizate frecvent pentru că sunt relativ accesibile, dar sunt mai puțin credibile deoarece cei care le furnizează au ceva de câștigat din încheierea tranzacției. Sursele publice sunt mai puțin utilizate întrucât este necesar un efort mai mare pentru a obține informații din aceste surse.

Influența relativă a acestor surse de informații variază și în funcție de caracteristicile produsului de asigurare și ale cumpărătorului. De fapt, fiecare tip de sursă poate îndeplini o funcție diferită în influențarea deciziei de cumpărare. Sursele comerciale îndeplinesc o funcție de informare, în timp ce sursele personale îndeplinesc o funcție de legitimare sau de evaluare.

Piața românească se caracterizează printr-o diversificare continuă a paletei produselor de asigurare, iar societățile care vin cu noutăți pe piață sunt societățile de asigurare cu capital privat străin, care încep să constituie o concurență serioasă pentru cele autohtone. Acest fapt face necesară angajarea consumatorilor în cercetare pentru aducerea la zi a cunostințelor necesare în luarea deciziei de cumpărare a unei polițe de asigurare.

## Evaluarea alternativelor de asigurare.

Ca rezultat al acumulării de informații, consumatorul își îmbunătățește nivelul de conștientizare al ofertelor de asigurare și al caracteristicilor lor. Aceste informații permit consumatorului să elimine anumite oferte de asigurare după o prealabilă analiză a lor. Potrivit literaturii de specialitate, în setul conștientizat de oferte de asigurare se delimitează trei subseturi: (1) setul evocat, (2) setul inert, (3) setul inept (I.Narayana & J.Markin, 1975) [5], (fig. 2).

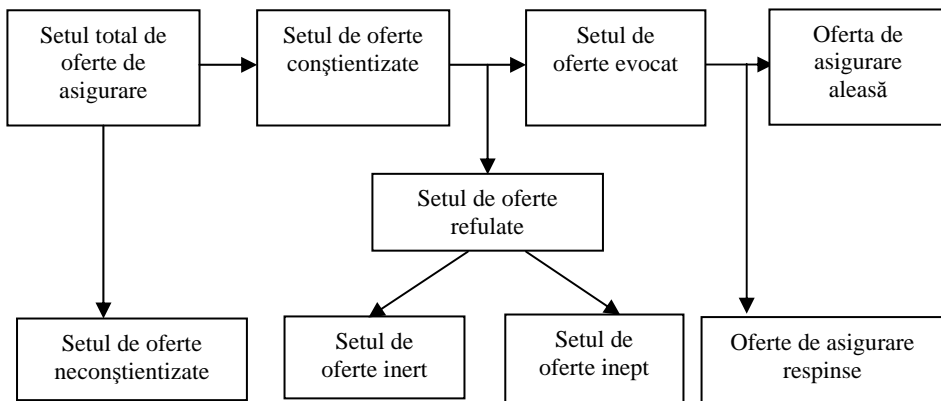


Fig. 2. Procesul de eliminare treptată a ofertelor de asigurare în cadrul pregătirii deciziei de contractare a unei polițe de asigurare

Setul de oferte de asigurare evocat cuprinde acele oferte de asigurare evaluate pozitiv de consumator și care au întâlnit criteriul său de cumpărare. Decizia finală va fi luată după o evaluare mai detaliată a ofertelor de asigurare rămase în acest set. Setul inert este format din acele oferte de asigurare de la care consumatorul nu a perceput nici un avantaj în contractarea lor. Aceasta înseamnă ca ele nu au fost evaluate nici pozitiv, nici negativ. Setul de mărci inept este compus din oferte de asigurare care au fost respinse de către consumator din cauza unei experiențe neplăcute sau a unui feedback negativ venit de la alți consumatori. Astfel, ofertele de asigurare din acest set sunt evaluate negativ de către consumatori și nu vor fi luate deloc în considerare în forma prezentă.

Evaluarea alternativelor poate fi definită ca fiind un proces prin care este aleasă o alternativă din setul de mărci evocat, care este evaluată și selectată în funcție de gradul în care este percepută ca întâlnind nevoile consumatorilor.

Informațiile despre seturile de oferte conștientizate de consumatori sunt valoroase pentru specialiștii în marketing deoarece aceștia sunt interesați de cuprinderea ofertei lor de asigurare în setul evocat. Acest lucru devine posibil, pentru o ofertă de asigurare particulară, numai dacă consumatorii sunt conștienți de existența ei și au evaluat-o pozitiv.

Pentru diferențierea alternativelor de asigurare sunt folosite anumite criterii de evaluare. Acestea reprezintă anumite dimensiuni și caracteristici de natură obiectivă și subiectivă ce sunt folosite în judecarea alternativelor din setul de oferte de asigurare evocat. Atunci când dorește să încheie un contract de asigurare, orice persoană informată ar trebui să urmărească următoarele aspecte. Societatea de asigurare ar trebui:

- să posede o largă rețea teritorială;
- să dispună de un capital social adecvat claselor de asigurare practice;
- să facă parte din organizațiile profesionale de profil;
- să aibă contracte de reasigurare cât mai bune;
- să ofere materiale de informare "transparente";
- să fie cât mai specializată pe tipul de poliță ales.

În plus ar trebui:

- ca textele condițiilor de asigurare să fie clare și cuprinzătoare;
- ca tarifele practice să fie cât mai avantajoase pentru clienți;
- ca francizele să fie cât mai mici;
- ca limitele maxime de despăgubire să fie cât mai mari;
- ca procedurile în caz de daună să fie cât mai simple și mai operative.

Măsura în care consumatorii țin cont de aceste criterii de evaluare, atunci când contractează o poliță de asigurare, variază de la un consumator la altul și în funcție de forma de asigurare. Consumatorii tind să folosească mai multe criterii de evaluare pentru produsele care presupun o implicare înaltă (cumpărarea unei asigurări de viață) decât pentru produsele care presupun o implicare scăzută (încheierea asigurării de răspundere civilă auto).

Trebuie să avem în vedere și un alt aspect, și anume criteriile de evaluare se pot schimba în timp, pe măsură ce consumatorii acumulează noi experiențe și informații. Atunci când apar noi oferte de asigurare cu caracteristici necunoscute anterior, consumatorii pot începe să încorporeze aceste caracteristici în criteriile lor de evaluare. Desigur, aceasta are implicații majore pentru specialistul în marketing care caută să influențeze consumatorii în sensul alegerii criteriului de evaluare ce este favorabil ofertei sale de asigurare.

Din multitudinea de criterii de evaluare folosite de consumator pentru a alege o ofertă de asigurare, prețul, care în cazul asigurării este dat de nivelul primelor de asigurare este, fără îndoială, unul din cele mai importante criterii în contextul economiei românești actuale. Această atitudine sugerează perceperea poliței de asigurare ca pe o simplă "marfă", din moment ce diferențele mai subtile care necesită o serie de cunoștințe în domeniu, nu sunt sesizate. Cu toate acestea, există considerabile variații în ceea ce privește importanța acordată prețului de către consumator. De aceea, alți factori, cum ar fi renumele societății pe piața asigurărilor sau serviciile furnizate alături de produs, pot fi mai importante. Societățile de asigurare mai mari oferă servicii precum managementul riscului, consultanță, controlul daunelor și inspecții de risc. Renumele societății pe piața națională sau internațională a asigurărilor poate fi influent atunci când el este văzut ca un simbol al statutului, iar consumatorii sunt motivați de astfel de considerații.

Deși consumatorii folosesc, în general, mai multe criterii, este posibil ca ele să difere în importanță. De obicei, unul sau două dintre aceste criterii sunt mai importante, chiar determinante, având un impact mai mare decât altele. Un personal politic și competent poate fi o caracteristică pozitivă a unei societăți de asigurare dar, nivelul primelor de asigurare și riscurile acoperite vor cântări mai mult în decizia consumatorului în legătură cu societatea la care se încheie asigurarea.

Ultima etapă a procesului de evaluare a alternativelor cuprinse în setul evocat este selectarea și aplicarea unei reguli de decizie. Acestea reprezintă strategii folosite de consumatori în vederea diferențierii alternativelor luate în considerare. Regulile de decizie se pot extinde de la proceduri simpliste, care cer puțin efort, la unele foarte elaborate, care implică mai mult timp și efort de procesare din partea consumatorului. În general, regulile simpliste (de exemplu, încheie aceeași asigurare ca și ultima dată; încheie cea mai ieftină asigurare) sunt folosite cu cea mai mare probabilitate pentru alegerile repetitive de produse de asigurare ce sunt considerate ca fiind relativ scăzute în importanță sau implicare. În cazul în care consumatorii vor fi mai puternic motivați în timpul pregătirii deciziei, ei vor angaja reguli de decizie mult mai elaborate, care cer un efort mai mare de procesare.

Specialiștii în marketing sunt foarte interesați de cunoștințele definite de consumator cu privire la mărcile lor și la sferile competitive. În cazul asigurărilor, nu se poate vorbi de o conștientizare a "mărcii", societățile de asigurare fiind puțin interesate în dezvoltarea acestui aspect. Furnizând servicii care asigură liniștea și siguranța consumatorilor este firesc să investească, în contextul luptei de concurență, în crearea unei imagini caracterizate prin stabilitate, seriozitate, promptitudine și competență. În acest context, este, mai degrabă, vorba de evaluarea conștientizării societății. Astfel, consumatorii pot fi solicitați, în cadrul unui studiu, să-și amintească toate societățile de asigurare de care au auzit. Acele societăți care sunt familiare consumatorului formează setul conștientizat. Evident, este dificil să vinzi polițe de asigurare dacă societatea este necunoscută. În consecință, un obiectiv de marketing important ar fi introducerea numelui societății în setul conștientizat printr-o campanie intensivă de publicitate.

Dacă societatea de asigurare este cuprinsă în setul conștientizat, specialistul în marketing va urmări să determine dacă aceasta este percepută ca fiind în setul evocat inert sau inept al consumatorilor. Prin evaluarea informației asupra credințelor lor evaluative privind societatea de interes se pot afla motivele menținerii societății de asigurare într-o anumită poziție în cadrul seturilor conștientizate ale consumatorilor. Această informație poate ajuta la explicarea motivelor pentru care anumite societăți sunt cuprinse în setul evocat în timp ce altele sunt în setul inept.

În cazul asigurărilor, agentului de asigurare îi revine sarcina de a-l susține pe consumator în identificarea unor criterii de evaluare corecte și de a-i furniza informații adecvate care să-i permită să evalueze corect performanțele ofertei de asigurare pe criteriile identificate.

### **Cumpărarea unei polițe de asigurare.**

În urma evaluării alternativelor, consumatorul clasifică ofertele de asigurare și își formează intenția de cumpărare. În general, consumatorul va decide să contracteze asigurarea pe care a evaluat-o cel mai pozitiv. Dar nu întotdeauna se întâmplă așa, deoarece există anumiți factori de influență care se pot interpune între intenția de cumpărare și decizia propriu-zisă de cumpărare.

Dintre multiplele variabile care pot influența comportamentul potențialului cumpărător, după afirmarea intenției de cumpărare, factorii situaționali au o importanță specială. Consumatorul își formează o intenție de cumpărare bazată pe astfel de factori, cum ar fi venitul familiei, nivelul așteptat al primelor, riscurile ce vor fi acoperite de asigurare. Atunci când consumatorul este pregătit să acționeze pot să apară factori situaționali neașteptați care să schimbe intenția de cumpărare (pierderea locului de muncă, invaliditate sau boală, etc.). Astfel, preferințele și chiar intențiile de cumpărare nu se finalizează întotdeauna cu achiziții reale. Acestea pot direcționa comportamentul consumatorului, dar nu pot determina complet și rezultatul.

Hotărârea unui consumator să schimbe, să amâne sau să evite o decizie de cumpărare este puternic influențată de riscul perceput. Chiar dacă scopul principal al asigurărilor îl reprezintă acoperirea riscurilor de tot felul, cumpărarea unei polițe de asigurare presupune și asumarea unui anumit risc, și anume, riscul ca societatea de asigurare să nu-și îndeplinească sau să-și îndeplinească "slab" obligațiile contractuale. Consumatorii nu pot fi siguri în legătură cu rezultatul cumpărării. Aceasta produce neliniște, care este direct proporțională cu gradul de incertitudine implicat și cu suma de bani ce urmează să intre în joc. Astfel, în cazul asigurărilor de viață, întrucât durata poliței de asigurare este foarte mare, iar sumele asigurate sunt consistente, riscul perceput atinge nivelul maxim. În asemenea cazuri, consumatorii întreprind unele acțiuni de reducere a riscului, cum ar fi: evitarea deciziilor de cumpărare, culegerea de informații suplimentare și căutarea unor garanții reale. Compartimentele de marketing trebuie să înțeleagă factorii care provoacă consumatorilor teama de risc și să răspundă cu informații și sprijin care să reducă riscul perceput. Astfel, în sfera asigurărilor se pune accentul pe seriozitatea, siguranța, solvabilitatea și experiența în domeniul societății de asigurare promovate.

Din perspectiva specialistului în marketing, etapa de cumpărare este extrem de importantă întrucât asigură succesul marketingului pe termen lung, adică profit prin satisfacerea clientului.

### **Comportamentul postcumpărare.**

Sarcina marketingului nu încetează odată ce încheierea contractului de asigurare s-a realizat, deoarece cumpărătorul va evalua oferta de asigurare aleasă și după contractare, la fel de consistent ca și înainte. Atunci când implicarea consumatorului în procesul decizional este puternică, este un lucru obișnuit ca individul să încerce o imediată și tranzitorie îndoială în legătură cu corectitudinea alegerii făcute. Cumpărătorul încearcă, în această perioadă, să afle cu certitudine dacă poate fi mulțumit sau nu cu decizia de cumpărare luată.

Credințele și atitudinile care se formează în această etapă au o influență directă asupra intențiilor de cumpărare viitoare, a comunicațiilor prin viu grai în care se angajează individul în legătură cu polița de asigurare cumpărată și a comportamentului de plângere manifestat.

Atitudinea post-cumpărare față de asigurarea încheiată este dependentă de gradul în care cumpărătorul este mulțumit cu serviciile de bază, auxiliare și suplimentare care formează oferta unei societăți de asigurare. Această legătură între comportamentul post-cumpărare și satisfacția consumatorului este de o importanță vitală pentru marketing.

Din perspectiva consumatorului, una din căile de confirmare a faptului că a fost aleasă alternativa de asigurare cea mai bună este cercetarea pentru informații care să susțină acest lucru. În această direcție, marketingul poate contribui prin acțiunile sale la reîntărirea convingerii că alegerea a fost perfectă, prin accentuarea superiorității ofertei de asigurare în cauză. Astfel, consumatorul este reasigurat că a acționat cu înțelepciune.

Cealaltă opțiune, ce concluzionează că a fost făcută o alegere nepotrivită, este neplăcută și poate avea consecințe negative pentru societatea de asigurare la care s-a contractat polița. În primul rând, o reînnoire a poliței de asigurare sau contractarea altor forme de asigurare este improbabilă. Apoi, chiar mai nefavorabilă firmei este probabilitatea unei reclame negative prin viu grai despre societatea de asigurare respectivă.

Îndoielile post-cumpărare sunt trizitorii și nu scot în evidență nemulțumiri semnificative. Acestea sunt consecințe normale ce se manifestă datorită faptului că pe lângă varianta de asigurare aleasă, există și alte alternative atractive nealese. Pentru ca ele să nu degenereze în nemulțumiri este necesar ca serviciile de marketing să furnizeze reîntăriri ale convingerii că alegerea făcută a fost cea mai bună.

