

S T U D I A

UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI

NEGOTIA

2

EDITORIAL OFFICE: Gh.Bilașcu no. 24, 3400 Cluj-Napoca ♦ Phone 064-40.53.52

SUMAR - CONTENTS - SOMMAIRE

P. MAGDALENA VORZSAK, MELINDA PUSKAS, Probleme teoretice și practice ale riscului dinamic	3
C. POP, Contractele derivate pe indicele BET	13
LAZĂR RUSU, RĂZVAN PASCU, Caracteristici ale reproiectării proceselor de afaceri și obstacole în aplicarea practică a conceptului	19
IOAN ALIN NISTOR, Lecția economiei japoneze	27
MARIANA MUREȘAN, CRISTINA NISTOR, CRINA PINTICAN, Imobilizările necorporale în lumina standardelor internaționale de contabilitate	31
LUCIA SUCALĂ, Conducerea prin bugete pentru intermediarii din turism	35
ANTON FLORIN BOȚA, Corelația dintre finanțele publice și autonomia locală	39
ATTILA NAGY, Importanța studierii eticii și comportamentului în afaceri	45
ALPÁR LÁSZLÓ KRECHT, ȘTEFAN MOLDOVAN, Controlul produselor asistat de calculator	51
SMARANDA COSMA, Probleme de etică privind publicitatea	55
LOREDANA MOCEAN, RAMONA LACUREZEANU, XGDSS: o nouă tehnologie pentru sistemele de asistare a deciziilor de grup pe intranet	63
COSMIN VOICU NISTOR, Considerații privind procesul de planificare strategică de marketing bancar	69
DAN APOSTOL, Modalități de perfecționare a legislației românești în vederea diminuării evaziunii fiscale	73
POP IUSTIN ATANASIU, Desiderate privind consolidarea conturilor în România ...	81
RADU COCEAN, Două modele de reprezentare a sistemului de piețe politice	85

RODICA ȚÎRLEA, Costul – factor esențial al rentabilității la S.C. SIMEX S.A. Șimleu Silvaniei	95
ANCA SZABÓ, Retail Banking – o nouă, o nouă luptă	99
MARIAN MUREȘAN, CRINA PINTICAN, CRISTINA NISTOR, Organizarea activității de normare, normalizare și armonizare a contabilității	103
LAURA OLTEANU, Factorii de influență ai comportamentului de cumpărare.....	107
CRISTINA SILVIA NISTOR, Aspecte privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior	111
MIHAELA GAVRILETEA, Metode de stabilire a sistemelor de recompense.....	115
ALIN MUNTEAN, Impactul Internet-ului în învățământ.....	119
ADRIAN GROȘANU, VASILE DOLEAN, Studiu comparativ al procesului de amortizare	123
LAURA PETRUȘ, Posibilități de dezvoltare a afacerilor în turismul rural	127
BIANCA CIURCANU, Cererea turistică a Stațiunii Saturn-Mangalia.....	133
RODICA GANEA, Analiză comparativă între grupurile de organizații Europene și Asiatice	139
IONUȚ TRAIAN LUCA, Alianțe strategice și globalizarea afacerilor în industria de automobile cazul Renault-Nissan.....	145
CADAR DORIS RALUCA, GRENDEL CAROL CSABA, Sisteme de plăți bazate pe portofel și bani electronici	153
ADINA LAVINIA STOICA, Deciziile manageriale în condiții de risc.....	159
BANDI RAMONA, Concepții de Management și Marketing în cadrul Intreprinderilor Moderne	169
EMIL LUCIAN CRIȘAN, Schimbarea mediului organizațional românesc.....	179
SABĂU RADU, Rolul pregătirii și perfecționării profesionale în dezvoltarea managementului resurselor umane.....	189
TOADER VALENTIN, Tendințele actuale în economie: globalizare sau regionalizare? .	197
COSMIN MIHAI MOCA, Analiza comparativă a diferitelor stiluri de joc în tenisul de câmp actual	205
TOADER VALENTIN, Șomajul - o problemă pentru orice absolvent. Soluții pentru încadrarea pe piața muncii	211

PROBLEMELE TEORETICE ȘI PRACTICE ALE RISCULUI DINAMIC

MAGDALENA VORZSAK, MELINDA PUSKAS

ABSTRACT. Risk in business doesn't be included in a unfailing econometrics model but who doesn't risk don't win. So as follow the firms don't must evold the risks but they must choose the way to be active and intelligent and assume dynamic risks which means in fact a constructive broken of the past for a profitable future interest.

Înclinația spre risc nu se poate măsura univoc. Psihologii cred că cei predispuși spre a risca sunt capabili să creeze mental corelații clare între risc și oportunitate, conjunctură, ca și între risc și rezultate. Ei recunosc atât câștigurile probabile cât și amenințările posibile, dar - fiind prioritar optimiști (consideră că paharul este pe jumătate plin, nu pe jumătate gol) - sunt înclinați să ignore factorii negativi. Ca urmare, ei decid în urma supraevaluării efectului pozitiv al riscului și-și bazează activitatea pe ceea *ce cred* ei că reprezintă o situație favorabilă. Cel ce nu recunoaște, nu vede aceea situație favorabilă, nu va risca, se va abține de la acțiune, adică nu-și va asuma un risc pe care nu-l sesizează ca fiind inteligent, oportun.

Întreprinzătorii predispuși să riște se concentrează prioritar spre câștigul posibil de realizat în viitor, pe aspectul favorabil al situației, atunci când evaluează factorii de risc. Spre deosebire de un asemenea comportament pozitivist, cei ce sunt predispuși să ocolească riscul acordă o importanță esențială eventualelor pierderi posibile și nu câștigurilor probabile. Cei ce riscă sunt atrași de situațiile în care competențele lor sunt puse la încercare din partea factorilor de risc, fiind convinși că experiența anterior acumulată și flerul lor în afaceri îi pot ajuta să transforme amenințarea în oportunitate.

De cele mai multe ori, lucrurile nu sunt neapărat ceea ce se par a fi. Ca urmare, poți spune ceva, în timp ce gândești cu totul altceva. Acest adevăr îl știm deja de la Freud. Înțelesul ascuns al lucrurilor aduce întotdeauna o incertitudine și un risc în viață. Viața de afaceri este și ea plină de situații de tipul "una spun, alta gândesc", cauză din care riscul devine în acest caz esențial și de neevitat.

Ne învățăm copiii să se retragă dacă dau de pericol, deși ar trebui să-i încurajăm, să întărim personalitatea de tip creativ, comportamentul pozitivist, predispoziția față de risc, care să-i facă să vadă mai întâi de toate oportunitățile și numai apoi să devină atenți și la amenințări. În viața de afaceri pericolul, riscul este întotdeauna sinonim cu o oportunitate, deci este o sesizare pozitivă care nu trebuie înăbușită, nici evitată, deoarece cine renunță la risc, renunță la oportunități.

Comportamentul față de risc al indivizilor este plin de contradicții. Dacă cineva trebuie să aleagă între două posibilități de câștig, în majoritatea cazurilor va alege calea mai puțin riscantă, mai certă, dar care, bineînțeles, asigură un câștig mai modest. Dacă însă același individ trebuie să aleagă între două posibilități de evitare a unei pierderi, cu certitudine va alege soluția mai riscantă. Cum se explică acest comportament contradictoriu? De ce dacă trebuie să alegi între două pierderi, ești dispus să-ți asumi un

risc mai mare decât dacă trebuie să alegi între două posibilități de câștig? Psihologia explică acest comportament față de risc prin faptul că indivizii preferă posibilitățile cu un ambalaj pozitiv în detrimentul celor cu ambalaj negativ, chiar dacă în esență cele două situații sunt identice. Ca urmare, ceea ce înclină balanța spre risc sau siguranță nu este, de fapt, conținutul alegerii, ci *ambalajul* acesteia. Mai bine ocolim riscul când urmărim câștigul, dar în interesul evitării unei pierderi alegem aproape întotdeauna calea mai riscantă. Cu alte cuvinte, indivizii nu se tem atât de risc cât de pierderi. Ca urmare, în viața de afaceri rolul managerilor este de a încuraja angajații să asume riscuri mai mari nu numai pentru a ocoli pierderile, ci mai ales în interesul obținerii unor câștiguri viitoare cât mai mari.

Multe întreprinderi au crezut că pot ocoli sau evita riscurile și totuși să rămână inovative și să se dezvolte. În deceniile trecute, lumea afacerilor s-a obișnuit să accepte regulile dictate de teoriile manageriale dominante. Ca urmare, tinerii manageri sunt foarte optimiști atunci când părăsesc facultatea, fiind convinși că pot stăpâni orice fel de risc, deoarece cunosc toate teoriile manageriale moderne. Această iluzie foarte periculoasă este întărită și de dezvoltarea în salt a informaticii, care le dă impresia că pot stăpâni incertitudinea, deci și riscul din viața de afaceri.

Actualmente, toate deciziile sunt ambalate în statistici. Studiem statistici pentru a ne forma o părere, pentru a planifica o direcție de acțiune, pentru a alege un risc inteligent etc. Managerii se comportă în fața bazelor de date ca copii în fața dulciurilor. Suntem însă de acord cu P. Drucker, că riscul nu urmează regulile probabilității statistice. Când un manager își asumă un risc, el o rupe cu rutina și are curajul să facă ceva ce nimeni nu a îndrăznit să facă înaintea lui. Dacă riscul se asumă pe baza concluziilor analizelor statistice, ne așteptăm ca rezultatele să fie conforme cu cele planificate, iar dacă nu este așa - și nu prea este! - suntem foarte mirați (doar am avut în vedere și am analizat în prealabil *toate* datele existente).

În condițiile actuale, statistica are rolul mai mult de a asigura liniștea sufletească a managerilor, întărindu-le convingerea că au făcut tot ceea ce era posibil în interesul succesului deciziei pe care doresc s-o ia, dar datele statistice sunt foarte ușor manipulabile sau greșit interpretabile. Cu alte cuvinte, statistica poate "minți". Firmele care riscă cu succes, se conving că ceea ce se întâmplă în realitate și ceea ce se așteaptă să se întâmple pe baza datelor statistice, pot fi două lucruri deosebit de diferite. Firma *General Foods* a ajuns la această concluzie atunci când pe baza datelor statistice culese de pe piețele regionale a concluzionat că noul produs - un nou coș de băuturi - va fi un succes uriaș, fapt pentru care firma a cumpărat mari cantități din băuturile familiei cu numele de marcă *Great Stakes*, cu intenția de a le comercializa pe plan național, iar când a eșuat, nu a înțeles de ce? Doar cifrele, statisticile promiteau un succes. Da, dar aceste cifre "mințeau", deoarece în perioada testării pieței consumatorii erau în căutarea unui gust preferat și, ca urmare, au încercat pe rând aproape toate băuturile din familia amintită. Deoarece însă nici una nu le-a plăcut, nu și-au mai repetat cumpărările.

Înseamnă oare cele de mai sus că nici o statistică nu este bună? Nicidecum, doar să nu uităm că cifrele pot fi interpretate uneori greșit și că o statistică niciodată nu poate să prevadă absolut totul, oricât ar fi ea de bogată, de amănunțită.

În viața de afaceri există multe posibilități de măsurare a eforturilor și efectelor generate de asumarea unor riscuri, dar numai *ex post*, adică numai după ce nu se mai poate face nimic. Principala problemă constă însă în faptul că pentru a fundamenta oportunitatea asumării unui anumit risc, întreprinderile ar trebui să poată determina *ex ante* aceste

elemente, ceea ce nu este pe deplin posibil. Nici o teorie economică, fie ea cât de elevată, nu face posibilă evaluarea *certă* a cheltuielilor legate de asumarea unui risc, deși o asemenea stare de fapte poate fi deosebit de periculoasă în viața de afaceri. Riscul este o constantă a mediului, iar constantele nu pot fi ignorate prea mult timp fără consecințe negative. Dacă o întreprindere evită un risc, acesta va reapare într-un alt loc. Deci, singura cale de urmat rămâne asumarea activă a riscului, deoarece doar un asemenea comportament permite întreprinderilor să-și determine propria traiectorie de dezvoltare, propriul itinerar al afacerilor și să exploateze profitabil toate oportunitățile oferite de mediu. Asumarea riscului este aceea materie primă din care întreprinderile își construiesc propriul viitor dinamic.

Risc pasiv sau risc activ?

Riscul nu poate fi inclus într-un model economic ca fiind o problemă rezolvabilă, perfect stăpânibilă, așa cum o maladie se poate trata și, eventual, chiar vindeca.

De obicei, riscul nu este considerat ca ceva care trebuie căutat. Întreprinderile și literatura de specialitate au încercat timp de decenii să măsoare efectele riscului pasiv, punându-se întrebări de genul: "Cum arată riscul acceptabil? Ce risc poate fi ocolit?" etc. Străduința de a cuantifica riscul are ca scop înțelegerea mai bună a esenței riscului, pentru ca acesta să poată fi redus la minim. Dar întrebările ce se pun ar trebui să fie mai degrabă de forma: "Ce metode ne pot ajuta să ne asumăm riscuri active și constructive? Cum pot deveni managerii mai curajoși în asumarea unor riscuri dinamice? Ce trebuie să facă întreprinderea pentru a-și mări înclinația spre risc?" ș.a.

Mulți întreprinzători sunt convinși că este posibilă evitarea riscului în viața de afaceri. În realitate, se poate spera eventual ca riscul să se poată pasa dintr-o mână în alta, dar nici într-un caz el nu se va putea eradica. Conform definiției, riscul - în esență - înseamnă incertitudine, cochetarea cu necunoscutul. Este un fapt unanim recunoscut că piețele nu sunt statice. În aceste condiții, întreprinderile sunt preocupate să interpreteze cât mai bine schimbările previzibile ale mediului. Dar nu schimbările previzibile sunt esențiale, ci cele *imprevizibile*, neașteptate, deoarece în raport cu ele trebuie să-și asume riscuri. Cine crede că întreprinderile pot controla pe deplin riscul, de fapt presupune că poate conduce, poate stăpâni necunoscutul, ceea ce este însă imposibil. Alternativa acceptării riscului este acceptarea degradării economice treptate, a stagnării productivității și a reducerii nivelului de trai.

Mulți oameni sunt de părere că riscul este totalmente inacceptabil în viața de afaceri, fiind o caracteristică negativă a comportamentului managerial. Întreprinderile fac deci eforturi imense pentru a evita riscurile din lumea afacerilor, care a devenit tot mai dinamică, mai schimbătoare, mai incertă, mai imprevizibilă. Analiztii economici consideră însă că în condițiile actuale cele două instrumente ale supraviețuirii întreprinderilor sunt tocmai forțarea schimbărilor și asumarea de riscuri active și creative. Cei care consideră că riscul este ceva care trebuie pasat altora sau care speră în secret că pot obține progres și profit chiar fără asumarea de riscuri, se înșeală amarnic.

După al doilea război mondial, întreprinderile americane considerau supraviețuirea proprie ca ceva de la sine înțeles. Americanii erau atunci un popor de vânzători. Gândirea economică americană avea la bază un mediu viitor relativ stabil, în care "mâine" va fi, în esență, asemănător cu "ieri". Era o filosofie care ignora riscul și care a dus la apariția unor întreprinderi gigantice și diforme, a unor conglomerate greoaie, birocratice. Top managerii americani se "odihneau" liniștiți și sfătuiau managerii de nivel mediu să nu se aventureze în lucruri prea riscante. În această perioadă, întreprinderile americane înfloreau prin ocolirea

riscului, lăsând pe seama următoarei generații plata "facturilor". Dar în anii 1970 - 1980 au loc mutații uriașe în viața economică, care sfarmă iremediabil iluzia stabilității. Factorii economici de importanță cheie: inflația, cursul dolarului, prețul țițeiului și a altor materii prime, bursa ș.a. devin foarte vulnerabili și instabili. Toate acestea erau însoțite de progresul tot mai rapid al științei și tehnicii, de apariția și întărirea concurenței străine, ceea ce a făcut ca întreprinderile americane să fie nevoite să recunoască importanța tot mai mare a asumării de riscuri în viața de afaceri.

Noul sistem economic se baza pe piața cumpărătorului, unde fiecare întreprindere trebuia să se dovedească a fi foarte agilă și flexibilă. Nu mai era vorba despre piața vânzătorilor, pe care au putut supraviețui relativ fără probleme și în condiții de siguranță chiar și întreprinderi mai slab conduse. O asemenea transformare a sistemului economic a tras semnalul de alarmă, care a atenționat întreprinderile americane să-și însușească noua concepție managerială bazată pe schimbare și asumarea de riscuri. Managerii sunt obligați să se confrunte cu incertitudinea, cu contradicțiile aparente, să -și însușească noi cunoștințe legate de asumarea riscului, care să le ajute să se transforme conform cerințelor noi ale pieței de mâine.