Cunoașterea modului în care este pregătită decizia de cumpărare a unei polițe de asigurare permite celor care se ocupă de marketingul societăților de asigurare să ajute decidentul în rezolvarea problemei și astfel să furnizeze șanse de influențare pozitivă a cumpărării. Modelul prezentat pare să sugereze că, în cazul fiecărei contractări de poliță de asigurare pe care o fac, consumatorii trec prin toate cele cinci etape. Realitatea este că, în cele mai multe cumpărări, consumatorii omit sau inversează unele din aceste etape. Modelul complet analizat arată șirul întreg de aspecte ce se evidențiază atunci când un consumator se confruntă cu o situație nouă, care implică "rezolvarea extensivă a problemei".

## BIBLIOGRAFIE

1. Anghel Constantinescu Dan, Dobrin Marinică, Ungureanu Ana Maria, Grădișteanu Daniela, *Tratat de asigurări*, Ed. București, București, 1999.
2. Blythe, Jim, *Comportamentul consumatorului: strategii și tactici, atragera clientului, reacția consumatorului*, Ed. Teora, București, 1998.
3. Engel F. James, Blackwell D. Roger, Miniard W. Paul, *Consumer Behavior, Sixth Edition*, The Dryden Press, New York, 1990.
4. Plăiaș, Ioan, *Comportamentul consumatorului*, Ed. Intelcredo, Deva, 1997.
5. Plăiaș, Ioan, *Procesul decizional al consumatorului*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 1997.
6. Peter Paul J., Olson C. Jerry, *Consumer Behavior and Marketing Strategy, Forth Edition*, Irwin Book Team, 1996.
7. [www.iasig.ro](http://www.iasig.ro)
8. [www.daedalus.ro](http://www.daedalus.ro)

## **CONSIDERENTE ECONOMICE PRIVIND VALORIFICAREA MATERIILOR PRIME SILICIOASE**

**CRISTINA TAPALAGA - INOAN\***

**ABSTRACT.** *Economic Aspects of Using Quartz Raw Materials.* When considering silica as a raw material for several industrial sectors one should not forget taking into consideration several economic aspects related to exploitation and transportation.

### **1. CONSIDERENTE ECONOMICE PRIVIND VALORIFICAREA UNUI ZĂCĂMÂNT DE MATERII PRIME SILICIOASE**

Chiar dacă materia primă silicioasă dintr-un zăcământ prezintă caracteristici calitative care o recomandă pentru utilizare în anumite domenii industriale, totuși pentru a începe exploatarea și valorificarea sa trebuie să se țină seama de o mulțime de factori de natură economică. Dintre aceștia se pot enumera:

- situarea geografică a zăcământului, inclusiv situarea posibililor consumatori;
- caracteristicile geologice ale zăcământului ca: adâncime, tectonizare, poziția pânzei freatice etc.;
- accesibilitatea utilităților (sursă de apă, curent electric, gaze naturale, căi ferate etc.);
- situația forței de muncă (număr, calificare, preț);
- posibilități de amplasare a haldelor și iazurilor de sterile;
- aspectele ecologice ale activității miniere (exploatare și preparare), care presupun alte cheltuieli;
- etc.

Distanța de la un zăcământ la posibili consumatori ai materiei prime cuarțite conținută în acesta are o importanță hotărâtoare în decizia de începere a exploatării, în special pentru zăcămintele de nisipuri utilizabile în construcții, turnătorie, sticlă de ambalaj. Această importanță se datorează cheltuielilor de transport până la consumatori, care trebuie să fie cât mai mici pentru materiile prime de acest gen astfel încât să nu se ajungă la situații când prețul transportului să depășească de câteva ori valoarea unei materii prime.

Situarea geografică nu va avea însă importanță pentru zăcăminte de cristal de stâncă, calcedonie, opal și alte pietre fine (semipretioase) sau chiar pentru cuarțuri filoniene și nisipuri de puritate foarte mare.

Aspectele expuse mai sus sunt valabile și pentru ceilalți factori economici, concluzia finală privind oportunitatea punerii în exploatare a unui zăcământ fiind dată de un calcul economic care să țină seama de toate cheltuielile care influențează prețul de cost al materiilor prime obținute.

Bineînțeles că în acest calcul vor intra și cheltuielile de exploatare și de preparare a minereului extras din zăcământ, dar acestea depind de alți factori, în special de natură geologică sau mineralogică, adică:

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România



- gradul de acoperire a zăcământului (adâncimea);
- topografia zonei apropiate;
- duritatea rocilor din stratele care trebuie dislocate (sterile și utile);
- rezistența la compresiune a rocilor din jur și a minereului;
- grosimea stratelor de minereu;
- cantitatea de minerale (roci) sterile incluse în minereu;
- caracteristicile fizico-chimice ale mineralelor utile și sterile (udabilitatea, permeabilitatea magnetică, granulația, gradul de asociere a diferitelor minerale, friabilitatea, densitate, diferența de culoare, gradul de solubilitate în apă sau alte lichide, reactivitatea sau inerția chimică, forma granulelor, tipul de clivaj etc.);

Acest calcul va fi posibil numai prin parcurgerea unui lung șir de etape de cunoaștere a zăcământului care este analizat din punctul de vedere al posibilităților de valorificare. Aceste etape de cunoaștere includ:

- cercetarea geologică preliminară;
- cercetarea geologică detaliată (inclusiv cea mineralogică);
- cercetarea posibilităților de preparare (în fază laborator, pilot și uneori chiar semiindustrial);
- stabilirea metodei de exploatare (prin cercetare în fază studiu, pilot etc.);
- realizarea unui studiu tehnico-economic, bazat pe cercetările privind posibilitățile de exploatare și de preparare, pe parcursul căruia se estimează și costurile de investiție necesare.

În foarte multe cazuri de descoperire și de analizare a rentabilității punerii în exploatare a unui zăcământ, cercetarea este oprită după parcurgerea unei părți oarecare din aceste etape, dacă se stabilește imposibilitatea tehnică de exploatare sau preparare, sau nerentabilitatea economică a începerii valorificării (la nivelul tehnic al momentului).

În concluzie, orice zăcământ de materii prime silicioase nu va fi exploatat și valorificat decât dacă această activitate este rentabilă din punct de vedere economic. Excepții de la această regulă există uneori în societățile economice închise (exemplu, statele de tip comunist) când, pentru a se evita importurile, se apelează la zăcăminte proprii indiferent de costul final al materiilor prime rezultate, sau când se ține seamă de interese demografice, sociale, de apărare și chiar de orgoliu.

## **2. EXPLOATAREA ȘI TRANSPORTUL MATERIILOR PRIME SILICIOASE**

Datorită răspândirii foarte mari a materiilor prime silicioase, în toate zonele unde resursele sunt suficiente, vor fi exploatate acele zăcăminte care se vor preta unor metode de exploatare cât mai economice. Numai zăcămintele care conțin materii prime silicioase foarte valoroase din punct de vedere calitativ sunt exploatate, indiferent de metoda de exploatare care este cerută de condițiile geologice ale situației zăcămintelor respective.

În general, exploatarea unui zăcământ se poate face printr-o activitate minieră realizată în subteran (adică într-o mină) sau la suprafață – la zi (într-o carieră sau balastieră).

Funcție de adâncimea la care se află un zăcământ, dar în special în funcție de raportul dintre grosimea părții utile și grosimea stratelor care o acoperă (grosimea copertei), în urma unui calcul economic se va stabili dacă exploatarea unui zăcământ se va face în subteran sau la suprafață. (De la sine înțeles că exploatarea nu se va face în subteran pentru materiile prime silicioase situate pe fundul unor mări, lacuri, râuri etc.).

Valoarea mărimii raportului dintre stratul util și coperta acestuia, care va hotărî tipul activității de exploatare, nu este constantă ci este variabilă în timp, funcție de progresele tehnicii și tehnologiilor. Astfel, în ultimele decenii, datorită realizărilor obținute

în industria construcțiilor de mașini, unde s-au produs utilaje de încărcat și respectiv de transport de capacități foarte mari (excavatoare cu cupă de câțiva metri cubi și autobasculante de peste 100 tone), descoperirea unor strate de grosimi foarte mari și exploatarea la zi a unor zăcăminte poate fi mai economică decât exploatarea lor în subteran chiar dacă grosimea copertei are dimensiuni apreciabile (uneori zeci de metri).

Acest considerent a putut conduce de multe ori la schimbarea metodei de exploatare (din subteran la zi) în cazul unor zăcăminte aflate de mult timp în exploatare. Un astfel de caz ar fi cel de la Aghireș (județul Cluj), unde în anul 1970 s-a renunțat total la exploatarea în subteran a zăcămintului de nisipuri caolinoase și s-a trecut la exploatarea lui numai prin cariere.

**2.1. Exploatarea în subteran.** Atunci când, din punct de vedere tehnic și economic, exploatarea la zi nu este posibilă, cuarțul filonian, cuarțitul, gresia și, mai rar, nisipul cuarțos se exploatează în subteran.

Exploatarea în subteran a unui zăcămint cuprinde lucrările de accesare a minereului, de dizlocare, de încărcare și de transport.

Accesul la zăcămint se face prin galerii de coastă, orizontale sau înclinate, în cazul în care acesta este situat în apropierea unui versant, sau prin puțuri când străpungerea se face prin partea superioară (după străpungerea stratelor situate deasupra zăcămintului). Există și situații ale terenului când accesul în zăcămint se face printr-o galerie de coastă care ajunge sub zăcămint sau deasupra acestuia, apoi urmând a fi efectuat un puț ascendent sau descendent.

Pentru realizarea exploatării propriu zise, galeriile de coastă și puțurile se continuă cu galerii de acces (de lucru), care se sapă, în general, în roca utilă pentru a ajunge la punctele de lucru – abatajele.

Abatajele minelor de materii prime silicioase au de cele mai multe ori formă paralelipipedică, separate între ele prin pilieri de siguranță, dar există și situații când acestea au formă neregulată (tip gaură de șoarece) urmărind conturul zonelor de zăcămint cu minereu de calitate superioară.

În funcție de rezistența la presiune a rocilor în care sunt săpate, galeriile și abatajele trebuie sau nu să fie susținute (armate) pentru a nu se surpa. O galerie sau un abataj săpate într-un cuarțit sau cuarț filonian nu vor necesita lucrări de susținere a plafonului, dar în cazul unui nisip sau al unui diatomit vor fi necesare susțineri executate din lemn sau din oțel.

Minereul (roca) poate fi dislocat din zăcămint:

- prin pușcare, în cazul rocilor bine consolidate (cuarț, cuarțit, gresie bine cimentată) și deseori chiar și la rocile ușor friabile (exemplu, nisipuri);
- pe cale mecanică, la rocile ușor friabile (nisip, diatomită);
- cu jet de apă, de asemenea la rocile ușor friabile.

Pușcarea, realizată cu ajutorul explozivilor, este astfel condusă încât bulgării rezultați prin pușcare să aibă dimensiunea adecvată pentru încărcare, transport și pentru posibilitățile de preluare în utilajele uzinelor de preparare. Același lucru se urmărește și în cazul dislocării mecanice sau cu jet de apă.

În cazul minereului dislocat prin pușcare sau pe cale mecanică, acesta este încărcat în vagonete care vor rula pe o cale ferată îngustă pe galeriile de transport (dacă există puțuri, vagonetele vor fi ridicăți cu un ascensor). Rareori transportul se face cu autobasculante, ceea ce presupune galerii de dimensiuni adecvate și un aeraj foarte bun al acestora).

După dislocarea cu jet de apă, transportul cel mai adecvat este cel prin conducte, prin cădere liberă sau prin pompare.

Întotdeauna, în cazurile în care uzina de preparare se va putea amplasa la o cotă inferioară zăcământului, se va urmări ca transportul (feroviar, auto sau hidraulic) să se facă pe un traseu descendent în așa fel, încât cheltuielile de transport să fie cât mai mici.

Condițiile de teren pot fi speculate în multe feluri, astfel încât transportul să fie cât mai ieftin. Spre exemplu, în cazul unui zăcământ de cuarțit situat la înălțime, transportul se poate face pe un tobogan cu înclinație mare, astfel încât, prin cădere, bulgării de material să suporte o sfărâmare, reducând astfel foarte mult și consumul de energie necesar acestei operații (care este cea mai mare consumatoare de energie dintre toate operațiile de preparare a unui minereu).

**2.2. Exploatarea la zi.** Exploatarea zăcămintelor de materii prime cuarțoase se face la zi (la suprafață) ori de câte ori este posibil din punct de vedere tehnic.

Exploatarea la zi poate fi pe cale uscată sau pe cale umedă, în funcție de condițiile de zăcământ și de metoda de dizlocare aleasă (necesară).

**2.3. Exploatarea pe cale uscată.** Se face atunci când zăcământul se află deasupra nivelului hidrostatic și atunci când dizlocarea se face prin pușcare sau direct, prin excavare.

Această metodă de exploatare, numită și exploatare prin cariere, include îndepărtarea (prin decopertare) stratului de steril situat peste stratul de minereu util și apoi extragerea din zăcământ a utilului. Atât decopertarea, cât și exploatarea propriu zisă prin cariere presupune un număr de trepte de lucru, impus de grosimea stratului de steril și respectiv a stratului de util și de normativele de securitate a lucrărilor.

Derocarea (dizlocarea) sterilului și a utilului, atunci când este o necesitate, se face prin pușcare cu explozivi. Acești explozivi sunt introduși în găuri executate cu utilaje de perforare (foreze), numărul de găuri și cantitatea de exploziv fiind în funcție de gradul de consolidare a rocilor și de gradul de sfărâmare urmărit.

În cazul unor nisipuri sau pietrișuri cuarțoase neconsolidate și în cazul diatomitelor, nu sunt necesare operații de pușcare, exploatarea făcându-se cu excavatoarele care fac în același timp și operația de încărcare în mijloacele de transport.

La exploatarea zăcămintelor de nisipuri slab consolidate cu argile (comune sau caolinoase) pușcarea urmărește mai mult o afânare a rocii (dizlocare) care să ușureze operația de încărcare. În astfel de cazuri, la o singură pușcare sunt dislocate sute, chiar mii de tone de nisip.

Numai în cazul rocilor bine consolidate, cum sunt cuarțitele și uneori gresiile, exploatarea nu este posibilă fără pușcare. În aceste situații, pușcarea va urmări atât dizlocarea cât și realizarea unui anumit grad de sfărâmare care să facă posibilă încărcarea materialului exploatat și transportul lui la instalația (uzina) de preparare.

În marea majoritate a cazurilor, materialul rezultat printr-o exploatare uscată la zi este încărcat cu excavatoare în autobasculante și transportat cu acestea la instalația de preparare sau la buncărele de încărcare ale unor benzi transportoare, care vor înlocui transportul auto.

Benzile transportoare pot prelua materialele exploatare la granulația rezultată prin exploatare (în special în cazul rocilor neconsolidate), sau numai după trecerea lor printr-o instalație de sfărâmare care să le aducă la o granulație care să se preteze la transportul pe benzi.

Bineînțeles că utilajele de încărcare și de transport vor fi alese în funcție de volumul de material exploatat, dar, acolo unde necesitățile impun, se pot folosi excavatoare cu cupe de până la câțiva metri cubi, autobasculante cu capacitate de transport de până la 100 – 200 tone și benzi de transport late de 1 – 2 m și lungi uneori de câteva zeci de kilometri.

**2.4. Exploatarea pe cale umedă.** Această metodă de exploatare se poate aplica în cazul rocilor neconsolidate și este obligatorie atunci când zăcămintul se află sub nivelul hidrostatic, însă se aplică și în cazul unor zăcăminte situate deasupra nivelului hidrostatic atunci când transportul materialului exploatat se poate face economic pe cale hidraulică.

Exploatarea pe cale umedă se aplică în general la nisipurile fine situate pe fundul unor lacuri, mări sau râuri adânci și se face cu ajutorul unor drage aspiratoare. Deși exploatarea nu se face cu ajutorul apei, după unii autori [1], tot o exploatare umedă este și aceea aplicată pietrișurilor și nisipurilor cuarțoase care sunt extrase de sub nivelul apei cu ajutorul unor excavatoare cu greifer sau cu cupe. Acolo unde distanțele și relieful permit un transport hidraulic, acesta se face prin pompare pe conducte de oțel sau oțel protejat cu materiale antiabrazive (cauciucuri, mase plastice etc.), dar transportul se poate efectua și cu mijloace auto sau benzi transportoare, după o prealabilă derocare.

Sunt cunoscute și cazuri de exploatare umedă a unor nisipuri, prin dislocarea cu jet de apă sub presiune, urmată de un transport hidraulic (sau de unul auto). Metoda este recomandată în special în cazurile în care este posibil un transport hidraulic descendent, datorită cheltuielilor foarte mici de transport.

### **3. ALTE CONSIDERENTE ECONOMICE PRIVIND VALORIFICAREA MATERIILOR PRIME SILICIOASE**

Până la o anumită grosime a copertei, exploatarea la zi este mai economică decât exploatarea în subteran. Acest parametru este variabil în timp, în funcție de progresele realizate în fabricarea mijloacelor de încărcare și de transport.

Exploatarea în subteran conduce în general la extragerea din zăcămint numai a unei părți din minereul valorificabil, deoarece o parte importantă din acesta va rămâne în pilierii de siguranță care vor susține galeriile și abatajele.

Productivitatea la exploatarea în subteran este mai mică decât în cazul exploatării la suprafață, datorită pușcărilor mai puțin masive din abataje și datorită utilajelor de încărcare și transport ce pot fi utilizate în subteran. Trebuie menționat că la exploatarea în subteran a materiilor prime silicioase riscurile îmbolnăvirilor profesionale de silicoză) sunt mult mai mari decât la exploatarea în cariere. Acest fapt se datorează în special spațiului închis în care se lucrează și slabelor posibilități de reținere a prafului existente în subteran.

Spre deosebire de exploatarea zăcămintelor de minereuri neferoase și rare, unde diluarea (impurificarea) minereului cu steril este mai acceptată decât pierderile de minereu (util), în cazul zăcămintelor de materii prime silicioase este preferabilă o pierdere a unei părți din zăcămint decât impurificarea minereului extras (roci extrase). Această afirmație se bazează pe următoarele considerente:

- Este mai economic să haldezi un steril (chiar dacă conține minereu util) într-o haldă de steril solid decât într-o haldă de steril umed (iaz).
- Este mult mai puțin economic să elimini un steril (dintr-un minereu exploatat) printr-o tehnologie de preparare decât printr-o exploatare îngrijită. Aceasta pentru că o tehnologie de preparare impune un consum mare de energie și multe alte cheltuieli pentru sfărâmare, spălare, măcinare, clasare, flotație, separare magnetică etc., pentru gospodărirea apei, pentru purificarea aerului ș.a.m.d.
- Impuritățile (sterilul) din coperta zăcămintului sau din baza (culcușul) acestuia pot fi altele decât cele incluse în zăcămintul propriu zis, deci vor fi necesare tehnologii de preparare mai complexe dacă în minereul exploatat vor fi cuprinse și o parte din acestea.

- Un iaz de steril trebuie supravegheat zeci de ani și după scoaterea lui din exploatare, cu costurile de rigoare și cu riscurile ecologice pe care le ascunde etc.

Concluzia esențială rezultată din aceste considerente economice este aceea că indiferent de metoda de exploatare aleasă pentru valorificarea unui zăcămint, această exploatare trebuie să se facă cât mai selectiv.

Ținând seamă de toate aspectele tehnologice, economice și ecologice ale exploatării materiilor prime silicioase, rezultă că ar fi normal ca exploatarea acestora să se facă la suprafață. Această concluzie este confirmată și de statistica exploatărilor existente, exploatarea în subteran a materiilor prime silicioase este infinit mai mică decât exploatarea la suprafață, atât din punct de vedere al numărului zăcămintelor cât și din punctul de vedere al cantităților extrase.

## BIBLIOGRAFIE

1. Weiss, R, (1979) *The Raw Material Quartz and Its Preparation*, Ceramic Monographs-Handbook of Ceramics, Verlag Schmid GmbH, Freiburg.
2. Tapalaga-Inoan, C, (2003) *Silicea, materie prima fara egal*, Casa cartii de stiinta, Cluj.

## CONCEPTUL DE GRUP DE FIRME – TRECUT, PREZENT SI VIITOR

IUSTIN ATANASIU POP\*

**ABSTRACT.** The article below presents the evolution and the ways of defining the grup concept in the anglo-saxon and continental sistem.

### *1. Definirea conceptului de grup de firme*

Conceptul de grup de firme a aparut ca o solutie fireasca o data cu dezvoltarea societatilor comerciale, care pe masura ce si-au dezvoltat activitatea in cadrul economiilor concurentiale, au resimtit nevoia de a acapara noi pietee de consum. Pe masura ce acestea isi dezvoltau aria geografica de actiune a aparut ca o solutie de eficientizare deschiderea de noi societati comerciale (persoane juridice) care sa le reprezinte interesele pe diferite zone geografice si/sau de interes.

Fiintarea de noi societati comerciale care sa actioneze pe arii geografice prestabilite sau definite ca zone de interes de agentul economic a aparut ca o solutie pentru a se putea asigura un management eficient cu rezultate economice superioare. In aceste conditii managementul pe zone de actiune (interes) a impus cu timpul si o delimitare clara a patrimoniului societatii administrat la diferite nivele stabilite pe zone ceea ce a condus la infiintarea de noi societati comerciale. Aceste noi societati comerciale numite filiale erau controlate de societatile initiale (considerate societati mama) din care s-au desprins prin detinerea de catre aceasta (societatea mama) a unei parti importante din capitalul lor social.

In aceste conditii apare conceptul de grup de firme definit ca un ansamblu de societati comerciale format din societatea mama si toate filialele sale.

In momentul de fata conceptul de grup de firme este diferit definit in cadrul sistemului contabil anglo-saxon si cel continental (european).

In sistemul contabil anglo-saxon definitia conceptului de grup de firme si a consolidarii conturilor anuale apare tratata de Standardele Internationale de Contabilitate in cadrul:

- IAS – 22 Combinari de intreprinderi
- IAS – 24 Prezentarea informatiilor referitoare la tranzactiile afiliate
- IAS – 27 Situatiile financiare consolidate si contabilitatea investitiilor in filiale
- IAS – 27 Situatiile financiare consolidate si contabilitatea investitiilor in filiale
- IAS – 28 Contabilitatea investitiilor in intreprinderile asociate
- IAS – 31 Raportarea financiara a intereselor in asocierile in participatie

Astfel Standardele Internationale de Contabilitate definesc conceptul de grup in cadrul IAS 27 dupa cum urmeaza:

**"Grupul** este reprezentat de o societate-mama impreuna cu toate filialele ei."

In sistemul continental conceptul de grup de firme si a consolidarii conturilor anuale este tratat in cadrul Directivei a VII a CEE iar conceptul de **grup de firme** apare ca – *ansamblu de societati format din societatea care consolideaza – persoana juridica pe*

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

*actiuni, in comandita pe actiuni sau cu raspundere limitata (consolidanta) – si filialele acesteia.*

Din definitia data de Standardele Internationale de Contabilitate in sistemul anglo-saxon in definirea grupului de firme este esentiala legatura de capital existenta intre societatea mama si filiale acesteia. Daca luam in considerare definitia grupului de firme in cadrul sistemului continental acesta este definit ca ansamblul de societati format din societatea care consolideaza si filialele acesteia. Ceea ce la prima vedere nu apare sunt restrictiile impuse de normele europene, in speta Directiva a VII CEE, in ceea ce priveste conditiile de consolidare. Aceste conditii prevad unele conditii/situatii de excludere de la consolidare cea ce pe baza de consecinta conduc si la excluderea de ansambluri de firme din cadrul conceptului de grup.

Conform Directivei a VII CEE beneficiaza de scutire de la redactare a bilantului consolidat dupa cum urmeaza:

- firma mama este societate cu participare financiara si care respecta conditiile art. 5
- grupurile de mici dimensiuni
- subholding-urile

Cazuri de excludere de la redactare a bilantului consolidat Dir. VII CEE :

- *Obligatia de excludere de la redactarea bilantului consolidat pentru:*
  - apare o incluziune nepotrivita cu scopurile in cadrul fidel din cauza activitatilor diferite (art.14)
- *Posibilitati de excludere de la redactarea bilantului consolidat pentru:*
  - valori nerelevante ale societatii consolidate
  - controlul filialei se realizeaza cu restrictii
  - lipsa informatiilor potrivite necesare consolidarii
  - filiale ce urmeaza a fi instrainate in viitorul apropiat (vandute, valorificate)

Din aceste restrictii si excluderi daca urmarim conceptul de grup de firme definit conform sistemului continental ajungem in situatia in care grupul de firme reprezinta doar ansamblul de societati care sunt controlate de o societate mama si filialele acesteia care raman pe o durata nederminata sub controlul acesteia si au in acelasi timp o activitate asemanatoare cu cea a societatii mama. Acest concept de grup a fost preluat si in legislatia din Romania prin intermediul OMF nr. 772/2000 de aprobare a Normelor privind consolidarea conturilor care defineste grupul dupa cum urmeaza:

*"Grup – ansamblu de societati format din societatea care consolideaza – persoana fizica romana (consolidanta) – si filialele acesteia – societati romane si straine."*

Aceasta definire a conceptului de grup de firme nu ni se pare oportuna intrucat exclude practic posibilitatea societatii mama de a se dezvolta pe orizontala in cadrul unor activitati diferite fata de activitatea de baza.

In aceste conditii consideram mult mai oportuna definirea data de Standardele Internationale de Contabilitate si care este preluata si in Legea contabilitatii nr. 82/1991 in care esentiala este relatia de capital dintre societatea mama si societatea fca.

## **2. Componente ale grupului de firme**

Pornind de la definitia grupului de firme care se regaseste in Standardele Internationale de Contabilitate si normele (directivele) europene, in speta Directiva a VII a CEE, putem stabili ca si componente primare ale grupului societatea mama si filialele acesteia.

Conform normelor contabile, atat din sistemul anglo-saxon cat si de pe continent, societatea mama este definita dupa cum urmeaza:

**"Societate – mama** este o intreprindere (societate) care are una sau mai multe filiale."

Aceleasi norme contabile definesc conceptul de filiala astfel:

**"Filiala** – societate aflata sub controlul altei societati (cunoscute ca societate – mama)."

Tot aceste norme definesc conceptul de control ca fiind puterea de a conduce exclusiv (singuri) politicile operationale ale unei intreprinderi pentru a obtine beneficii din activitatea ei. Acest control exclusiv presupune detinerea de capital in societatea controlata care sa ne permita sa numim organele de conducere ceea ce conform legii inseamna detinerea a peste 50% din capitalul social al societatii emitente.

Literatura de specialitate pe langa aceste doua componente vorbeste si despre "societati nepoate", acestea fiind filiale ale unei filiale detinute de o societate mama dupa cum se poate vedea in graficul de mai jos din figura nr. 1.

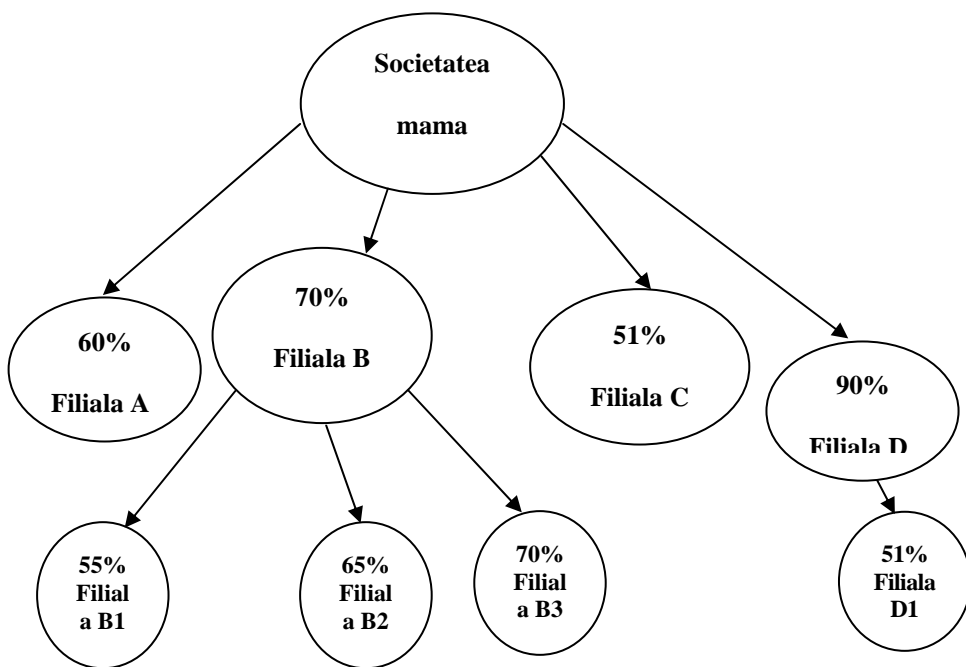


Fig. 1. – Grup de firme

Dupa cum se poate vedea in graficul prezentat in Figura nr. 1 societatea mama detine exclusiv controlul societatilor A, B, C si D (numite filiale) in baza capitalului social detinut in proportie de peste 50%. Filiale se mai numesc si societati fiice. Dupa cum se poate urmari in graficul din figura nr. 1, filiala B si filiala D detin la randul lor filiale dupa cum urmeaza: societatea B detine trei filiale pe B1, B2 si respectiv B3, iar societatea D detine o filiala si anume pe D1. Societatile B1, B2, B3 si respectiv D1 sunt numite societati nepoate. De asemenea in cadrul graficului prezentat in figura nr. 1 putem identifica un al element al grupului denumit subgrup format din societatile B, B1, B2 si respectiv B3.



### **3. Tendinte privind conceptul de grup de firme**

Normele contabile anglo-saxone si continentale alaturi de conceptul de grup definesc o serie de noi concepte cum ar fi:

- combinarea de intreprinderi
- uniunea de interese
- parte afiliata
- intreprindere asociata
- influenta semnificativa
- asocierea in participatie
- interese de participare

Conform Standarelor Internationale de Contabilitate, in speta IAS 22, care reglementeaza combinarile de intreprinderi definitia acestui concept spune:

**O combinatie de intreprinderi** presupune gruparea unor intreprinderi separate intr-o singura entitate economica, drept rezultat al uniunii unei intreprinderi cu o alta intreprindere sau a obtinerii controlului de catre o intreprindere asupra activelor nete si operatiunilor altei intreprinderi.

Combinarea de intreprinderi apare ca un concept care permite extinderea conceptului de grup de firme in conditiile in care el nu precizeaza foarte clar modul de obtinere a "controlului activelor nete si a operatiunilor altei intreprinderi", acest control putand fii obtinut fie prin detinerea de capital in cadrul societatii controlate fie in baza unei relatii contractuale foarte strict si precis stabilite.