Mutații asemănătoare au intervenit și în economia românească de după decembrie 1989, când locul economiei planificate (în care întreprinderile de stat își desfășurau activitatea fără a fi nevoite să-și asume absolut nici un risc) este luat de economia de piață concurențială, în care fără asumarea permanentă a unor riscuri dinamice nici o întreprindere nu poate spera cucerirea unui loc în eșalonul fruntaș.

În acest proces de transformare, flexibilitatea organizațională și managerială devine un factor critic. Activitatea de afaceri nu mai poate fi o funcție a unor cicluri de viață a produselor și tehnologiilor lungi și stabile. Tocmai recunoașterea din timp a acestui adevăr a făcut posibil miracolul economic japonez. Oamenii de afaceri din Japonia au integrat flexibilitatea în sistemul lor economic și asta a făcut posibil pentru ei să-și poată schimba direcția de mișcare într-un răstimp deosebit de scurt.

În noile condiții, întreprinderile trebuie să devină asemenea organizații în care își desfășoară activitatea indivizi ce dispun de capacitatea de a asuma riscuri inovatoare dacă conducerea superioară îi încurajează în acest sens. Cu alte cuvinte, structura organizatorică a întreprinderilor trebuie să ofere un teren corespunzător pentru degajarea unei energii productive și predispușe spre asumarea de riscuri creative. Întreprinderile se reorganizează din temelii, deschizându-se astfel calea pentru o gândire managerială modernă, căreia nu îi mai este specifică teama de risc. Dar stoparea și schimbarea direcției procesului de îmbătrânire a întreprinderilor nu este ușoară. Modelarea structurală a întreprinderilor trebuie să fie un proces continuu, nu ceva ce intervine o dată la 20-30 de ani. Reorganizarea unei întreprinderi are efecte pozitive pe termen lung numai dacă este însoțită și de schimbarea mentalității top managementului firmelor, în sensul de a deveni predispuși să asume riscuri active.

În condițiile contemporane a apărut chiar o nouă disciplină: Managementul riscului, care susține că întreprinderile inovative trebuie să renunțe la ocolirea, evitarea pasivă a oricărui risc, la încercarea de a-l inhiba sau a-l minimaliza și să încerce o nouă soluție, bazată pe facilitarea asumării conștiente, creative și active a tuturor riscurilor inteligente. Este posibil ca în cadrul întreprinderilor să se creeze chiar un post de vicepreședinte sau director responsabil cu activizarea și managementul inteligent al riscului. Important este ca această persoană să urmărească atent evoluția mediului și să

creeze toate condițiile necesare pentru a întreprinderea să nu ocolească, ci să exploateze eficient toate riscurile dinamice care îi apar în cale.

Întreprinderile pot eșua atunci când doresc să introducă cultura asumării riscului, dacă abordarea motivării angajaților ignorează acest comportament. În trecut, în sistemul motivațional al întreprinderilor caracteristica tradițională a fost *teama* - teama de a nu fi promovat, teama de a fi tras la răspundere, teama de a fi concediat etc. Angajații cu gândire inovativă nu pot fi însă motivați prin teamă. Cei care se tem, nu sunt predispuși să riște.

Dacă top managementul dă dovadă de predispoziție spre asumarea de riscuri și este tolerant față de eventualele eșecuri ale unor subalterni care au riscat creativ, atunci inovarea devine mult mai facilă. Chiar și marilor societăți pe acțiuni le este teamă să aducă sacrificii pe termen scurt în interesul unor rezultate mai bune pe termen lung. Ori, tocmai în aceasta constă esența riscului creativ, activ. Într-un mediu orientat spre profit este nevoie de manageri curajoși, care să îndrăznească să riște o parte din profitul pe termen scurt în interesul dezvoltării și inovării pe termen lung. Din această cauză conducătorul firmei Ganett Company a riscat să aloce timp de 5 ani câte 500 milioane dolari din profitul anual, pentru a construi ceva noi și valoros pe termen lung.

Riscul dinamic

Procesele economice în economia de piață nu se dezvoltă liniar, modificările lor nu sunt netede și nu pot fi perfect previzionate. Oamenii de afaceri nu pot conta pe sistematic și pe stabilitate, așa cum nici agricultorii nu pot conta pe meteorogie.

Procesele de afaceri înseamnă cel puțin în aceeași măsură atât renunțarea la vechi, ba chiar demolarea trecutului, a rutinei, cât și construcția viitorului, a noului. Singura constantă a lor o reprezintă schimbarea. Dar schimbarea înseamnă concomitent și asumare de riscuri și nu a unui risc oarecare, ci a unui risc dinamic, activ, creativ, inteligent. Riscurile dinamice sunt riscuri substanțiale, care își autogenerază propria energie și-și autodetermină mișcarea. Riscurile dinamice conduc la inovare, adică pornesc afaceri noi, ameliorează condițiile de muncă, măresc productivitatea, creează produse și tehnologii noi, locuri de muncă noi etc. Riscurile dinamice - prin procesul dinamic cunoscut sub denumirea de *trial and error* (încercarea moarte n-are) - modifică și perfecționează în mod permanent practicile manageriale, viața de afaceri în general. O asemenea asumare de risc conduce uneori la eșec și la pierderi, dar este totuși singura cale care poate conduce întreprinderile spre progres și profit economic.

Riscul dinamic poate fi contraintuitiv. La prima vedere, adesea poate să nu pară oportun să distrugem ceva care funcționează bine de mai mult timp, să renunțăm la ceva verificat și corect, care ne-a dus profit în trecut, în favoarea unui lucru nou, necunoscut, incert, neverificat. Dacă salariul provine din muncă, chiria din imobile, dobânda din economii, atunci de unde provine profitul? Răspunsul este simplu: profitul provine din risc. Alfa și omega vieții de afaceri o reprezintă riscul dinamic, care este un risc viabil, inteligent, care se asumă în mod conștient și care are un efect benefic asupra viitorului oricărei afaceri.

Asumarea unui risc dinamic face afacerile viabile și conduce întreprinzătorii la profit. Asumarea unui risc dinamic reprezintă o asemenea competență care nu se poate însuși exclusiv doar prin procesul de învățare, ci necesită concomitent existența unor capacități intuitive. Asumarea riscului dinamic nu este un proces orb, hazardat, nu

înseamnă acționarea la voia întâmplării, ci conduce la o mai bună înțelegere a dinamicii asumării de riscuri în viața de afaceri, asigurând întreprinzătorilor o mai mare competență în acest domeniu. Acest comportament presupune creativitate, inovare, renunțarea la tradiții, la rutină, deci conține o mare doză de incertitudine și de probabilitate a eșecului. Cu toate acestea, nu conține nimic miraculos, nimic enigmatic, deoarece dă posibilități largi de cercetare și fundamentare prealabilă, care are ca scop reducerea la minim a probabilității eșecului.

Spre deosebire de riscul activ și dinamic, riscul banal, cotidian este pasiv, nu se îndreaptă spre creație sau inovare, reprezentând o variantă statică, care doar semnalizează pericolul. Acest risc se numește risc cu minuscule, spre deosebire de riscul dinamic, creativ, activ, care se poate denumi ca fiind riscul cu majuscule. Riscul cu minuscule se referă la acele amenințări împotriva cărora încheiem o asigurare. Cu riscul cu majuscule dimpotrivă, ne confruntăm în mod deschis și curajos, în speranța unui câștig.

Riscurile dinamice reprezintă acele împrejurări modificante care împiedică întreprinderea să devină o structură pietrificată și birocratică. În situații de criză, orice întreprindere este nevoită să ia decizii riscante. Însă întreprinderile trebuie să fie permanent gata să-și asume riscuri dinamice, deoarece ele trebuie să caute permanent ceva mai bun, mai eficient, mai modern, și în interesul progresului trebuie să fie dispuse să "distrugă" constructiv starea existentă. O asemenea soluție poate conduce la succes sau la eșec. Cert este însă că acele afaceri care se opun prea mult timp schimbărilor, degenerază și mor.

Adio ieri, salut viitor

Străduința spre schimbare, asumarea riscului dinamic și inovarea degenerază în mod cert într-o întreprindere care-și caută viitorul în trecut. Cei care caută activ riscul, inovatorii, adică cei care-și asumă în mod continuu riscuri dinamice, au încredere în viitorul incert. Ei știu că imperiul ideilor noi necesită un nou mod de a privi lucrurile. Această perspectivă prosperă, inovativă, deschisă și receptivă în fața riscului cu majuscule devine imposibilă dacă *facem lucrurile așa cum le-am făcut dintotdeauna*, presupunând în mod eronat că ceea ce se va întâmpla mâine va fi asemănător cu ceea ce s-a întâmplat ieri.

Având în vedere cele de mai sus, rezultă că știința meteorologică și știința economică se aseamănă surprinzător de mult. Dezvoltarea rapidă a tehnicii previziunilor meteorologice, a tehnicii de calcul și a telecomunicațiilor ne face să fim tentați să considerăm normal ca previziunile de timp probabil să devină tot mai exacte, deși nu este de loc așa, deoarece evoluția timpului probabil este prea aleatoare, prea haotică. Revenind la viața de afaceri, nici o întreprindere nu poate spera că evenimentele economice tot mai complexe și mai interconectate devin tot mai exact previzibile cu ajutorul tehnicilor moderne de calcul. Deși se iau nenumărate decizii pe baza previziunilor economice, rezultatele obținute sunt, în general, modeste.

Așa cum subliniază James Gleick în "Chaos", variabile ca politica, moda sau optimismul consumatorilor nu pot fi măsurate nici pe departe așa cum se poate măsura conținutul de umiditate a aerului, orice ar afirma cei ce previzionează evoluția fenomenelor economice. Nesiguranța din viața de afaceri are însă o asemenea structură încât chiar dacă nu se poate prevedea, se poate studia (Disciplina care o studiază a fost denumită în literatura de specialitate știința haosului și este doar în curs de conturare.). Atunci când managerii iau o decizie riscantă, ei studiază incertitudinea doar la un nivel funcțional, cotidian. Un asemenea comportament nu este rezultatul unei alegeri propriu-zise, ci izvorăște mai degrabă dintr-o simplă necesitate.

Răspunsul vieții economice la știința haosului este asumarea riscului. Riscul este prezent în lumea afacerilor exact așa cum el este prezent în natură - în fluxul și refluxul ratelor dobânzilor, în păienjenişul complicat al rapoartelor de schimb valutar, în mecanismele adesea bizare ale evoluției prețurilor, în lupta de concurență, în imprezibilitatea comportamentului consumatorilor etc. Pesupunerea optimistă cum că o afacere este ceva finit, măsurabil și perfect controlabil rămâne doar un vis. Succesul va fi întotdeauna de partea acelor întreprinzători care vor integra organic forțele schimbării și ale riscului dinamic și vor înțelege că previziunea perfectă și infailibilă a viitorului în lumea afacerilor este imposibilă.

Siguranța întreprinderilor care își asumă riscuri dinamice nu constă în construirea unor fortărețe împotriva schimbării, ci dimpotrivă, în faptul că ele sunt suficient de dinamice, flexibile și suple pentru a putea înfrunța pericolele incertitudinii. Vor rămâne în eșalonul fruntaș numai acele afaceri care au un management flexibil și care reacționează operativ la riscuri.

Anii 1990 au demonstrat că asumarea de riscuri dinamice devine tot mai determinantă, iar flexibilitatea și rapiditatea reacției devin esențiale în privința supraviețuirii întreprinderilor. Cu toate acestea, actualmente majoritatea întreprinderilor își consumă cea mai mare parte a eforturilor în vederea încercării de a *ocoli* riscul. Asemenea întreprinderi uită sau niciodată nu au învățat cum trebuie să "*demolezi creativ*" produse, servicii sau metode de lucru existente, în interesul creerii de loc pentru nou, pentru mai bun, pentru mai eficient, chiar dacă condițiile contemporane au dovedit că supraviețuirea lor poate depinde tocmai de promovarea unor asemenea schimbări.

Peter Drucker a denumit acest proces "debarasarea sistematică de trecut". După părerea lui, organizațiile inovative nu-și risipesc nici resursele și nici timpul pentru apărarea trecutului. Ele se concentrează spre nou, spre ceea ce încă nici nu s-a născut, adică spre inovare, spre modelarea conștientă și creativă a viitorului lor. În aceste condiții, pentru o afacere existentă nimic nu poate fi mai important decât renunțarea sistematică la trecut, în interesul dobândirii capacității de modelare a viitorului propriu. Afacerile progresează și profiturile cresc în mod spontan numai în urma asumării sistematice a unor riscuri dinamice.

Chiar și acele afaceri care *susțin* că inovează cu plăcere, adesea se opun schimbării și riscurilor inerente acesteia. De ce? Deoarece distrugerea, demolarea unor sisteme existente deocamdată viabile, care au funcționat perfect ieri, li se pare nejustificată. Incertitudinea ce însoțește asemenea schimbări conduce la prudență. Cu toate acestea, firmele trebuie să aleagă între acceptarea schimbării "la cald" (când nu mai poate fi evitată) și crearea, generarea conștientă a schimbării (schimbarea "la rece", care este mult mai ușor de realizat și stăpânit). Demolarea, distrugerea creativă a trecutului înseamnă investiție în tehnologii încă neîncercate sau în resurse umane neverificate, iar întreprinderea este pusă în fața unor probleme noi, pe care nu le înțelege pe deplin.

Richard Foster, directorul de la McKinsey&Company, este de părere că firmele americane sunt prea autosatisfăcute și au ales un drum greșit spre viitor. Majoritatea lor cheltuiesc prea mult pentru apărarea unor produse care deja le-au adus profituri mari în trecut și prea puțin pe produsele noi, care le-ar putea aduce profituri mai mari în viitor. Cheltuind prea mult pe tehnologiile de ieri, le rămâne prea puțin pentru cele care vor fi în top mâine. Un asemenea comportament orientat spre trecut, spre apărare este o forță care trage întreprinderile înapoi. Firmele ar trebui să fie agresive, să promoveze noul, schimbarea, să atace și nu să se apere, deoarece numai prin atac și-ar putea păstra pozițiile conducătoare de pe piață, respectiv ar putea cuceri noi poziții de leader în lumea afacerilor mondiale.

Unii manageri sunt de părere că asumarea de riscuri este sinonimă cu realizarea mai *rapidă* a profitului. Un asemenea punct de vedere însă reprezintă o interpretare foarte periculoasă a riscului. Uneori, întreprinderile încearcă într-adevăr să învingă concurența prin accelerarea unei dezvoltări. Dar riscul *nu întotdeauna* este sinonim cu rapiditatea și în mod cert el nu înseamnă realizarea *mai rapidă* a profitului. Astfel, riscul se poate materializa și în întârzierea lansării unui produs nou în vederea finisării sale mai bune, având încredere în faptul că timpul și banii astfel sacrificați vor aduce în viitor rezultate mai bune.

Distrușgerea constructivă la Coca-Cola & Company

Coca-Cola Company a fost mult timp un exemplu de organizație orientată spre apărare. Firma s-a construit pe un singur produs de bază și obiectivul primordial al organizației a fost timp de un secol apărarea acestui produs. Coca-Cola era băutura răcoritoare leader pe piața americană și pe piața mondială de atât de mult timp, încât managerii firmei nu întrevedeau nici un risc. CC a fost exemplul clasic al firmei cu un comportament reactiv, care reacționează doar la evenimentele din mediu, în loc să aibă un comportament proactiv, adică să modeleze conștient evoluția acestor evenimente.

Treptat, poziția conducătoare a CC se erodează, dar abia în anii 1980 se fac primele schimbări în conducerea firmei, care imprimă managementului un oarecare curaj.

La 23 aprilie 1985, R.C. Goizueta, noul președinte-director general al CC, și-a șocat colaboratorii cu afirmația că va schimba rețeta băuturii răcoritoare care de 99 de ani era leader necontestat pe plan mondial și în locul ei va introduce o rețetă nouă. Printr-o asemenea decizie, firma își asuma un important risc dinamic, care se baza pe două fapte reale de o deosebită importanță și anume:

- Cifra de afaceri a CC. Produsul care a devenit depășit, a adus firmei o cifră de afaceri de 3,5 miliarde dolari și un profit de 600 milioane dolari pe an. Patrimoniul firmei era de 10 miliarde dolari și timp de 23 de ani consecutivi firma a mărit dividendele plătite acționarilor. Compania era un concern uriaș, calificat cu "trei A", fiind una din cele mai mari 50 de companii americane.

- Renumele mărcii celei mai larg cunoscute pe plan mondial. Zilnic se consumau 270 milioane sticle Coca-Cola în lume și 50 milioane sticle în SUA.