In cadrul sistemului continental combinarea de intreprinderi apare definita sub forma:

**Combinare de intreprinderi** – gruparea unor intreprinderi separate intr-o singura entitate economica prin fuzionarea sau prin obtinerea controlului asupra activelor nete si exploatarilor altei intreprinderi.

Cele doua definitii care apar in sistemul anglo-saxon si pe continent sunt practic identice.

Tot IAS 22 vine si defineste conceptul de uniune de interese care spune:

**O uniune de interese** este o combinatie de intreprinderi in care actionarii intreprinderilor participante la combinare isi reunesc controlul asupra ansamblului activelor nete si operatiunilor, cu scopul de a partaja riscurile si beneficiile generate de entitatea rezultanta, astfel incat nici una din parti nu pot fi identificata drept dobanditor. (IAS 22)

Acest concept in baza definitei vine la randul lui si extinde practic conceptul de grup la un ansamblu de intreprinderi in cadrul caruia lipseste relatia mama-fica (societate mama – filiala) stabilind practic in baza conceptului clasic de grup de existenta a doua societati mama, care au ca si forum superior actionarul, stabilindu-se o relatie de tipul actionar – societati.

Avand in vedere ca Standardele Internationale de Contabilitate au la baza definitiei grupului de firme relatia de capital, relatie care sa permita controlul exclusiv al filialelor, apar si situatii in care o societate detine o parte din capitalul social al unei alte societati comerciale emitente care insa nu-I permite controlul exclusiv. Aceasta stare de fapt a condus la stabilirea unui nou concept si anume conceptul de parte afiliata. Conform IAS 24 partea afiliata se defineste dupa cum urmeaza:

**Parte afiliata** – partile sunt considerate fi afiliate daca una dintre ele are capacitatea de a o controla sau de a o influenta semnificativ pe cealalta in luarea deciziilor financiare si de exploatare. (IAS 24)

Acest concept de parte afiliata a dus la aparitia conceptului de intreprindere asociata definita in cadrul IAS 28.

***Intreprindere asociata*** este o intreprindere in care investitorul are o influenta semnificativa si care nu este nici filiala a acestuia, nici asociere in participatie. (IAS 28)

In sensul definitiei de mai sus referentialul contabil anglo-saxon vine si defineste ***influenta semnificativa*** ca fiind *autoritatea de a participa la luarea deciziilor de politica financiara si operationala a intreprinderii asociate, dar nu si de a controla aceste politici.* (IAS 28)

Sistemul contabil continental defineste intreprinderea asociata dupa cum urmeaza:

***Intreprindere asociata*** – societate in care investitorul are o influenta semnificativa si care nu este nici filiala, nici asociere in participatie a investitorului. (detinerea a 20% - 50%)

In cadrul standardelor Internationale de Contabilitate apare in cadrul IAS 28 in momentul definirii conceptului de intreprindere asociata si conceptul de asociere in participatie. Acest concept apare definit in cadrul IAS 31 care spune:

***O asociere in participatie*** este o intelegere contractuala prin care doua sau mai multe parti intreprind o activitate economica supusa controlului comun. (IAS 31) (\****consolidare proportionala V metoda punerii in echivalenta***)

Aceasta intelegere contractuala poate permite extinderea conceptului de grup in conditiile in care contractul care guverneaza asocierea in participatie ne permite "controlului activelor nete si a operatiunilor altei intreprinderi" asa cum este prevazuta in IAS 22.

Asocierea in participatie conform IAS 31 identifica 3 tipuri:

- *activitati controlate in comun*
- *active controlate in comun*
- *entitati controlate in comun*

Din perspectiva conceptului de grup asocierea in participatie este relevanta din momentul in care intelegerea contractuala permite controlarea unor entitati economice (societati economice).

Sistemul contabil european defineste in locul conceptului de asociere in participatie conceptul de interese de participare pe care le defineste dupa cum urmeaza:

***Interese de participare*** – drepturi din capitalul altor intreprinderi, reprezentate sau nereprezentate de titluri care, creand o legatura durabila cu acestea sunt destinate sa contribuie la activitatea societatii.

Sistemul contabil european care isi bazeaza definitia grupului de firme pe conceptul de consolidare, defineste consolidarea dupa cum urmeaza:

***Consolidare*** – tehnica ce permite realizarea conturilor unice pentru un grup de societati independente cu personalitate juridica si care depind, din punct de vedere financiar, de un centru de decizie comun.

Aceasta definitie a conceptului de consolidare vine sa largeasca conceptul de grup de firme fata de conceptul anglo-saxon dintr-o noua perspectiva si anume din punct de vedere a "centrului de decizie comun". In sistemul continental relevanta legaturilor de capital intre societatea mama si filiale este luata de legatura contractuala care stabileste modul de guvernare a grupului. Daca in cazul conceptului de grup european ne vedem pusi in situatia de a exclude societati care nu au o activitate relevanta pentru ansamblul grupului, acest concept ne permite asimilare in cadrul grupului si a altor entitati pe care reusim sa le controlam in baza unor relatii contractuale precis si strict stabilite.

In aceste conditii a aparut practic un nou concept de grup de firme numit "GRUPUL DE INTERES ECONOMIC".

Acest concept a fost preluat si in legislatia din Romania in cadrul Legii nr. 161/19.05.2003 privind asigurarea transparentei in mediul de afaceri. Conform acestei legi Grupul de Interes Economic este definit dupa cum urmeaza:

**Grupul de Interes Economic – G.I.E.** reprezinta o asociere intre doua sau mai multe persoane fizice sau juridice, constituita pe o perioada determinata, in scopul inlesnirii sau dezvoltarii activitatii economice a membrilor sai, precum si al imbunatatirii rezultatelor activitatii respective.

(art.118)

*Carcateristici:*

- *persoana juridica cu scop patrimonial*
- *numar maxim de membri 20*
- *numar maxim de angajati 500 de persoane*
- *nu poate emite actiuni, obligatiuni sau alte titluri nenegociabile*
- *situatiile financiare anuale ale grupului de interes economic va fi intocmita dupa normele prevazute pentru societatea in nume colectiv (art.173, al.1)*

In ceea ce priveste acest nou concept de grup de firme el vine cu o serie de restrictii care pe de o parte putem sa le intelegem, iar altele apar ca fiind neoportune.

Daca putem intelege limitarea la 20 de membrii avand in vedere ca asocierea in cadrul unui Grup de Interes Economic presupune o asociere in nume colectiv, si practic legiuitorul vine si ne atrage atentia ca nu putem avea mai mult de 20 de parteneri care sa se cunoasca atat de bine incat sa poata raspunde solidar si nelimitat pentru actiunile grupului, ni se pare neoportuna limitarea unui numar de angajati la 500 de persoane.

Aceasta limitare apare ca neoportuna in conditiile in care o intreprindere de dimensiuni mari poate avea cu mult mai multi angajati.

Introducerea acestui nou concept, si practic a unei noi forme de asociere apare oportuna in economia romaneasca in care sectorul privat este dominat in proportie de peste 98% de microintreprinderi si intreprinderi mici. Acest nou concept permite practic o noua metoda de concetrare a capitalului precum si crearea de noi centre de decizie care actionand concentrat pot oferi un nivel superior de rentabilitate.

## BIBLIOGRAFIE

1. IAS – 22 Combinari de intreprinderi
2. IAS – 24 Prezentarea informatiilor referitoare la tranzactiile afiliate
3. IAS – 27 Situatii financiare consolidate si contabilitatea investitiilor in filiale
4. IAS – 27 Situatiile financiare consolidate si contabilitatea investitiilor in filiale
5. IAS – 28 Contabilitatea investitiilor in intreprinderile asociate
6. IAS – 31 Raportarea financiara a intereselor in asocierile in participatie
7. Directiva a VII - a CEE
8. OMF nr. 772/2000
9. Legea contabilitatii nr. 82/1991
10. Legii nr. 161/19.05.2003 privind asigurarea transparentei in mediul de afaceri

## AVANTAJELE ȘI LIMITELE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL CONTABIL LA INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

CRISTINA SILVIA NISTOR\*

**ABSTRACT. The Advantages and Limits of Informational Accounting System to the Superior Teaching Institutions.** In the last period the relationship between the different entities were growing up. This is the reason why the economic information has to be useful for taking the right decision by any user.

În condițiile creșterii gradului de complexitate a relațiilor dintre diferite entități economice, informația economică trebuie să se dezvolte corespunzător ca arie, cuprins, oportunitatea obținerii ei, pentru a fi utilă luării deciziilor.

Rolul sistemului informațional contabil este de a înregistra cronologic și sistematic operațiile realizate de instituție, astfel încât la sfârșitul perioadei de gestiune să fie furnizate unele documente de sinteză contabilă.

Sistemul informațional contabil trebuie să fie considerat baza sistemului de management, prin aceea că prelucrează informații existente în vederea satisfacerii unor obiective stabilite de către conducerea instituției. Trebuie adăugat faptul că sistemul informațional contabil trebuie să se circumscrie cerințelor eficienței adică, să prelucreze o cantitate rațională de informații care să conducă la luarea unor decizii pertinente. Eficiența trebuie urmărită în timp, pentru că o informație generează la un moment dat costuri, în timp ce beneficiile pe care le induce apar doar în urma unor acțiuni specifice, dar mai târziu.

Importanța organizării unui sistem contabil eficient e dat și de constatarea că acesta poate influența eficacitatea instituției. Ajungând în acest punct, este bine să facem distincție între eficiență și eficacitate în sensul că eficiența înseamnă obținerea a cât mai multor "ieșiri" cu minim de "intrări", iar eficacitatea înseamnă producerea a cât mai multor bunuri și servicii, pentru care se presupune că există cerere.

Rezultă, de aici, importanța definirii sistemului informațional contabil ca un sistem relativ deschis, care reușește să reflecte omogen o diversitate de tranzacții și elemente dispersate, oferind o reprezentare unică a acestora.

Produsul contabilității, ca sistem de informare, este informația contabilă. Lumea contemporană este dependentă de informație. Trăim în interiorul ei, o provocăm, o creăm și apoi depindem din ea. Se poate spune că, astăzi, nimeni nu poate exista fără informație.

Informația economică, organizată într-un sistem informațional, se obține din anumite surse interne sau externe servind comunicării în interiorul organizației, spre anumiți destinatari. Astfel, informația în general și cea economică în special sunt principalele surse folosite în management care permit examinarea critică a modului de utilizare a resurselor materiale, umane, rezultate în vederea luării deciziilor care se impun" [2, p.12].

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

Principala funcție a sistemului informațional economic este aceea de a furniza informațiile necesare cunoașterii activităților economice, în vederea luării deciziilor pe toate treptele organizatorice.

În cadrul sistemului informațional economic, informația contabilă este în primul rând deținută, organizată și condusă de contabilitate, ca știință aplicativă. În condițiile în care orice organizație modernă necesită un stil de conducere bazat pe informare, flexibilitate, dinamism și previziune, activitatea de conducere este de neconceput fără informația deținută de evidența contabilă, care este o informare complexă, operativă și de calitate și stă la baza luării deciziilor.

Argumente în acest sens ar putea fi:

- Peste 60% din informațiile vehiculate de instituție sunt de natură contabilă.
- Exprimarea în etalon bănesc oferă o comensurare relativ exactă a fenomenelor și proceselor economice.
- Informația contabilă are gradul cel mai ridicat de corectitudine din cadrul sistemului informațional economic.
- La baza comparațiilor efort - efect respectiv cheltuieli venituri esențiale pentru stabilirea performanțelor instituției stau informațiile contabile.
- În prezentarea instituției către terți o pondere importantă o dețin informațiile contabile.

Desigur că raportul dintre sistemul informațional contabil și sistemul informațional economic este cel de la parte la întreg. Cel din urmă caracterizează toate laturile activității organizației, în timp ce primul le prezintă doar pe unele sau le reflectă parțial. Este vorba de laturile activității care se pot exprima valoric. Cu alte cuvinte, sistemul contabil prelucrează date legate de toate activitățile organizației pentru care conducerea dispune de informații numerice, atestate de documente justificative și exprimate în etalon bănesc.

O prezentare a sistemului informațional contabil ar putea fi următoarea: subsisteme de informare care permite să se identifice, să se măsoare, să se clarifice, să se înregistreze operațiile și alte fapte ale entității, după care să se furnizeze, în urma unor prelucrări specifice, informații care să satisfacă necesitățile de informare ale utilizatorilor" [1].

Valoarea informației contabile derivă din modificările în decizii, pe care le produce; o informație mai detaliată, mai rapidă nu înseamnă neapărat o informație mai bună. O informație este bună, numai dacă dovedește că a îmbunătățit anumite decizii.

Legea contabilității 82/1991 stabilește ca obiectiv clar al contabilității asigurarea imaginii fidele, clare și complete a patrimoniului a situațiilor financiare și a rezultatelor.

În vederea satisfacerii acestui deziderat, informația contabilă trebuie să îndeplinească anumite caracteristici calitative, atribuite de cadrul conceptual IAS [3], după cum urmează:

- Inteligibilitatea – o calitate esențială a informației contabile, este aceea ca ea să fie ușor înțeleasă de către utilizatori, care, la rândul lor, dispun de noțiuni de bază în domeniul contabilității și au o imagine clară privind desfășurarea activității, acest lucru ducând la evitarea situației în care unele informații relevante pentru luarea unei decizii ar urma să fie înlăturate doar pentru că ar putea fi prea dificil de înțeles pentru anumiți utilizatori.
- Relevanța (pertinentă) - este calitatea conform căreia informația contabilă trebuie să influențeze deciziile economice ale utilizatorilor, facilitând evaluarea evenimentelor trecute, prezente sau viitoare, confirmând sau corectând evaluările lor anterioare, limita de apreciere a pertinentei fiind dată de pragul de semnificație,

în sensul că informația este semnificativă dacă omiterea sau inexactitatea informației ar influența deciziile utilizatorilor.

- Comparabilitatea - informația contabilă trebuie să fie comparabilă în timp, astfel, prin urmărirea în paralel a situațiilor financiare anterioare ale aceleași unități să se poată identifica tendințele și performanțele existente și în spațiu, în sensul că utilizatorii trebuie să poată compara informațiile cuprinse în situațiile financiare ale diferitelor unități, pentru a le putea evalua poziția financiară, performanțele și evoluția situației financiare.

Practic, aceste cerințe impun o anumită permanență și uniformitate a metodelor utilizate.

- Credibilitatea - este caracteristica informației conform căreia ea este credibilă atunci când nu conține erori semnificative sau elemente care să conducă la interpretări eronate, nu este părtinitoare, iar utilizatorii pot avea încredere în ea în vederea reprezentării fidele a tranzacțiilor sau a altor activități.

Pentru ca o informație să fie credibilă ea trebuie în același timp: să prezinte cu fidelitate tranzacțiile și alte evenimente pe care acestea, fie și-au propus să le reprezinte, fie se așteaptă în mod rezonabil să le reprezinte; să aibă în vedere primordialitatea conținutului economic asupra formei juridice; să fie neutră, adică lipsită de influență și subiectivism; să aibă la bază prudența în aprecierea unor incertitudini care afectează rezultatele și averea unității; să fie completă în limitele rezonabile ale pragului de semnificație și ale costului obținerii aceleași informații; o omisiune poate face ca informația să fie falsă sau să inducă în eroare [3] pe cel care o studiază.

## BIBLIOGRAFIE

1. Feleagă N, Ionașcu I. - *Tratat de contabilitate financiară*, vol II, Editura Economică, București, 1999.
2. Pop A. *Contabilitatea financiară*, Editura Intelcredo Deva, 2000.
3. \*\*\*, OMF 94/2001 publicat în MO nr 85/2001.

## FUNCȚIA DE EVALUARE - CONTROL ÎN MANAGEMENTUL EXPLOATAȚIILOR AGRICOLE

ADRIANA MIHAELA PRESECAN\*

**ABSTRACT. The Evaluation-Control Management Function in the Case of Agricultural Exploitations.** Agriculture is one of the most important resources of development if it is competitive. For being competitive, the agricultural exploitations must well managed, so the article deals with one of the management functions considered by some specialists as the most important: the evaluation – control management function.

În literatura românească de specialitate, managementul "rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității".<sup>1</sup>

În viziunea modernă, managementul exploatației agricole poate fi definit ca "un sistem de principii, metode și tehnici, care permit luarea unor decizii fundamentale, decizii care să asigure îndeplinirea obiectivelor de producție și realizarea unui profit".<sup>2</sup>

Funcțiile managementului în condițiile eforturilor de integrare a agriculturii în exigențele economiei de piață se exercită printr-o rețea diversificată de relații și responsabilități, a căror coordonare necesită multă creativitate și inventivitate pentru a se depăși greutățile perioadelor mari de schimbări și a se evita riscurile majore.

Mutațiile care se produc în exercitarea funcțiilor managementului în agricultură au mari implicații în desfășurarea profitabilă a funcțiunilor întreprinderii (cercetare-dezvoltare, producție, marketing-comercializare, financiar - contabilă, de personal, de protecție a mediului).

Din definițiile date managementului derivă funcțiile de bază ale acestuia care se identifică cu cele cinci infinitive cuprinse în definiția lui H. Fayol: a prevedea, a organiza, a da dispoziție, a coordona și a controla.

**Funcția de evaluare-control** are rolul de a determina în permanență în ce măsură obiectivele stabilite de management s-au realizat, de a identifica și comensura eventualele abateri, precum și cauzele negative care au generat aceste abateri, dar și posibilitățile de corectare a deviațiilor înregistrate.

Având în vedere faptul că asociațiile familiale se bucură de o autonomie deplină, întâlnită într-o măsură puțin mai mică în întreprinderile agricole moderne, controlul are un rol activ bine determinat. Prin control se crează premisele unor intervenții directe pentru reglarea activităților de producție și nu numai a exploatațiilor agricole. Controlul nu este un scop în sine, ci el este reprezentat de un ansamblu de măsuri organizatorice, menite să asigure "stăpânirea unității".

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pag. 37

<sup>2</sup> Merce E. și alții, *Management general și agricol*, Ed. AcademicPres, Cluj – Napoca, 2000, pag. 5

Principalele criterii de clasificare a formelor de control întâlnite în literatura de specialitate sunt:

1. **După conținutul și obiectivele urmărite**, controlul executat de cadrele de conducere se clasifică astfel:
  - a) *controlul tehnic*, care se referă la urmărirea și verificarea modului de utilizare a resurselor de producție, la respectarea tehnologiilor de producție prevăzute, la modul de utilizare a mijloacelor tehnice;
  - b) *controlul economic* vizează modul de utilizare eficientă a capitalului fix și circulant în procesul de producție;
  - c) *controlul financiar* urmărește modul de îndeplinire a planului financiar, gospodărirea rațională a fondurilor bănești, prevenirea și depistarea abaterilor de la disciplina financiară, apărarea integrității patrimoniului exploatației, folosirea eficientă a creditelor etc.
2. **După modul de efectuare**, distingem:
  - a) *controlul prin sondaj* care se concretizează în verificarea prin sondaj a activităților prin stabilirea unor eșantioane reprezentative.
  - b) *controlul total*, care constă în verificarea integrală a activității și, de regulă, se efectuează atunci când prin controlul prin sondaj s-au descoperit abateri care depășesc un anumit prag de semnificație stabilit prin norme.
3. **După momentul efectuării**, distingem:
  - a) *controlul prealabil* care se realizează înainte de efectuarea activității previzionale și are rolul de a preveni consecințele negative generate de existența probabilă a unor factori perturbatori, de decizii greșite etc.;
  - b) *controlul operativ – curent* are loc concomitent cu realizarea proceselor de producție și de muncă. Această formă de control se exercită de către toți conducătorii asupra subdiviziunilor organizatorice de care răspund și devine eficientă în cazul în care se efectuează sistematic și se iau decizii operative care să corecteze pe loc abaterile constatate.
  - c) *controlul post operativ* are în vedere doar activitățile deja efectuate, iar informațiile pe care le oferă vizează organizarea și desfășurarea proceselor de muncă și de producție ce vor avea loc în viitor. Prin urmare, nu se pot corecta eventualele abateri pe loc, în mod direct.

Concret, funcția de evaluare – control presupune parcurgerea următoarelor etape:<sup>3</sup>

#### 1. **Fixarea obiectivelor**

În această etapă, managerul stabilește care sunt activitățile care vor fi controlate, precum și reglementările sau programele la care se raportează controlul. Stabilirea obiectivelor trebuie să aibă în vedere ca rezultatele controlului să poată fi prezentate în timp util și cu costuri cât mai reduse.

#### 2. **Măsurarea și comunicarea rezultatelor**

Determinarea rezultatelor se poate realiza prin una dintre următoarele metode sau prin combinarea acestora: prin observație directă, contacte personale, prin utilizarea unor informații indicator, prin citirea datelor activităților verificate.

#### 3. **Determinarea abaterilor și corectarea lor**

Se realizează fie de către manager, fie de către o altă persoană împuternicită în acest sens. Un control eficient, de calitate implică justificarea abaterilor constatate și posibilitatea corectării acestora în timp util prin oferirea rapidă a informațiilor necesare.

---

<sup>3</sup> Goian M., op. cit., pag. 37



Pentru a putea fi eficiente, în exploatațiile agricole evaluarea și controlul trebuie să îndeplinească următoarele exigențe:<sup>4</sup>

- Să fie continue, efectuându-se pe parcursul perioadelor de desfășurare a obiectivelor previzionate;
- Să fie preventive, urmărindu-se preîntâmpinarea deficiențelor și, numai dacă acestea s-au produs, să fie corectiv;
- Să fie relevante, adică să fie adaptate specificului locului de muncă și activităților pe care le desfășoară personalul controlat;
- Să fie flexibile, în sensul de a putea fi adaptabile la schimbările ce apar de la o perioadă la alta (determinarea calității produselor, modificarea structurii personalului);
- Să se concentreze pe aspectele de fond, critice, efectuându-se cu precădere în punctele strategice, importante pentru rezultatele finale;
- Să fie efectuate într-o perioadă scurtă de timp și să aibă operativitate în aplicarea măsurilor corective;
- Să fie simple și clare pentru a putea fi ușor înțelese și aplicate la diverse activități și sectoare supuse controlului;
- Să fie rentabile, adică rezultatele obținute în urma controlului și efectele economice pozitive propagate de măsurile corective să fie mai mari sau cel puțin egale cu cheltuielile ocazionate de control.

Controlul, în general, dar și cel exercitat în cadrul exploatațiilor agricole, are două laturi:<sup>5</sup>

- latura constatativă (control de conformitate);
- latura activă (control de performanță: de pilotaj și adaptiv).

1. **Controlul de conformitate** presupune că obiectivele de atins sunt fixe: o decizie a conducerii, o normă legală, un program de activitate etc. Această formă de control urmărește, în primul rând, să identifice și să analizeze abaterile pe cauze și pe responsabilități și să impună măsurile adecvate care să permită aducerea fenomenelor, a activităților la parametri prestabiliți. Acest control vizează *legalitatea* activităților, *regularitatea* operațiunilor (respectarea principiilor, regulilor, procedeele și normelor specifice), *sinceritatea și buna credință* a personalului ce lucrează în cadrul exploatației.

Raportat la modul de utilizare a laturii active a controlului, distingem:

- a) **Controlul de pilotaj** presupune menținerea unora din condițiile anterioare favorabile și la nevoie crearea unor condiții noi care să mijlocească atingerea obiectivelor prestabilite. Astfel, controlul de pilotaj elimină abaterile, reglând fenomenele la parametri prestabiliți, iar pe de altă parte influențează traiectoria de evoluție a activității exploatației agricole.
  - b) **Controlul adaptiv** pleacă de la premisa că obiectivele de atins nu sunt fixe, ci ele se modifică în permanență, în funcție de noile condiții apărute.
2. **Controlul de performanță** urmărește realizarea obiectivelor manageriale la nivel optim și el se pronunță asupra necesității, economicității, eficacității, eficienței și oportunității activităților realizate.

Necesitatea înseamnă că aceea activitate trebuie realizată, economicitatea presupune minimizarea costului resurselor alocate unei activități, fără însă a-i diminua calitatea, eficacitatea se referă la raportul dintre rezultatul obținut în urma desfășurării

<sup>4</sup> Merce E. și alții, op. cit., pag. 21

<sup>5</sup> după Oprean I., Control și audit financiar, Ed. Intelcredo, Deva, 2002, pag. 6 și următoarele

activității și costurile pentru obținerea rezultatului, iar oportunitatea se referă la momentul ales pentru realizarea activității, care de regulă trebuie să fie momentul optim.

Pornind de la aceste premise, controlul devine un puternic instrument în mâna managerului, asigurând perfecționarea procesului de management.

În cadrul exploatațiilor agricole, intensitatea cu care se manifestă funcțiile managementului este diferită pe parcursul anului. Astfel, funcția de previziune are o intensitate maximă în perioadele de întocmire a planurilor și programelor de lucru. În perioadele premergătoare campaniilor agricole și pe parcursul acestora, se manifestă mai intens funcțiile de organizare și coordonare. Celelalte două funcții de comandă, respectiv de control, se manifestă cu aceeași intensitate pe tot parcursul anului, fiind mai intense în perioadele cu lucrări maxime.

Indiferent de intensitatea cu care se manifestă, funcțiile prezentate se întâlnesc în toate tipurile de activități economice din agricultură, având însă "contururi și forme de manifestare diferite în funcție de nivelul ierarhic pe care se găsește conducătorul: manager general, director tehnic, șef de fermă, arendaș etc."<sup>6</sup>

## BIBLIOGRAFIE

1. **Goian M.**, *Introducere în management*, Ed. Sedona, Timișoara, 1995.
2. **Merce E. și alții**, *Management general și agricol*, Ed. AcademicPres, Cluj – Napoca, 2000.
3. **Nicolescu O., Verboncu I.**, *Management*, ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999.
4. **Oprean I.**, *Control și audit financiar*, Ed. Intelcredo, Deva, 2002.
5. **Tănăsescu R. și alții**, *Managementul în unitățile agricole*, Ed. Licorna, București, 1997.

---

<sup>6</sup> Tănăsescu R. și alții, *Managementul în unitățile agricole*, Ed. Licorna, București, 1997. pag. 64

## CONTROLUL FINANCIAR PREVENTIV ÎN LUMINA NOILOR REGLEMENTĂRI LEGISLATIVE

ADRIANA MIHAELA PRESECAN\*, LUCIA SUCALĂ\*\*

**ABSTRACT. The Financial Preventive Control Under the New Legislative Regulations.** The financial control has an increasing important place among the economic activities. The article below presents some new legislative aspects concerning the activity of financial preventive control.

Controlul financiar preventiv - componentăa controlului intern - este "un control specializat care are menirea de a preîntâmpina angajarea sau efectuarea operațiunilor care nu îndeplinesc condițiile de conformitate și de performanță cerute"<sup>1</sup>, respectiv condițiile de legalitate, regularitate, încadrare în limitele valorice aprobate, precum și cele privind economicitatea, eficacitatea și eficiența operațiunilor și tranzacțiilor.

Dar rolul acestuia nu se limitează doar la preîntâmpinarea fenomenelor negative, ci vizează și utilizarea cât mai eficientă a resurselor, întărirea ordinii și disciplinei în administrarea patrimoniului, precum și creșterea gradului de răspundere a celor ce adoptădecizii economico - financiare legate de angajarea și efectuarea cheltuielilor în cadrul unităților patrimoniale. Așadar, este un mijloc eficient de stopare, înainte de producere a efectelor care pot apărea în urma unor operații nelegale, neoportune, neeconomicoase.

Controlul financiar preventiv face obiectul Ordonanței Guvernului nr. 119/31.08.1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv aprobată prin Legea nr. 301/2002.

Conform normelor legale fac obiectul controlului financiar preventiv proiectele de operațiuni care vizează în principal:<sup>2</sup>

- a) angajamentele legale și bugetare;
- b) deschiderea și repartizarea de credite bugetare;
- c) modificarea repartizării pe trimestre și pe subdiviziuni ale clasificăției bugetare a creditelor aprobate, inclusiv prin virări de credite;
- d) efectuarea de plăți din fonduri publice;
- e) efectuarea de încasări în numerar;
- f) vanzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat al statului sau al unităților administrativ teritoriale;
- g) concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul public al statului sau al unităților administrativ teritoriale;
- h) alte tipuri de operațiuni stabilite prin ordin al ministrului finanțelor.

---

\* Asistent, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România

\*\* Conferențiar, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

<sup>1</sup> Oprean I., Control și audit financiar contabil, Ed. Intelcredo, Deva, 2002, pag. 196

<sup>2</sup> Ordonanța nr. 119/31.08.1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv, publicată în M.O. nr. 430/31.08.1999, art. 10

Controlul financiar preventiv prezintă anumite particularități, între care subliniem următoarele:

- controlul financiar preventiv are un caracter predominant patrimonial caracteristică ce derivă din sfera operațiunilor care dau naștere sau sting drepturi sau obligații patrimoniale ale unității față de alte persoane fizice sau juridice;
- controlul financiar preventiv are un caracter profilactic, de prevenire, caracteristică generată de executarea acțiunii de control înainte de angajarea, aprobarea sau efectuarea operațiunilor economice și oprește de la efectuare acele categorii de operațiuni care nu corespund criteriilor de legalitate, realitate, economicitate etc, preîntâmpinând astfel imobilizarea de fonduri, păgubirea avutului public și privat;
- controlul financiar preventiv este un control de permanență care se exercită zi de zi, în mod continuu, asupra tuturor documentelor aferente operațiunilor sau tranzacțiilor economice care fac obiectul acțiunii de control, fără a se accepta verificările prin sondaj;
- controlul financiar preventiv este un control documentar, exercitându-se asupra documentelor primare în care sunt consemnate operațiunile sau tranzacțiile ce fac obiectul acestei forme de control, înainte ca acestea să devină acte juridice, nu asupra celor centralizatoare sau de sinteză contabilă.

Controlul financiar preventiv se organizează și se exercită în mod unitar la următoarele entități publice:<sup>3</sup>

- instituțiile publice cuprinzând Administrația Prezidențială, Parlamentul, Guvernul, ministerele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice centrale și locale, alte autorități publice, instituțiile publice autonome, precum și instituțiile publice de subordonare centrală sau locală, indiferent de modul de finanțare a acestora;
- Ministerul Finanțelor Publice, pentru operațiunile Fondului Național de preaderare, pentru operațiunile privind bugetul trezoreriei statului, datoria publică, precum și pentru alte operațiuni specifice;
- companiile naționale, regiile autonome, societățile comerciale, organizațiile neguvernamentale, precum și orice alte persoane juridice care gestionează fonduri publice cu orice titlu și/sau care administrează patrimoniul public referitor la gestionarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului public în cauză;
- agențiile de gestionare a fondurilor publice provenite din finanțări externe, rambursabile și nerambursabile, precum: unități de management al proiectelor, unități de coordonare a proiectelor, Oficiul de Plăți și Contractare PHARE, Agenția SAPARD și alte agenții de implementare a fondurilor comunitare.