Acest rege neîncoronat al băuturilor nealcoolice a fost retras subit de pe piață la 23.04.1985. Rețeta cunoscută sub denumirea de "merchandise 7x" a fost închisă în seiful instituției bancare Trust Company of Georgia. Noua rețetă se numea "merchandise 7x-100" și odată cu ea s-a născut o nouă Coca-Cola, un nou gust Coke și a dispărut de pe piață produsul care timp de 99 de ani a fost simbolul capitalismului american în 155 de țări ("America îmbuteliată", "chintesența a tot ceea ce reprezintă America"). Președintele companiei a recunoscut că această decizie a însemnat cel mai șocant și cel mai spectaculos risc de afaceri care a fost asumat vreodată de o societate producătoare de bunuri de consum.

Lumea afacerilor și opinia publică mondială s-a mirat de curajul (sau prostia?) top managementului firmei CC. Un profesor de marketing de la Harvard Business School a afirmat că s-a înfiorat când a auzit despre un asemenea comportament riscant al firmei CC, care a renunțat la un produs ce avea un succes secular, în favoarea unui produs nou, pe care nu-l cunoștea nimeni.

De ce a riscat Goizueta? Pentru că a considerat că o distrușgere constructivă era foarte binevenită la o firmă pietrificată de vârstă centenară. Firma Pepsi convertea treptat consumatorii de Coke în anii 1970 și 1980, promovând "un gust tineresc". În anii 1970,

volumul anual al vânzărilor de Coke a crescut cu 10-15%, pentru ca la sfârșitul anilor 1970 această creștere să scadă la numai 2%. Numărul băutorilor de Coke a scăzut cu 39% între 1973-1983, în timp ce numărul băutorilor de Pepsi s-a triplat. CC vindea încă mai mult decât concurenții, dar scutul ei cândva de nepătruns s-a fisurat deja. Înainte de 1980, când Goizueta a preluat ștafeta, s-a vehiculat deja ideea schimbării rețetei ca fiind o posibilitate de combatere a atacului Pepsi, fără însă a avea un ecou mai deosebit în rândurile top managementului firmei, care a etichetat o asemenea idee ca fiind profund jignitoare.

Rolul de leader deținut de firma CC timp de un secol a condus la un comportament organizațional pasiv, reactiv, care vedea în risc doar un inamic de ocolit. Firma reacționa pur și simplu la schimbările intervenite în mediu, în loc să inițieze ea însăși asemenea schimbări. Ideea de a modifica conștient, pornind din interior, un produs de succes timp de aproape 100 de ani se părea o erezie. Piedica cea mai mare în calea schimbării o reprezenta faptul că firma lucra în continuare cu profit, chiar dacă cota sa de piață era în scădere treptată. Este situația tipică de reorientare, când firma este adaptată contextului trecut, lucrând cu profit, dar contextul viitor nu mai seamănă cu cel trecut, deci firma nu mai este adaptată noilor condiții de mediu. Ca urmare, ea trebuie să se reorienteze, pentru a se putea acomoda eficient cu noul context de mediu.

Garda managerială a firmei CC nu vedea însă nici un motiv de îngrijorare pentru care ar trebui să intervină într-un proces care aparent se derula fără nici un motiv perturbant.

Dar semnele care urgentau necesitatea unei schimbări se înmulțeau în mod continuu, condițiile de piață se modificau treptat, iar firma nu făcea nimic. Situația era foarte asemănătoare cu cea a firmei GE la preluarea conducerii de către J. Welch, situație despre care Welch a afirmat că "al nostru era cel mai confortabil hamac de pe bordul Titanicului, în timp ce în jur se înmulțeau aisbergurile".

În 1980 firma CC ajunge foarte aproape de scăderea venitului net (creșterea a fost doar de 0,5%), lucru care nu s-a întâmplat de foarte mulți ani, în timp ce între anii 1977-1981 creșterea venitului net a fost de 6,3% (după corectarea efectului inflației). Într-un singur an (1983-1984), circulația pe piață a CC scade cu 14,3%, în timp ce cota de piață a firmei scade de la 24,8% la 21,7%, ca urmare a concurenței Pepsi. În 1984 Pepsi depășește pentru prima dată CC în privința valorificărilor în magazinele de importanță cheie, deși CC cheltuia pe publicitate mai mult decât Pepsi. Acest eveniment l-a convins pe Goizueta că momentul pentru pasul decisiv a sosit, deoarece în caz contrar, în 1986, când firma și-ar fi sărbătorit centenarul, Pepsi ar fi depășit CC și în privința vânzărilor totale.

Unii colaboratori ai lui Goizueta și-au dat seama că piața băuturilor răcoritoare trece deja de câțiva ani buni printr-o schimbare radicală, în sensul scăderii consumului de Coke cu zahăr în rândul tinerei generații, cel mai important segment de piață al firmei. Preferința publicului se îndreaptă spre băuturile răcoritoare dietetice și cele pe bază de fructe. La aceste noi condiții, firma Pepsi era mai bine adaptată. Ceva trebuia să se facă, deoarece "a nu face nimic nu înseamnă a ocoli riscul. Dacă riscăm, probabil vom pierde. Dar dacă nu riscăm, pierdem cu certitudine. Deci, riscul cel mai mare este să nu facem nimic" - a afirmat Goizueta.

O asemenea abordare a problemei se deosebea radical de comportamentul anterior al firmei, care se baza pe credința că "a nu face ceva este mai puțin riscant decât a face". Dar un asemenea risc nu era un risc inteligent. Goizueta rupe cu o tradiție de un secol atunci când dă numele de Coke unei băuturi răcoritoare dietetice (până la el numele de marcă Coke a fost sfântă și nu s-a dat nici unei alte băuturi răcoritoare), în condițiile în care

firma avea deja pe piață o băutură Coke dietetică de succes (Tab). Aceasta a fost deci prima ocazie în care numele de marcă tradițional s-a folosit nu în legătură cu băutura răcoritoare tradițională a firmei, ci în legătură cu o altă băutură nealcoolică. Goizueta a recunoscut că aceasta a fost cea mai riscantă și cea mai periculoasă decizie a sa, deoarece Cola dietetică se putea dovedi un eșec, o eroare, caz în care numele de marcă de 100 de ani recunoscut pe piață ca leader ar fi fost lezat iremediabil, ca și renumele mărcii Tab.

Marele semn de întrebare era dacă renumele numelui de marcă tradițional reușea sau nu să lanseze cu succes noua băutură răcoritoare sau va conduce la diluarea imaginii mărcii Coke, reducând circulația vechilor generații de produse ale firmei. După 4 luni, la Congresul național al producătorilor de băuturi răcoritoare Goizueta a afirmat că deocamdată, "în situația actuală, singura certitudine este incertitudinea", dar firma va rămâne pe piață în mod "încăpățânat și agresiv".

Riscul asumat de Goizueta s-a dovedit în final a fi o decizie corectă, în sensul că Diet Coke (sau Coca-Cola Light, în unele țări) s-a dovedit a fi unul din cele mai rentabile produse lansate pe piață în deceniul 1980. După 2 ani, acest produs a devenit băutura răcoritoare dietetică care se vindea în cea mai mare cantitate pe plan mondial.

Criticii prevedeau că cola dietetică va reduce și câștigul adus de Coca-Cola și de Tab, considerând deci extinderea numelui de marcă Coke și asupra altor produse ca fiind un risc neinteligent. Acești critic au uitat însă că băuturile răcoritoare dietetice se beau nu numai de femeile ce-și apără silueta, ci această orientare a devenit în zilele noastre o mișcare de dimensiuni mondiale. Or, firma avea doar marca Tab pe această piață în plină expansiune. Numele de marcă Coke nu era încă prezent pe această piață foarte dinamică, argument hotărâtor în decizia riscantă luată de Goizueta.

Decizia agresivă a lui Goizueta a deschis poarta pentru un evantai tot mai larg de sortimente de băuturi răcoritoare ce poartă numele de marcă Coke: Cherry Coke, Diet Coke, New Coke, Coca-Cola Classic, precum și variantele decofeinizate ale Coke și Diet Coke.

În străduița de a "trezi la viață" uriașul concern somnolent, Goizueta a mai asumat și un risc suplimentar: a lansat pe piață cola dietetică fără un prealabil studiu al pieței, motivând că "testul pieței servește pentru a dovedi că rezultatul unei decizii va fi un succes sau un eșec. După părerea mea, în cazul Diet Coke nici nu se punea problema unui eșec".