Conform anexei 1 la Normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, controlul financiar preventiv constă în verificarea sistematică a operațiunilor care fac obiectul acestuia din punct de vedere al:

- legalității: operațiunile trebuie să respecte toate reglementările legale aferente acestora, în vigoare la data efectuării acestora (control de legalitate);
- regularității: operațiunile trebuie să respecte sub toate aspectele toate principiile și regulile procedurale și metodologice care sunt aplicabile categoriilor de operațiuni din care acestea fac parte (control de regularitate);

---

<sup>3</sup> după Ordinul nr. 522/16.04.2003 privind normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, publicat în M.O. nr.320/13.05.2003

- încadrării în limitele și destinația creditelor bugetare și/sau de angajament stabilite potrivit legii.

Răspunderea pentru modul de organizare și de exercitare a controlului financiar preventiv, la nivelul subunităților și a structurilor organizatorice din subordine revine conducătorilor unităților patrimoniale.

Controlul financiar preventiv se organizează și se exercită în următoarele forme:

- a) control financiar preventiv propriu
- b) controlul financiar preventiv delegat, prin controlori delegați ai Ministerului Finanțelor Publice

*a) Controlul financiar preventiv propriu*

Acest tip de control se organizează, în cadrul entităților publice la nivelul compartimentelor financiar – contabile. Conducătorul entității poate să decidă organizarea controlul financiar preventiv propriu și la nivel de subunități, secții, ateliere etc, în funcție de modul de organizare a compartimentului financiar- contabil.

Controlul financiar preventiv propriu se exercită, potrivit reglementărilor în vigoare,<sup>4</sup> de către contabilul – șef sau șeful compartimentului financiar – contabil care are atribuții legate de ținerea contabilității sau, după caz, de către o altă persoană desemnată să îndeplinească aceste atribuții în cadrul unei instituții publice care nu are organizat un compartiment contabil ori de către acele persoane care îndeplinesc atribuțiile menționate pe bază de contract, prin viză de control financiar preventiv propriu. Actul prin care persoanele sunt numite să exercite această activitate, cuprinde și limitele de competență în exercitarea controlului financiar preventiv propriu.

Viza de control financiar preventiv propriu se exercită prin semnătura persoanei împuternicite în acest sens, precum și prin aplicarea sigiliului personal. Sigiliul trebuie să cuprindă următoarele informații:

- denumirea entității publice;
- mențiunea: "vizat pentru control financiar preventiv propriu";
- numărul sigiliului (prin care se identifică titularul acestuia);
- data acordării vizei.

Pentru acordarea vizei de control financiar preventiv propriu, proiectele de operațiuni întocmite de către compartimentele de specialitate se înaintează împreună cu documentele justificative aferente, la compartimentul contabil, persoanei care exercită controlul financiar preventiv propriu. Proiectele de operațiuni vor fi însoțite și de note justificative (de oportunitate sau de fundamentare), note ce vor cuprinde:

- Mențiunea: "certificat în privința realității, regularității și legalității;
- Numele în clar;
- Data și semnăturile conducătorilor compartimentelor de specialitate.

Documentele sunt verificate de către persoana în drept să exercite controlul financiar preventiv propriu sub aspect formal, urmărind:<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ordonanța nr. 119/31.08.1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv, publicată în M.O. nr. 430/31.08.1999, art. 13

<sup>5</sup> Briciu S. coordonator, *Controlul și expertiza – instrumente de apărare a patrimoniului și de respectare a legalității*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2003, pag. 259

- cuprinderea în "cadrul general al proiectelor de operațiuni supuse controlului financiar preventiv propriu" a operațiunii prezentată la viză;
- completarea documentelor în strictă concordanță cu rubricile acestora;
- existența semnăturilor persoanelor autorizate din compartimentele de specialitate;
- existența documentelor justificative.

O a doua etapă este reprezentată de verificarea aspectelor de fond, condițiile de verificare fiind prevăzute în anexa nr. 1 la Normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv.

În situația în care documentele supuse verificărilor de formă, respectiv de conținut sunt în concordanță cu cerințele controlului financiar preventiv propriu, persoana investită să exercite controlul, va acorda viza prin semnarea documentelor respective și prin aplicarea sigiliului personal care trebuie astfel făcută, încât sigiliul să fie vizibil. După acordarea vizei, documentele supuse verificărilor vor fi restituite sub semnătură compartimentelor de specialitate care le-au emis, înscriind acest lucru în Registrul privind operațiunile prezentate la viza de control financiar preventiv.

Dacă însă, în urma verificării se evidențiază faptul că operațiunile supuse controlului nu îndeplinesc în totalitate cerințele acestuia, persoana desemnată să exercite controlul va refuza motivat, în scris, acordarea vizei de control financiar preventiv propriu, urmând ca acesta (refuzul) împreună cu actele justificative să fie restituite compartimentelor emittente pe bază de semnă tură. Persoanele care refuză viza de control financiar preventiv trebuie să țină o evidență a operațiunilor refuzate, în care să reliefeze:

- natura operației;
- motivul și valoarea refuzului;
- modul de soluționare a dezacordului cu conducerea.

Verificarea în sine fie sub aspectul formei, fie sub aspectul conținutului, este o activitate de natură material – tehnică și nu produce efecte juridice. Contrar însă, acordarea vizei de control financiar preventiv este un act de natură juridică. Prin urmare, persoanele care acordă viza sunt își asumă propria răspundere, potrivit legii, "în raport de culpa lor, pentru legalitatea, regularitatea și încadrarea în limitele angajamentelor bugetare aprobate" pentru operațiunile pentru care au acordat viza de control financiar preventiv propriu.

Activitatea persoanei care exercită controlul financiar preventiv propriu se evaluează de către conducătorul entității publice cu acordul entității publice care a avizat numirea, anual prin calificative, pe baza informațiilor cuprinse în rapoartele auditului public intern și în rapoartele Curții de conturi, unde este cazul.

#### *b) Controlul financiar preventiv delegat*

Până în prezent, controlul financiar preventiv delegat era organizat și exercitat doar la ordonatorii principali de credite. Potrivit Legii nr. 84/2003, controlul financiar preventiv delegat se exercită asupra proiectelor de operațiuni ale ordonatorilor de credite, deci inclusiv la ordonatorii secundari și terțiari, precum și la alte entități publice.

Tipurile de operațiuni supuse acestei forme de control, limitele valorice peste care se efectuează controlul, documentele justificative aferente operațiunilor și, nu în ultimul rând, modul efectiv de exercitare a controlului financiar preventiv delegat sunt stabilite prin norme metodologice de către Ministrul Finanțelor Publice, putând fi diferite de la o instituție publică la alta.

Funcția de controlor delegat poate fi deținută doar de funcționarii publici, angajați ai Ministerului Finanțelor care au studii superioare economice sau juridice și o vechime de

minimum 7 ani în domeniul finanțelor publice. Potrivit legii, sunt incompatibile cu funcția de controlor delegat următoarele persoane:

- Soți, rude sau afini până la gradul al patrulea inclusiv cu ordonatorul de credite pe lângă care sunt numiți;
- Persoanele care exercită în mod direct sau indirect, prin persoane interpuse, activități de comerț, precum și cele care participă la administrarea sau conducerea unor societăți comerciale sau civile;
- Personele care exercită orice funcție publică sau privată, făcând excepție funcțiile didactice din învățământul superior;
- Persoanele care fac parte din partide politice sau care desfășoară activități publice cu caracter politic;

Potrivit reglementărilor în vigoare, controlorul delegat trebuie să îndeplinească, în principal, următoarele atribuțiuni:

- exercitarea controlului financiar preventiv delegat asupra proiectelor de operațiuni ale ordonatorului de credite;
- supravegherea organizării, ținerii, actualizării și raportării evidenței angajamentelor;
- întocmirea de rapoarte lunare referitoare la situația curentă a angajamentelor efectuate, vizele acordate și situațiile de refuz de viză și transmiterea acestora controlorului financiar șef și ordonatorului de credite pe lângă care este numit;
- formularea de avize cu caracter consultativ privind conformitatea, economicitatea, eficacitatea sau eficiența unor operațiuni sau proiecte de acte normative;
- elaborarea de propuneri și proiecte în scopul perfecționării controlului financiar preventiv;
- participarea la activitățile corpului controlorilor delegați;
- îndeplinirea altor atribuțiuni, stabilite prin ordin al Ministrului Finanțelor Publice.

În concluzie, noile reglementări privind controlul financiar preventiv conțin prevederi menite să perfecționeze și să eficientizeze activitatea de control financiar preventiv la entitățile publice.

## BIBLIOGRAFIE

1. **Boulescu M.**, *O nouă reglementare privind exercitarea controlului financiar preventiv la entitățile publice*, Tribuna Economică nr. 22/2003
2. **Briciu S. coordonator**, *Controlul și expertiza – instrumente de apărare a patrimoniului și de respectare a legalității*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2003
3. **Oprean I.**, *Control și audit financiar contabil*, Ed. Intelcredo, Deva, 2002
4. Ordonanța nr. 119/31.08.1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv, publicată în M.O. nr. 430/31.08.1999
5. Ordinul nr. 522/16.04.2003 privind normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, publicat în M.O. nr.320/13.05.2003
6. Legea nr. 84/2003 pentru modificarea și completarea O. G. nr. 119/1999 privind auditul public intern și controlul financiar preventiv

## REGIMUL JURIDIC AL SOCIETĂȚILOR COMERCIALE

CHIOREAN CRISTIAN DAN\*

**ABSTRACT. The Juridical Statute of Commercial Enterprises.** The present article shows which are the principal forms of the commercial societies in Romania and their advantages and disadvantages.

### Cadrul juridic general

Trecerea la economia de piață și abandonarea economiei centralizate, planificate implică o reformă legislativă de proporții în centrul căreia se află legislația comercială. Renașterea societăților comerciale reprezintă axul principal al procesului de înlăturare a planificăriiilacomandă.

Până în decembrie 1989, societățile comerciale constituiau obiect de reglementare în titlul VIII (art. 77-270) din Cartea I ("Despre comerț în genere") al Codului comercial din 1887. Deși nu au fost abrogate explicit, aceste dispoziții și-au pierdut practic interesul ca urmare a naționalizării principalelor mijloace de producție și a cooperativizării forțate a agriculturii încheiată în 1962. O serie de reglementări au continuat să fie totuși aplicate în raporturile juridice de comerț exterior.

Activitatea legislativă intensă desfășurată de autoritățile române în primii ani de după Revoluția din decembrie 1989 are ca principală realizare Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 privind societățile comerciale.

Anterior legii nr. 31/1990 au fost adoptate și alte acte normative importante privind activitatea economică.

Prin Decretul-lege nr. 54 din 6 februarie 1990 au fost reglementate organizarea și desfășurarea unor activități economice pe baza liberei inițiative: întreprinderi mici cu un număr de cel mult 20 de salariați; asociații cu scop lucrativ cu maximum 10 membrii; asociații familiale. Întreprinderile mici erau persoane juridice de la data înregistrării lor la Administrația Financiară; asociațiile cu scop lucrativ obțineau calitatea de subiect de drept, de la aceeași dată, dacă membrii lor solicitau aceasta în mod explicit, asociațiile familiale nu făceau parte din categoria persoanelor juridice. Prevederile Decretului-lege erau completate cu dispozițiile Codului comercial.

Legea nr. 15 din 8 august 1990 a reorganizat vechile întreprinderi socialiste, unități economice de stat, fie în regii autonome, fie în societăți comerciale pe acțiuni sau cu răspundere limitată (art. 16 și 54).

Prin intrarea în vigoare a legii nr. 31/1990 au fost abrogate sau s-a redus sfera de aplicare a unor acte normative anterioare. Astfel, potrivit art. 287 al legii sus-menționate "Pe data intrării ei în vigoare se abrogă prevederile art. 77-220 și 236 din Codul comercial, prevederile referitoare la întreprinderile mici și la asociațiile cu scop lucrativ, cu personalitate juridică, din Decretul-lege nr. 54/1990 privind organizarea și desfășurarea unor activități economice pe baza liberei inițiative, Decretul nr. 424/1972 privind

---

\* Student, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Business, Cluj-Napoca, România



constituirea și funcționarea societăților mixte în România, cu excepția art. 15, 28 al. 1, art. 33 și 35 al. 2 și 3, decretul-lege nr. 96/1990 privind unele măsuri pentru atragerea investiției de capital străin în România."

De asemenea, potrivit art. IX din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 32/1997, aprobată prin legea nr. 195/1997, pe data intrării în vigoare a acestei ordonanțe (28 iulie 1997) se abroga art. 237-250 și art. 264-269 din Codul comercial.

O altă lege deosebit de importantă pentru societățile comerciale și de altfel pentru dezvoltarea comerțului, este Legea nr. 26/1990 privind Registrul Comerțului.

Dispozițiile Codului comercial, ale Legii nr.26/1990 și ale Legii nr. 31/1990 se întregesc, în măsura în care nu cuprind dispoziții contrare, cu prevederile Codului Civil, a celorlalte acte normative în materie civilă, cu cele ale Codului Muncii.

La aceste reglementări generale se adaugă acele acte normative care reglementează activitatea unor societăți comerciale care au trăsături proprii cum ar fi societățile de asigurări, societățile bancare, societățile cu capital străin. Societăților comerciale li se aplică și regulile instituite prin legislația fiscală.

Nu putem încheia această prezentare legislativă fără a face referire la legea care, de fapt, a marcat trecerea definitivă către o economie de piață și anume Legea nr. 64/1995 privind procedura reorganizării judiciare și a falimentului.

### **Noțiunea și definiția societăților comerciale**

Dezvoltarea economiei de piață a determinat o continuă extindere a sferei de aplicare a dreptului comercial și totodată a contribuit la constituirea unor noi ramuri ale dreptului, cu un obiect distinct și norme specifice unor anumite domenii de activitate. Între aceste noi ramuri figurează și dreptul societăților comerciale sau dreptul societar.

Noțiunea de drept al societăților comerciale este acceptată de doctrina română și străină, aceasta cuprinzând, în conținutul său, ansamblul de norme care privesc relațiile juridice ale societăților comerciale privind actele de comerț efectuate.

Imaginea completă a ceea ce numim astăzi "societate comercială" apare ca o completare a elementelor menționate (natura contractuală și asocierea liberă) cu elemente noi privind:

- săvârșirea unor acte de comerț, ca obiect de activitate;
- realizarea de beneficii în urma asocierii (dividende);
- aducerea de către asociați a unui aport în bani și bunuri;
- completarea naturii contractuale și comerciale printr-o natură de tip instituțional;
- funcționarea acestei structuri socio-economice într-un cadru stabilit de lege.

Noțiunea de societate comercială definește o entitate de natură contractuală specifică, constituită în limita legii, prin voință și cu aportul asociaților pentru a desfășura acte de comerț din care să obțină profit.

Societatea comercială este o modalitate de organizare a unei firme, în temeiul contractului autorizat de judecătorul delegat la Registrul Comerțului și a înmatriculării la Registrul Comerțului, moment din care dobândește personalitate juridică. Subiectele de drept, în cadrul unei societăți comerciale, sunt pe de o parte societatea, ca o nouă entitate juridicală, iar pe de altă parte persoanele fizice care au încheiat contractul de societate.

Societatea comercială se constituie printr-un contract de societate denumit pact societar.

Prin acest contract, asociații se înțeleg: să pună în comun anumite bunuri, să realizeze împreună o activitate economică și să împartă între ei, beneficiile. Activitatea economică pe care o desfășoară asociații în societatea comercială constă în săvârșirea unor fapte sau acte de comerț. Societatea comercială, prin îndeplinirea condițiilor și funcțiilor prevăzute de lege, dobândește personalitate juridică, care îi conferă calitatea de subiect de drept.

Societatea comercială, este prin urmare, acea entitate (grupare), cu personalitate juridică, constituită potrivit legii, prin actul de voință al asociaților, în scopul obținerii de beneficii rezultate din acte de comerț.

Pentru a identifica faptele comerciale este necesar a ne raporta la dispozițiile art. 3 din Codul Comercial Român, care cuprinde o enumerare a faptelor considerate de lege ca fiind comerciale, la dispozițiile art. 4 din Codul Comercial și la specificul activității comerciale. Enumerarea legală nu este restrictivă ci pot fi considerate ca fapte de comerț și alte activități însă numai printr-o analogie prudentă în general raportată la dezvoltarea tehnică intervenită de la momentul intrării în vigoare a Codului Comercial și cea actuală (astfel transportul aerian va fi considerat ca fapt de comerț deși legea indică în acest sens doar transportul maritim și cel terestru).

Din definiția societății comerciale rezultă următoarele trăsături specifice ale acesteia:

- Societatea comercială în calitate de persoană juridică, are o organizare de sine stătătoare. Aceasta presupune stabilirea structurilor interne, numirea organelor de conducere și control, stabilirea modului de alcătuire și a competenței acestora, determinarea modului de transformare și de dizolvare a persoanei juridice, a elementelor de identificare, patrimoniului și conduitei societății pentru atingerea scopului social.
- Societatea comercială își constituie un capital necesar obiectului de activitate al societății, în funcție de mărimea acesteia și condițiile impuse de lege, care se obțin prin aportul persoanelor asociate. Mărirea sau micșorarea acestui capital se face în cazuri bine justificate, cu acordul majorității asociaților.
- Capitalul social garantează drepturile creditorilor societății, rezultate din relațiile obligaționale.
- Societatea urmărește satisfacerea intereselor economice-sociale ale membrilor asociați. Asociații participă la împărțirea beneficiilor, dar și a pierderilor. Drepturile și obligațiile asociaților sunt prevăzute în contractul de societate, statut și lege.
- Societatea comercială are un scop lucrativ, al realizării acelor activități specifice, prevăzute în obiectul lor de activitate, cum sunt: activități de producție, de aprovizionare, desfacere, prestări de servicii și executări de lucrări, etc.

### **Formele societății comerciale**

Legea 31/1990 republicată reglementează în mod restrictiv formele sub care pot lua ființă societățile comerciale. Aceste forme sunt: societatea în nume colectiv, societatea în comandită simplă, societatea în comandită pe acțiuni, societatea cu răspundere limitată și societatea pe acțiuni.

Este de observat că în funcție de tipul de societate se stabilește și întinderea răspunderii asociaților față de terți pentru obligațiile societății. Astfel:

- Societatea în nume colectiv – este societatea ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimonial social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților.

- Societatea în comandită simplă – este societatea ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimonial social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați, asociații comanditari răspunzând numai până la concurența aportului lor la capitalul social.

- Societatea în comandita pe acțiuni – este societatea al cărui capital social este împărțit în acțiuni, obligațiile sociale fiind garantate cu patrimonial social și răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați, asociații comanditari răspunzând numai până la concurența aportului lor la capitalul social.

- Societatea pe acțiuni – este societatea al cărui capital social este împărțit în acțiuni, obligațiile sociale fiind garantate cu patrimonial social, acționarii răspunzând numai până la concurența aportului lor la capitalul social.

- Societatea cu răspundere limitată – este societatea al cărui capital social este împărțit în părți sociale, obligațiile sociale fiind garantate cu patrimoniul social, asociații răspunzând numai în limita aportului lor la capitalul social.

Cu privire la clasificarea societăților menționăm clasificarea acestora în societăți de persoane care se caracterizează prin aceea că sunt constituite dintr-un număr mic de persoane pe baza încrederii reciproce a membrilor fondatori și societăți de capitaluri în care primează necesitatea formării unui capital semnificativ care impune asocierea unui număr de persoane, persoane care nu se asociază în considerarea calităților restului asociaților.

De asemenea o altă clasificare importantă este în societăți în care asociații au răspundere limitată și societăți în care asociații au răspundere nelimitată.

Primele două tipuri sunt societăți de persoane (în care elementul personal primează), următoarele două sunt societăți de capitaluri (în care primează capitalul adus ca aport), iar societatea cu răspundere limitată are o poziție intermediară.

**Societățile în nume colectiv (SNC)** sunt societăți de persoane, în care predomină elementul personal și mai puțin valoarea capitalului adus ca aport; se caracterizează prin aceea că obligațiile sociale pe care și le asuma societatea se garantează cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților. În principiu, societatea este administrată de către toți asociații, organul suprem de decizie fiind dat de "ansamblul asociaților", iar părțile sociale ale asociaților nu circulă ca titluri de valoare. De obicei, acest tip de societate comercială are dimensiuni și putere economică reduse (deși legea nu prevede restricții privind numărul de asociați și valoarea capitalului), dar are continuitate în timp. În economia românească, în temeiul art. 2, Legea nr. 31/1990, societățile în nume colectiv s-au constituit prin aport de capital particular în unele domenii (servicii, comerț, mica industrie etc.) și dețin circa 5,8% din numărul total al societăților comerciale înregistrate până în prezent.

**Societățile în comandită simplă (SCS)** sunt societăți de persoane, în care predomina elementul personal ca și în cazul societăților în nume colectiv; se caracterizează esențial prin reunirea a două categorii diferite de asociați: comandații și comanditarii. Obligațiile sociale pe care le angajează societatea se garantează cu patrimoniul social, dar și cu răspunderea diferită a asociaților:

- comandații răspund nelimitat și solidar, deoarece ei organizează și conduc societatea, gestionează și administrează afacerile curente, sunt factorul de management al firmei;
- comanditarii răspund numai în limita aportului adus, deoarece nu se amesteca în administrarea societății, nu sunt cunoscuți de terți etc.

Administrarea societății în comandită simplă se face numai de către asociații comandități (art. 58, Legea nr. 31/1990), nefiind admisă numirea unor administratori din afară (ca în cazul societăților în nume colectiv) și cu atât mai puțin administrarea de către comanditari. Părțile sociale ale asociațiilor nu circulă ca titluri de valoare. Numărul asociațiilor și mărimea capitalului nu sunt limitate de lege, dar acest tip de societate este mai puțin extins față de celelalte forme societare (0,2%, constituite în sectorul particular).

**Societățile în comandită pe acțiuni(SCA)** se constituie ca societăți de capitaluri și nu de persoane și sunt similare cu societățile în comandită simplă, cu diferență că aportul asociațiilor se divide în acțiuni. În acest caz, Legea nr. 31/1990 (art.8, alin. 3) stabilește că numărul acționarilor nu poate fi mai mic de 5, iar valoarea capitalului social mai mică de 25.000.000 lei. Acest tip de societate este puțin reprezentat în țările dezvoltate, inclusiv în România. În ceea ce privește circulația părților sociale, funcționarea, dizolvarea, lichidarea – situația este comparativă cu societatea pe acțiuni.

**Societățile pe acțiuni (SA)** sunt societăți de capitaluri și se caracterizează prin aceea că obligațiile sociale se garantează cu patrimoniul social, acționarii fiind obligați numai la vărsarea sumelor subscribe pentru acțiuni. În acest caz, răspunderea asociațiilor este limitată la valoarea acțiunilor pe care le dețin. Această formă de societate are un caracter anonim, în sensul că nu se cunosc proprietarii, deoarece acțiunile – atât cele nominative, cât și cele la purtător – sunt negociabile și se transmit de la o persoană la alta.

Fiecare acțiune dă dreptul la un vot în adunarea generală a acționarilor, ca organ suprem de decizie și la o cotă parte din profit, numită dividend. Pentru nevoi de finanțare curentă, societățile pe acțiuni pot emite obligațiuni care sunt în esența titluri de credit ce urmează a fi răscumpărate ulterior de societate, contra unei dobânzi sau unui comision. Ca și în cazul societăților în comandită pe acțiuni, numărul minim de acționari stabilit de lege este 5, iar capitalul social al societății pe acțiuni nu poate fi mai mic de 25.000.000 lei.

O altă caracteristică a acestui tip de societate comercială este dată de tendința de preluare a controlului de unii acționari sau de către unul în detrimentul majorității acționarilor prin achiziționarea de pachete de acțiuni (din momentul deținerii a 51% din acțiuni controlul este total). Această tendință specifică face ca în condițiile extinderii acestei forme societare într-o economie să se armonizeze interesul particular cu controlul public, cel puțin într-o anumită măsură, deși în timp controlul din partea micilor acționari se diluează.

**Societățile cu răspundere limitată (SRL)** reprezintă o formă intermediară între societățile de persoane și cele de capitaluri și se bazează pe principiile de constituire, organizare, funcționare și răspundere a celor două forme societare.

În țara noastră, conform legii, se pot constitui societăți de acest tip de maximum 50 de asociați și cu capital minim de 2.000.000 lei divizat în părți sociale de minimum 100.000 lei/ parte socială. Se caracterizează prin aceea că părțile sociale sunt garantate cu patrimoniul social al societății, iar asociații răspund numai în limita părților sociale ce le revin. Fiecare parte socială dă dreptul la un vot în Adunarea Generală a Asociațiilor, deci funcționează ca o acțiune. Societatea cu răspundere limitată este gestionată curent de unul sau mai mulți administratori, asociați sau nu la societate. Acest tip de societate nu poate emite obligațiuni, iar părțile sociale sunt negociabile și se transmit, în principiu, numai între asociați. În prezent, în România, acest tip de societate comercială deține o pondere absolută (90%) în totalul înscrisurilor de societăți la Registrul Comerțului.

	SNC	SCS	SCA	SA	SRL
n	Se prevede în contractul de societate	Se prevede în contractul de societate	n>=5	n>=5	1<=n<=50
k	K, n se prevăd în contractul de societate	K, n se prevăd în contractul de societate	k>=25 milioane k,d pe pe acțiuni	k.>=25 milioane k,d pe acțiuni	k>=2 milioane k,d pe părți sociale
c	C firmei se asigură de către administratori aleși dintre asociații care dețin majoritatea capitalului	C firmei se asigură de către administratori aleși dintre comandanți după criteriul majorității capitalului	C firmei se asigură de către administratori aleși dintre comandanți după criteriul majorității capitalului	Adunarea generală a acționarilor alege consiliul de administrație acesta numește un președinte sau director general dintre asociați sau un manager profesionist	Asociații aleg un consiliu de administrație dintre cei care dețin cele mai multe părți sociale și o comisie de cenzori
r	Totală și solidară, nediferențiată pe asociați	Totală și solidară, răspundere comandată	Răspunderea comandanților este totală și solidară, comandanții răspund proporțional cu valoarea acțiunilor deținute	Răspunderea asociaților este proporțională cu valoarea acțiunilor deținute de fiecare acționar	Răspunderea asociaților este proporțională cu valoarea părților sociale deținute

Formele persoanelor juridice in Romania:

n – numărul de asociați;

k – mărimea capitalului social;

r – răspunderea asociaților față de creante;

c – conducerea firmei;

d–N caracter divizibil/nedivizibil

**BIBLIOGRAFIE**

1. Dan C. Stegaroiu, Mirela Stegăroiu Dreptul afacerilor, Cluj Napoca, 2000, ediția Călin Voicu Stegăroiu.
2. Dr. Mircea Ștefan Minea, Constituirea societăților comerciale, Editura Lumina Lex, București, 1996
3. Dorin Clocotici, Dreptul comercial al afacerilor, Editura Fundației "România de mâine", București, 1998.
4. Romul Petru Vonica, Dreptul societăților comerciale, Editurile Holding Reporter și Albastra, București, 1998.

## REGIMUL JURIDIC AL SOCIETĂȚILOR COMERCIALE







## ASPECTE PRACTICE ALE UTILIZĂRII EXERCITIILOR LUDICE ÎN PREDAREA ENGLEZEI DE AFACERI ADULȚILOR

C. TAPALAGA-INOAN\*, D. ZAGAN-ZELTER

**ABSTRACT. Practical aspects of using ludic activities when teaching Business English to adults.** The following article attempts to give a general view on the use of games, role-play, drama and other ludic activities when teaching adults Business English.

Atunci când profesorul decide oportunitatea folosirii unui joc în cadrul unor lecții de limba engleză de specialitate trebuie să țină seama de o serie de factori de extremă importanță.

Plăcerea jocului nu e limitată de vârstă. Ceea ce nu trebuie uitat însă este importanța alegerii jocului și a rolurilor potrivite grupei respective. Spre deosebire de adolescenți, adulții, la fel ca și cei mai tineri elevi, sunt dispuși să trăiască cu adevărat acest tip de experiențe dacă profesorul crede la rândul său în ele și în utilitatea lor. Acestora este bine să li se aducă la cunoștință care este rolul și scopul activității pentru a li se dovedi densitatea și calitatea limbii pe care o vehiculează în acel scop. Conținutul și nivelul de limbă trebuie să fie relevant pentru studenții respectivi.

Un mare avantaj al activităților ludice este posibilitatea muncii în perechi sau în grupuri mici dar și cu întreaga clasă. În cazul grupurilor, este de preferat să se păstreze aceeași componenta (pentru a fi cât mai eficienți), iar nivelul de limbă să fie diferit pentru a putea învăța unii de la ceilalți. Alături de perechi grupul asigură participarea cât mai activă a tuturor studenților, ceea ce în munca cu întreaga clasă ar fi imposibil. Rolul profesorului este de a monitoriza activitatea fiecărui grup pe rând, ascultând ce se spune, oferind ajutor la cerere, și doar când e absolut necesar corectând (pentru a nu întrerupe firul jocului). Corectarea se poate face cu succes la sfârșit fără a nominaliza pentru a nu descuraja pe viitor.

Prin activități de tip joc nu trebuie înțeles un ansamblu de jocuri în sensul tradițional ci un complex mult mai larg de activități ludice. Chiar și gramatica poate fi învățată prin intermediul unui asemenea tip de activitate. Dramatizarea, jocul de rol sau simularea intră și ele în această categorie a lui *ca si cum*. Jocul devine astfel nu simplă metodă de recreere ci modalitate de cunoaștere, de dezvoltare etc. Multe dintre activitățile ludice având pe lângă dezvoltarea abilităților lingvistice și scopul declarat de a dezvolta imaginația, creativitatea. E vorba de jocurile bazate pe imagini (de tipul celor folosite în testele de testare a creativității), de jocurile de memorie sau de cele psihologice.

### ***Joc și simulare***

Majoritatea oamenilor sunt de acord că un joc este în primul rând o formă de recreere și aduce relaxare jucătorilor. Un joc este caracterizat prin:

- a. reguli explicite pe care jucătorii trebuie să le respecte
- b. în majoritatea cazurilor printr-un obiectiv care trebuie atins sau o sarcină care trebuie îndeplinită.