BIBLIOGRAFIE

1. Drucker, P.F.: Innovation and Entrepreneurship. New York, Harper&Row, 1985.
2. Foster, Innovation: The Attacker's Advantage. New York, Summit Books, 1986.
3. Gleick, James: Chaos: Making a New Science. New York, Viking, 1987.
4. Goizueta: Putting the Daring Back in Coke. The New York Times, 4 martie 1984.
5. Wriston, Walter: Risk and Other Four-Letter Words. New York, Harper&Row. 1986.

CONTRACTELE DERIVATE PE INDICELE BET

C. POP

ABSTRACT: The paper below presents the evolution of futures and options contracts on BET index at BMFMS. It presents, also, the main factors which contribute to the failure of these contracts on Romanian derivative markets.

Indicele BET (Bucharest Exchange Trading) este indicele oficial al Bursei de Valori București (BVB) și a fost lansat în 22 septembrie 1997, având ca dată de referință 19 septembrie 1997, când valoarea sa a fost stabilită la 1000 de puncte. Acest indice a fost creat pentru a reflecta activitatea BVB prin intermediul celor mai bune 10 companii de la categoria I a bursei. Indicele este calculat atât în lei (ROL) cât și în dolari SUA (USD).

Evoluția valorilor înregistrate de indicele BET exprimat în ROL este redată în graficul nr. 1.

Din graficul nr. 1 se poate observa că, după tendința de scădere înregistrată în cursul lui 1997, la începutul anului 1998 indicele BET promitea să se redreseze. Dar odată cu sfârșitul lunii aprilie, indicele a intrat pe o pantă descendentă – pierzând până la sfârșitul lui septembrie 1998 aproximativ 600 de puncte. Motivele care au condus la această scădere sunt, după părerea mea, următoarele:

- Retragerea unor importanți investitori instituționali străini care au preferat să își restrângă sau să își lichideze investițiile făcute pe piețele din Europa de Est, ca urmare a crizei care a afectat piețele de capital din Asia și a crizei care a afectat piața de capital de la Moscova, după ce Rusia a anunțat că are probleme în onorarea datoriei externe;

- La această retragere s-au adăugat problemele legate de descoperirea derulării de tranzacții short (vânzări descoperite sau în lipsă). Acestea au fost inițiate de o serie de brokeri pentru a menține activitatea la BVB la o cotă susținută. Dincolo de faptul că acest tip de tranzacții nu trebuie folosite în acest sens, tranzacțiile short erau interzise a se derula la BVB, indiferent de motiv – deoarece nu exista o procedură de executarea a acestora care să prevină accentuarea tendinței de scădere a prețurilor, tendință pe care acest tip de tranzacții o poate genera. Ca urmare a acestei situații un val de neîncredere a lovit o parte din investitori, iar lipsa unor comunicate oficiale clare din partea CNVM (Comisia Națională a Valorilor Mobiliare) a dus la adâncirea acestei lipse de încredere în tranzacțiile de la BVB;

- La cele de mai sus s-a mai adăugat scandalul legat de faptul că o parte din vânzările short – mai sus amintite – s-au desfășurat folosindu-se acțiuni furate din conturile de registru ale unor investitori care nu își foloseau acțiunile sau care decedaseră și pentru care nimeni nu reclamase acțiunile. Mai grav a fost faptul că s-au descoperit și tranzacții de vânzare definitive cu acest gen de acțiuni.

Ca urmare a situației create, CNVM a fost nevoită să sancționeze un număr ridicat de societăți de valori mobiliare și să retragă autorizațiile pentru un număr mare de brokeri. Acțiunile CNVM au dus la restrângerea activității societăților de valori mobiliare și multe

societăți de mici dimensiuni și-au încetat activitatea. Astfel, s-a redus ‘calea de acces’ a investitorilor individuali spre piața bursieră.

În plus, lipsa unui raport clar al CNVM asupra celor întâmplate cu tranzacțiile de la BVB a generat o lipsă de încredere în transparența pieței și aceasta s-a făcut simțită foarte mult timp punându-și amprenta asupra activității BVB.

Trecând peste această criză, sfârșitul anului 1998 a adus o ușoară redresare a indicelui BET. Tendința de redresare a indicelui BET a continuat și în 1999, ea putând fi observată în special începând cu luna mai. Dar – cu toată tendința de creștere – evoluția indicelui BET a fost oscilantă și a rămas închisă în intervalul 450-600 de puncte până în decembrie 1999.

În cursul anului 2000 tendința de redresare a indicelui BET nu a fost evidentă. Acesta a oscilat între 450 puncte și 650 puncte, cu un vârf de 687. 76 puncte în luna august. În cadrul acestui interval, indicele a tins să oscileze în intervale mai restrânse (500-550 puncte) în perioada martie-iulie 2000 și septembrie-decembrie 2000.

În anul 2001 tendința de redresare a indicelui BET a devenit mai evidentă, deși plafonul de 650 de puncte și apoi cel de 750 de puncte au fost destul de greu depășite. Dar 2001 s-a încheiat pe un trend de redresare a indicelui, ceea ce îndreptățește începerea anului 2002 într-o atmosferă mult mai optimistă. Acest optimism era indus și de faptul că – în ultimele 3 luni ale anului 2001 – au apărut 3 fonduri mutuale specializate în investiții pe piața de capital din România. La acestea s-a alăturat o parțială reîntoarcere a investitorilor străini în cursul anului 2001.

În cursul primelor luni din anul 2002, după ce a oscilat în jurul valorii de 800 de puncte, indicele BET a decis că poate să depășească acest plafon. Apoi, în cursul lunii martie a depășit și plafoanele de 900 și 1000 de puncte, fără a se opri în jurul lor. La sfârșitul lunii aprilie 2002 BET tindea să atingă o valoare fără precedent în evoluția sa – 1200 de puncte. Oricum în lunile martie-aprilie 2002 BET a depășit pentru prima dată după patru ani valoarea de 1040 de puncte atinsă în 1998.

Motivația acestui comportament optimist a indicelui BET se poate găsi în adoptarea unei noi legislații privind piața de capital din România – în regim de ordonanță de urgență – pentru ca aceasta să se alinieze la Uniunea Europeană. La aceasta se adaugă optimismul – exagerat, din punctul meu de vedere – legat de ușoara redresare a situației economice a României. BVB – prin creșterea indicelui BET exprimat în ROL – pare să anticipeze creșterile viitoare. Din păcate, din punct de vedere personal, BVB este ‘supraîncălzită’ față de realitățile economice din România și față de gafele politice și economice cu care ne-au obișnuit guvernării de-a lungul a 12 ani de ‘democrație de tranziție’. Având în vedere spiritul latin al – puținilor – investitori români, entuziasmul lor pare să fie la fel de exagerat pe cum a fost pesimismul de care au dat dovadă timp de aproape 4 ani.

Având în vedere evoluțiile din ultimul timp ale indicelui BET se pune întrebarea dacă piața românească oferă contracte derivate pe acest indice, astfel încât investitorii să poată realiza principalele trei tipuri de operații:

- Hedging (protecție) – în cazul în care și-au plasat banii în portofolii de acțiuni sau doar în unele acțiuni de la categoria I a BVB (oricum cea mai bună dintre cele două categorii);
- Arbitraj – ce se poate efectua în cazul în care prețul futures pentru BET și prețul spot nu sunt corelate în mod corespunzător. Acest arbitraj este mai greu de realizat în mod direct folosind întregul portofoliu al indicelui BET, atâta timp cât nu se oferă la BVB un produs complex de tranzacționare reprezentat de portofoliul acestui indice;

o Speculație – utilizată pentru a anticipa evoluțiile viitoare ale indicelui BET pe piața spot.

Prima bursă pentru derivate financiare din România a fost Bursa Monetar-Financiară și de Mărfuri Sibiu (BMFMS). Aceasta a lansat și primele contracte futures pe indicele BET exprimat în ROL. Trebuie să menționăm că în momentul apariției contractelor derivate la BMFMS exista doar o Ordonanță Guvernamentală (Ordonanța nr. 69/ 1997) care oferea un cadru foarte general de reglementare a tranzacțiilor în bursele de mărfuri – fără a detalia tranzacțiile cu contracte derivate.