---

\* Asist., Universitatea Babeș - Bolyai, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, România

Pe de altă parte, o simulare este guvernată nu atât de reguli cât de informații, date sau pentru a folosi un termen la modă-de un scenariu, împreună cu un obiectiv bine definit. De obicei există un set de proceduri care trebuie urmate sau anumite etape care trebuie parcurse. Participanților li se cere să le accepte și să se comporte în interiorul situației ca și cum ar fi o situație reală. Majoritatea participanților trebuie să își asume un rol care poate fi apropiat de ocupația lor din realitate sau poate conține atitudini și opinii destul de diferite de cele pe care ei le-ar adopta dacă situația ar fi adevărată și nu simulată. De exemplu, o simulare poate consta din: personal din traficul aerian în rolul lor profesional normal acționând în situația unei ipotetice deturnări a avionului. Într-o altă extremă, un grup de elevi poate fi rugat să conducă un proces sau alegeri parlamentare. Atât desfășurarea cât și deznodământul unei simulări tipice sunt mai puțin previzibile decât cele ale unui joc tipic, deoarece ele sunt rezultatul mai multor decizii luate de indivizii participanți în urma interacțiunii personalităților în procesul de luare a deciziilor.

Elementul «joc de rol» este prezent în unele jocuri precum Monopoly unde jucătorii asumă rolul de speculanți sau proprietari. În schimb, în simulări, jocul de rol, mai mult sau mai puțin elaborat, este o trăsătură esențială deoarece participanții trebuie să acționeze "ca și cum" ei ar fi într-o situație ipotetică sau chiar ar fi oameni diferiți decât sunt în realitate.

În ceea ce privește aplicarea jocurilor în studiul limbilor străine, o altă clasificare este necesară. Astfel există jocuri în care elementul de practicare al limbii este limitat la câteva structuri sintactice, seturi lexicale sau formule fixe. Jocurile de acest fel sunt foarte contextualizate și se adresează celor aflați în primele etape de învățare a unei limbi.

În contrast, există acele jocuri numite jocuri de comunicare în care limba folosită de participanți este mai puțin previzibilă, deși poate fi încadrată într-un anumit registru. Aici gradul de succes sau eșec lingvistic depinde mai mult de capacitatea de comunicare a participantului decât de capacitatea sa de a stăpâni anumite structuri sintactice sau lexicale.

*Subiectul:* atât copiii cât și adulții își pierd interesul pentru joc sau simulare dacă nivelul conceptual nu este potrivit, mai mult tema trebuie să fie una pe care participanții să o poată identifica cu ușurință. De exemplu, adulții preferă activități apropiate celor în care ei înșiși se așteaptă să folosească limba (a face aranjamente privind transportul sau a lua parte la o întâlnire de comitet). În orice caz, nivelul de implicare și entuziasm într-un joc sau o simulare este greu de anticipat de către profesor deoarece depinde foarte mult de dinamica grupului respectiv.

*Numărul de participanți:* pentru o grupă de mai mult de 20 de persoane este necesar organizarea lucrului în grupuri mai mici și a mai multor jocuri în același timp. Grupurile parcurg același joc prin rotație până când toate grupurile au jucat toate jocurile. În acest timp profesorul trece pe la fiecare grup și supraveghează sau oferă ajutor. Este foarte important ca regulile jocului să fie foarte clare de la bun început și date studenților într-o formă scrisă.

*Design:* în crearea de jocuri și simulări de către profesori este necesar a se acorda o mare atenție faptului că aceste activități necesită un scop foarte clar care să fie realizat în mai multe etape progresive și care să necesite participare activă din partea tuturor studenților. Dacă activitatea vizează comunicare, atunci este indicat să se distribuie informația treptat fiecărui participant pentru a face inevitabilă interacțiunea orală. O alta variantă pentru a obține maximum de comunicare este de a cere grupurilor de participanți să discute între ei un plan de acțiune comun înainte de a se confrunta cu celelalte grupuri. O altă parte a design-ului unui joc este stabilirea clară a sursei de control care poate avea diferite forme: un set de reguli scrise, un participant pe post de lider al grupului sau profesorul.

*Briefing:* pentru jocuri este necesar ca toți participanții să primească o copie a regulilor exprimate clar și într-un limbaj simplificat dacă este necesar, iar profesorul trebuie să verifice dacă regulile sunt bine înțelese înainte de începerea jocului. În cazul simulărilor, briefing-ul poate fi dat într-o varietate de forme: rapoarte narrative, hărți, grafice, orare, exerciții de înțelegere după auz sau exerciții combinate. De asemenea, unele informații pot fi date doar unor participanți dar nu și celorlalți și atunci este necesară explicarea detaliată a rolurilor pentru fiecare student.

*Descrierea și alocarea rolurilor în simulări:* rolurile participanților trebuie definite ținând cont de funcții (Dvs. sunteți detectivul.), opinii (Dvs. sunteți în favoarea propunerii directorului.) și chiar caracteristici (Dvs. sunteți o persoană impulsivă care simpatizează instinctiv cu grupurile neprivilegiate.) În descrierea rolurilor, profesorul trebuie să sugereze atitudini și argumente clare pentru fiecare participant, în mod deosebit pentru ceea ce participantul trebuie să pregătească sau să inventeze în mod individual.

*Corectarea greșelilor de limbă:* acest lucru trebuie făcut în pauza dintre jocuri sau un grup de studenți poate acționa ca un comitet de supraveghere gata să-i corecteze pe ceilalți. Chiar dacă profesorul este tentat să întrerupă studentul când face o greșeală, acest lucru nu este indicat deoarece studentul își poate uita ideile. E mai bine ca profesorul să noteze greșelile și să le discute cu studenții la sfârșitul activității. .

Importanța jocului și a simulării ca instrumente de predare și învățare derivă din doua elemente. Primul, ele asigură o comunicare cu scop și apoi presupun o folosire integrală a limbii și a tuturor deprinderilor. Rezultatul acestor combinații este deosebit de mulțumitor deoarece motivația studentului crește el realizând că activitățile de învățare se apropie foarte mult de folosirea limbii în viața adevărată.

### **Folosirea simulării în studiul limbilor moderne aplicate**

Exista diferite interpretări ale termenului "simulare" și aici înțelesul este simularea unui întreg mediu în care o problema este supusă reacției participanților. Simularea, prin însăși natura ei, este potrivită pentru predarea limbilor străine aplicate. În primul rând este clar că o astfel de situație cu care studenții se pot confrunta în viața reală va fi foarte importantă pentru o folosire ulterioară. În al doilea rând, în faza orală a simulării, profesorul se poate retrage lăsând grupul să se descurce la fel ca într-o situație profesională reală. În al treilea rând, structura simulării este atractivă atât pentru profesor cât și pentru studenți, deoarece permite integrarea diferitelor tipuri de materiale de studiu și practicarea tuturor deprinderilor.

*Etapele simulării:* în prima etapă sarcina de lucru este prezentată studenților care trebuie să înțeleagă natura sarcinii, rolurile fiecăruia și regulile care trebuie impuse și respectate. Avantajul simulărilor este faptul că se pot folosi diferite tipuri de exerciții de listening și reading pentru a furniza participanților informația de care au nevoie (conversații, lectura de text pentru informații generale sau specifice) Un exemplu relevant în acest sens este o simulare intitulată: *Decizii: West Oil*, specifică pentru studenții de la științe economice. Sarcina este examinarea sistemului de distribuție al unei companii într-un anumit domeniu și considerarea mai multor alternative. Participanții cunosc compania imaginată printr-un scurt exercițiu de înțelegere după auz. Acesta este aprofundat printr-un memo care prezintă problema sub formă de scrisoare și de notă. Participanților li se spune ca ei sunt experți din exterior care sfătuiesc compania. Alte exerciții de înțelegere după auz precum și articole de ziar pot ajuta participanții să acumuleze vocabularul necesar.

În etapa a doua a simulării, obiectivul este fluența și profesorul, pe rând, monitorizează, ajută și informează participanții, și astfel el își dă seama că trebuie să tolereze greșelile și să își rețină dorința de a corecta tot timpul. Profesorul poate interveni oricând ca referent lingvistic. De exemplu în simularea cu West Oil el poate ajuta studenții să înțeleagă abrevierile și indexul. Ca și "manager", profesorul poate interveni ca să se asigure că toți studenții contribuie sau ca să fie arbitru final în disputa dintr-un grup. Totuși, rolul de monitorizare este cel mai important: profesorul își va construi munca de după simulare pe observațiile făcute în timpul acesteia asupra performanțelor sau regresului studenților. În unele simulări strategiile și propunerile sunt discutate în perechi sau grupuri mici înainte de discuția generală sau "confruntare". În West Oil participanții petrec majoritatea timpului în grupuri de 4, discutând soluții posibile, și apoi raportează unui grup de 16. Echipele de 4 trebuie alese cu grijă ca să fie echilibrate și cu abilități mixte. O altă activitate care poate fi inclusă în etapa a doua este producerea de material scris precum o scrisoare sau un raport al sesiunii, sau preluarea unei comenzi prin telefon.

Etapa a treia, etapa de feed-back, este cea mai valoroasă, dar în același timp și cea mai dificilă pentru profesor deoarece sesiunea de feed-back poate deveni foarte neplăcută dacă se scoate în evidență doar ceea ce a fost greșit. De aceea feed-back-ul trebuie făcut în mod constructiv evidențind părțile bune și arătând soluții pentru greșeli.

### **Jocul de rol (Role-play)**

Jocul de rol își are originea în training-ul managerial și industrial. În prezent se referă la diferite activități în predarea limbii engleze ca limbă străină precum: 1. participarea la situații de zi cu zi în care participantul își joacă propriul rol (de ex: "Persoana din camera de alături nu te lasă să dormi din cauza casetofonului. ") sau 2. participarea la dramatizări specifice într-un anumit cadru în care studentul joacă un anumit rol și își asumă anumite idei și atitudini ("Ești dna. Emmett, o profesoară. Predai la clasa a3a în această școală. Ești de părere că uniformele sunt pentru armată; nu e drept ca elevii să poarte uniforme. ")

Aceste activități etichetate ca jocuri de rol au aceleași scopuri și proceduri printre care se pot enumera: 1. să asigure studentului o "repetiție" pentru viața reală și pentru rolurile pe care și le vor asuma în afara clasei 2. să asigure activitate orală relativ liberă și într-o manieră creativă 3. să asigure oportunitatea de a-și dezvolta și testa competența comunicativă.

Un sondaj asupra materialelor folosite în jocurile de rol arată posibilitatea de a crea roluri care sunt lipsite de relevanță. De aceea este responsabilitatea profesorului să se asigure că studenții săi știu care roluri sunt cele mai relevante și evită să trateze toate rolurile ca fiind la fel de importante.

Caracteristicile situației sunt foarte importante în acest context incluzând: statutul participanților, topica, gradul de formalitate ca și caracteristici paralingvistice precum contactul vizual, gesturi, distanța, expresia feței etc.

### **Folosirea tehnicilor dramatice în predarea limbilor străine**

Prin tehnici dramatice nu se înțelege jucarea de piese sau scenete în fața clasei, ci este vorba de o situație luată ca totalitate cu valoare educațională dincolo de obiectivele limitate ale predării limbilor străine.

#### *Considerații privind clasa*

1. exista două strategii posibile pentru folosirea acestor tehnici. Activitatea dramatică poate fi pregătită printr-o pregătire atentă și prezentare a materialului lingvistic

de care este nevoie. Acest material poate fi folosit în mod liber în activitate. Alternativ, activitatea poate fi lansată la început și materialul lingvistic este prezentat sistematic mai târziu. Însă în nici unul din cazuri activitățile dramatice nu sunt suficiente.

2. deoarece aceste tehnici pot fi necunoscute studenților, este bine să fie introduse gradat, ca niște diversiuni, începând cu cele care ridică cele mai puține cerințe lingvistice. De exemplu, *Back-to-back* poate fi folosit pentru a reitera anumite chestiuni de lexic și structura (haine). În timp ce studenții devin tot mai încrezători, activități mai dificile pot fi desfășurate.

3. aproape toate activitățile necesită interacțiune directă între studenți. De aceea se pot generaliza categoriile de limbă de care ei vor avea nevoie: a). limbaj tranzacțional, folosit pentru lucru în grup b). limbaj de discuție folosit pentru a ajunge la un punct comun c). limbaj de scenă care este produsul final al activității și punctul cel mai important.

Aranjamentul încăperii trebuie schimbat de la cel al unei clase obișnuite, doar câteva scaune lângă pereti, deoarece spațiul trebuie să fie deschis în condițiile în care este nevoie de mișcare, interacțiune și comunicare.

4. chiar dacă activitatea merge bine, ea trebuie verificată și încheiată la momentul stabilit chiar dacă studenții protestează.

5. unii studenți pot fi foarte puțin cooperativi. În acest caz cel mai bine este să nu li se acorde prea multă atenție deoarece problema se va rezolva în grup. În schimb, studenții mai timizi trebuie încurajați. În unele cazuri, când un anumit student vrea oarecum să strice bunul mers al activității, este bine să se atragă atenția tuturor asupra acțiunii sale și astfel va realiza că ceea ce face nu este bine.

6. de multe ori studenții vor fi tentați să-și folosească limba maternă. Nu e bine de insistat asupra acestui lucru, dar studenții pot fi rotați în diferite grupuri ceea ce îi împiedică să-și folosească propria limba. În timp ei vor folosi tot mai mult limba străină.

Din cele spuse până aici e clar că pentru folosirea acestor tehnici e necesară o schimbare radicală a relației profesor-student. O atmosferă relaxată e esențială. Ideile studenților trebuie luate în considerare deoarece profesorul nu mai este un conducător. El controlează activitatea, dar nu direct. Tentația de a interveni e foarte mare, dar trebuie reținut ca și momentele de liniște sunt necesare și că nu toate greșelile trebuie corectate pe moment. Pe scurt, profesorul trebuie să învețe să se retragă, făcându-și totuși simțită prezența doar atunci când este nevoie.

#### *Exemplu "Recepționerul"*

Această activitate presupune participarea întregii grupe sau clase. La început profesorul explică că ei se află într-un hotel în care trebuie să comunice cu recepționerul în engleză, dar și-au pierdut temporar capacitatea de vorbire. De aceea, orice ar dori să spună recepționerului trebuie exprimat prin gesturi. Ei pot înțelege desigur tot ceea ce spune recepționerul (comentarii, întrebări, replici), dar nu pot răspunde prin cuvinte.

Prima dată este bine ca animatorul să joace rolul recepționerului, dar el trebuie să încurajeze toți studenții să-l ajute să înțeleagă ce doresc clienții. O dată ce studenții au înțeles ideea, ei pot fi împărțiți în grupuri de 5-7. Fiecare persoană din grup va primi o foaie de hartie pe care scrie ceva ce dorește sau are nevoie, de exemplu: "Nu pot să închid robinetul de apă caldă din cameră. Puteți veni repede, vă rog?" El va încerca să demonstreze recepționerului ce dorește și întregul grup va încerca să ghicească ce vrea. Cel mai greu vor fi de identificat detaliile, ca de exemplu descrierea unui câine pe care l-a pierdut clientul.

Structuri de limbă folositoare în acest joc:

-identificare

-întrebări

-exprimarea și întrebări asupra faptului dacă ceva este o concluzie logică

-autocorectare

Un model de întrebări ce pot fi adresate clientului pentru a-i identifica nevoile este următorul: -Stamps? -You want to post a letter? -You've written the letter? -Well, where do you want to send the letter? -Far away? -China? -Scandinavia? -Ah, Finland? So you want stamps for a letter to Finland?

**Concluzie.**

În ciuda modificărilor numeroase pe care le-a suferit conceptul de joc de-a lungul timpului el nu și-a pierdut niciodată modernitatea. Acum mai mult ca niciodată asistăm la o valorizare a acestuia ca mod de cunoaștere științifică și de dezvoltare psihologică. Rolul ludicului în psiho-pedagogia modernă devine astfel de necontestat și atunci când ne adresăm adulților.