În luna iulie 1998¹ BMFMS și BVB au încheiat o convenție care îi permitea bursei din Sibiu să ofere și să tranzacționeze contracte futures pe indicele BET (exprimat în ROL) – ceea ce însemna că folosea în calculul indicelui formula folosită de BVB. Lansarea contractelor futures pe BET era așteptată pentru 1 septembrie 1998. Convenția încheiată dădea dreptul BMFMS să tranzacționeze acest tip de contract pe o perioadă de trei ani. Se pare că exista și o opțiune de prelungire a perioadei la 10 ani.

Specificațiile contractului futures pe indicele BET cuprindeau următoarele:

- ✓ Activul de bază: indicele BET exprimat în puncte multiplicat cu 1000 lei;
- ✓ Pasul de cotare: 1 punct;
- ✓ Scadența: la 3 luni și la 6 luni;
- ✓ Lichidarea contractului: în lei prin plata diferenței de valoare ce rezulta între prețul futures și prețul spot pentru indicele BET;
- ✓ Marje: marjele inițiale erau stabilite la 200000 lei pentru 3 luni și 300000 lei pentru 6 luni; marjele de menținere erau stabilite la 150000 lei pentru 3 luni și 200000 lei pentru 6 luni.

Conform revistei Piața Financiară nr. 9/ 1998, anunțarea lansării acestui contract nu a generat nici un fel de entuziasm printre investitori și/ sau printre specialiștii implicați în tranzacții la BVB și BMFMS. Foarte mulți au considerat lansarea acestui contract drept un experiment, indicând ca principală cauză a scepticismului lor lichiditatea scăzută și atmosfera pesimistă ce domina Bursa de Valori București în septembrie 1998².

Contractul futures pe indicele BET a fost lansat – așa cum se anunțase – în 1 septembrie 1998. Primele tranzacții ce acest contract s-au înregistrat numai în 14 septembrie 1998. Din păcate, evoluția tranzacțiilor a confirmat caracterul ‘experimental’ al contractului. Investitorii aproape ca nu erau interesați de tranzacțiile cu acest tip de contract.

În noiembrie 1998 BMFMS a completat gama de contracte derivate pe indicele BET introducând și un contract de opțiune având ca activ suport contractul futures pe indicele BET. Acest gen de contract ar fi permis celor care tranzacționau contracte futures să se protejeze împotriva unora dintre riscurile asumate și să speculeze pe ‘tema’ indicelui în cauză. Lansarea contractului de opțiune a trecut aproape neobservată pe o piață prea puțin activă.

¹Trebuie să menționăm că în perioada iulie 1997 – septembrie 1998 la BMFMS s-a tranzacționat un contract futures pe indicele BMS, indice calculat de bursa din Sibiu pentru a caracteriza piața BVB. În perioada de 14 luni de tranzacționare s-a înregistrat un volum total de 43031 de contracte futures pe indicele BMS. Din păcate site-ul BMFMS nu dă și detalii cu privire la specificațiile acestui contract, interesantă fiind o analiză comparativă a acestuia cu contractul futures pe BET.

² Ionescu, Adrian N. – Pionieratul futures continuă cu contractele pe indicele BET, Piața Financiară nr.9/ 1998.

C. POP

Evoluția volumului de tranzacționare pentru cele două contracte este redată în tabelul nr. 1.

Tabel 1.

Contracte futures pe indicele BET		Contracte de opțiune pe contractul futures pe indicele BET	
Luna	Nr. contracte	Luna	Nr. contracte
Sept. 1998	1108	Sept. 1998	60
Oct. 1998	1606	Oct. 1998	73
Nov. 1998	1282	Nov. 1998	133
Dec. 1998	425	Dec. 1998	16
Total 1998	4421	Total 1998	47
Ian. 1999	957	Ian. 1999	92
Feb. 1999	513	Feb. 1999	69
Mar. 1999	450	Mar. 1999	30
Apr. 1999	188	Apr. 1999	0
Mai 1999	178	Mai 1999	1
Iun. 1999	225	Iun. 1999	55
Iul. 1999	317	Iul. 1999	0
Aug. 1999	313	Aug. 1999	0
Sept. 1999	129	Sept. 1999	0
Oct. 1999	72	Oct. 1999	0
Nov. 1999	96	Nov. 1999	0
Dec. 1999	0	Dec. 1999	0
Total 1999	3438	Total 1999	310
Ian. 2000	0	Ian. 2000	0
Feb. 2000	0	Feb. 2000	0
Mar. 2000	0	Mar. 2000	0
Apr. 2000	0	Apr. 2000	0
Mai 2000	0	Mai 2000	0
Iun. 2000	0	Iun. 2000	0
Iul. 2000	0	Iul. 2000	0
Aug. 2000	0	Aug. 2000	0
Sept. 2000	842	Sept. 2000	0
Oct. 2000	700	Oct. 2000	0
Nov. 2000	2	Nov. 2000	0
Dec. 2000	15	Dec. 2000	0
Total 2000	1559	Total 2000	0
Ian. 2001	200	Ian. 2001	0
Feb. 2001	30	Feb. 2001	0
Mar. 2001	0	Mar. 2001	0
Apr. 2001	0	Apr. 2001	0
Mai 2001	0	Mai 2001	0
Iun. 2001	0	Iun. 2001	0
Iul. 2001	-	Iul. 2001	-
Total 2001	230	Total 2001	0
TOTAL GENERAL	9648	TOTAL GENERAL	443

Sursa: www.bmfms.ro/istoric/volum

După cum se poate observa interesul pentru contractul futures pe BET a fost oarecum ridicat până în ianuarie 1999, după care a scăzut treptat până la indiferență. În iulie 2001 contractul a fost scos din portofoliul de contracte oferit de BMFMS, conveția de 3 ani cu BVB expirând în luna respectivă. Contractul 's-a stins' fără prea multă publicitate, volumul scăzut de tranzacționare părând să confirme decizia luată de conducerea BMFMS.

În ceea ce privește contractul de opțiune, cifrele sunt edificatoare – acest contract nu a trezit mai deloc interesul investitorilor și această lipsă de interes a fost corelată cu lichiditatea scăzută a contractelor futures pe indicele BET. Ca urmare traderii nu au găsit nici o modalitate de a folosi aceste contracte de opțiune – evoluția lor fiind strâns legată de cea a activului suport. Și acest contract a fost scos de la tranzacționare în iulie 2001.

Ar fi fost interesantă o analiză a volumului contractelor futures (cel puțin) pe cele două scadențe, dar acest tip de date nu este oferit de site-ul bursei de la Sibiu.

Cauzele pentru care aceste contracte derivate pe indicele BET nu au avut succes ar putea fi următoarele:

➤ Lansarea contractului futures pe indicele BET s-a realizat într-un moment foarte prost, complet defavorabil tranzacțiilor cu acest tip de contracte. Graficul nr. 1 arată valoarea indicelui BET pe piața spot – cea mai scăzută valoare înregistrată de indice, iar investitorii nu știau foarte bine ce direcție de evoluție va avea piața. Ca urmare ei nu s-au grăbit să speculeze prea mult pe piața futures asupra tendințelor viitoare ale indicelui BET.

➤ Evoluțiile indicelui BET în 1999 și 2000 nu au fost de loc încurajatoare, așa că piața futures a rămas oarecum fără obiect. Speculatorii rămâneau în expectativă, ca urmare a lichidității scăzute și a pesimismului de pe piața de la București. Hedgerii aproape că nu existau, deoarece aveai nevoie de o doză fantastică de optimism ca să investești în aproape orice fel de portofoliu la BVB în perioada mai sus amintită.

➤ Marjele nu erau nici ele de natură să stimuleze 'efectul de pârghe' al contractelor futures. De obicei aceste marje se stabilesc la 5-30% din valoarea contractului. Ori la BMFMS marja care trebuia depusă se apropia de valoarea contractului. Ca urmare, câștigul din speculație era foarte scăzut.

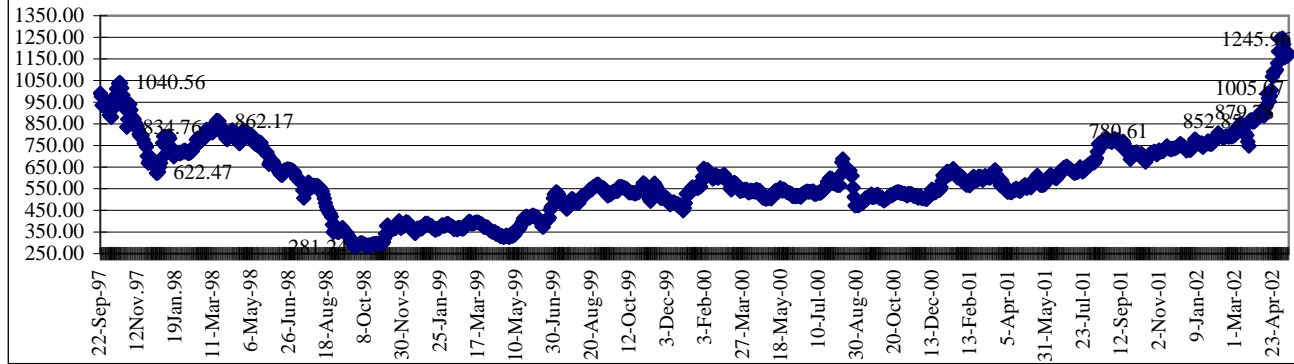
Din păcate, după părerea mea, contractele derivate pe indicele BET au fost eliminate de la tranzacționare exact în momentul în care piața spot a indicelui dădea semne clare că se va redresa. Și – după aproape 4 ani – ea s-a redresat. Iar în prezent este chiar 'fierbinte'. Ori tocmai în aceste perioade contractele derivate devin interesante atât pentru speculatori cât și pentru hedgeri. Astăzi, când există investitori în portofolii de acțiuni tranzacționate BVB, acestora le lipsesc instrumentele de protecție împotriva evoluțiilor nedorite ale pieței.

Evoluția și dispariția – sperăm temporară – a contractelor derivate pe indicele BET de pe piața românească subliniază odată în plus ce importantă este alegerea momentului pentru lansarea unui nou produs, fie el și financiar. Și apoi, lipsa de răbdare când lucrurile evoluează prost și-a spus cuvântul. Probabil că tranzacțiile cu aceste contracte vor fi reluate, dar ele pierd entuziasmul acestui moment, ceea ce le poate afecta atât reintroducerea cât și evoluțiile viitoare.

BIBLIOGRAFIE

1. Ionescu, Adrian N. – Pionieratul futures continuă cu contractele pe indicele BET, Piața Financiară nr. 9/ 1998.
2. www.bmfms.ro
3. www.bvb.ro

Grafic nr.1
BET-10 ROL



CARACTERISTICI ALE REPROIECTĂRII PROCESELOR DE AFACERI ȘI OBSTACOLE ÎN APLICAREA PRACTICĂ A CONCEPTULUI

LAZĂR RUSU, RĂZVAN PASCU

ABSTRACT. Business process reengineering (BPR) is presently one of the key issues of successful business. Because is relatively recent in the economical medium, the reengineering is not sustained by a set of clear rules, benefiting only from a set of principles and techniques based on a series of characteristics of the process. These principles and techniques revealed themselves through the practical development of the process, so we cannot speak yet of a crystallization of them. BPR is an activity that affects all the aspects of a company, and it is neither easy nor fast to implement. Involving all the resources of a company and affecting all of them, BPR has to cope also with a series of difficulties. In this paper we present the main characteristics of the process, its main obstacles and possible ways of dealing with these obstacle.

1. Introducere

Condițiile actuale din lumea afacerilor, necesită găsirea de răspunsuri la probleme din ce în ce mai diverse. În prezent, pentru a fi competitive, firmele trebuie să atingă nivele superioare în fiecare din activitățile desfășurate. În aceste condiții, se impune analizarea proceselor critice în scopul reproiectării lor, punându-se accent pe posibilitatea implementării unei soluții pentru îmbunătățirea activității firmei. Astfel, se urmărește creșterea calității produselor, a productivității cât și a concentrării asupra activităților care creează valoare pentru client și regândirea lor de la început până la sfârșit.

Pentru a se adapta repede la condițiile mereu în schimbare ale pieții, o firmă trebuie să fie suficient de flexibilă, suficient de inovativă pentru a-și menține produsele și serviciile la zi din punct de vedere tehnologic și pentru a oferi maximum de calitate și servicii pentru client. Astfel, pentru supraviețuirea unei firme e necesară o concentrare intensă asupra clienților și nevoilor sale și o proiectare superioară a proceselor de afaceri.

Aceste premize ale succesului pot fi create prin reproiectarea proceselor de afaceri, acesta fiind unul dintre instrumentele pe care trebuie să-l cunoască, utilizeze și aplice managerii în cadrul unei firme. Reengineering-ul sau reproiectarea proceselor de afaceri (BPR) a apărut la începutul anilor '90, ca o contribuție majoră la gândirea în management [3]. Reproiectarea proceselor de afaceri nu e o activitate de rutină și nu se poate desfășura conform unor algoritmi. De asemenea nu există o procedură anume care să includă un anumit număr de etape și care să producă în mod mecanic un proces nou, deși în literatura consacrată acestui concept se prezintă mai multe proceduri. Astfel, nu există anumite reguli stricte și stabile pentru reproiectarea proceselor de afaceri, dar există anumite principii și tehnici pe care se bazează reproiectarea, și care pot fi aplicate în vederea obținerii unor performanțe economice superioare în cadrul activității desfășurate.

Reproiectarea presupune abandonarea ansamblului de principii ce au determinat structura, managementul și performanțele firmelor și adoptarea unui nou ansamblu [4]. Firmele existente se pot autoreinventa, de o importanță majoră fiind modul în care vrem să

organizăm munca, ținând seama de cerințele de azi ale pieței și de puterea tehnologiilor actuale. Reproiectarea valorifică anumite caracteristici, necesare inovării în afaceri, cum ar fi: individualism, încredere în sine, disponibilitate de a accepta riscul și o înclinație spre schimbare.

2. Metodologia reproiectării proceselor de afaceri

Chiar dacă o metodologie standard, bazată pe un cadru comun care să asigure succesul în proiectele de BPR, nu a fost încă dezvoltată, ca o abordare au fost făcute câteva încercări de dezvoltare [2]. Metodologia constă în 6 etape care vor fi descrise și prezentate în continuare.

2.1. Previzionarea noului proces

Datorită radicalității și caracterului general al BPR, un astfel de proces necesită suportul absolut al managementului de vârf al organizației.

Liderii organizației încep prin a examina posibilitățile de execuție ale afacerii fără a implica nici o restricție. Acest proces nu implică măsuri vis-à-vis de îmbunătățirea muncii ci doar cum trebuie realizat pentru obținerea performanțelor maxime. Acest stadiu implică alinierea efortului de reproiectare a proceselor de afaceri cu strategiile și obiectivele organizației. Cu toate acestea dacă aceste strategii se dovedesc a fi învechite sau nepotrivite, reexaminarea și redefinirea este necesară pentru a adopta noile metode la nevoile curente ale organizației. În cadrul acestui prim pas se asigură managementul de vârf necesar, se identifică procesele vitale și se identifică rolul tehnologiei informației (TI)[1].

2.2. Inițierea schimbării

În această etapă procesul de BPR este pregătit în vederea atingerii performanțelor dorite. Echipa de reproiectare e formată din unități din cadrul organizației și agenți ai schimbării externi dacă e nevoie. Tot în această etapă se stabilesc traseul de reproiectare și obiectivele ce trebuiesc neapărat obținute.

2.3. Diagnosticul procesului

Pe baza obiectivelor de performanță ce trebuie atinse de BPR se poate efectua o analiză în profunzime a proceselor ce trebuiesc reproiectate. Procesele existente sunt descrise, iar problemele sunt scoase la iveală. Această etapă este critică pentru succesul efortului de BPR și are un rol extrem de important.

2.4. Reproiectarea procesului

Multiple dimensiuni sunt valabile în măsurarea reproiectării proceselor de afaceri printre care: timpul, costurile, productivitatea, calitatea. Dacă se ia în considerare doar o dimensiune se va ajunge la suboptimizarea procesului așa încât considerarea mai multor dimensiuni este folosită. De asemenea câteva din măsurile de performanță sunt concurente, fapt ce necesită definirea preferințelor.

2.5. Reconstrucția

Această etapă include implementarea schimbării în organizație și se adresează abilității organizației de a se adapta schimbării. Disfuncționalitățile în timpul implementării schimbării poate rezulta din lipsa stabilirii anticipate a costului proiectului și posibilei neîncrederi a angajaților.

2.6. Monitorizarea procesului

Identificarea și implementarea procesului trebuie să fie monitorizate într-un proces continuu pentru a urmări performanța și contribuția la îmbunătățirea calității. Aceasta este posibil printr-un proces iterativ în care noul proces este utilizat ca și intrare în etapa 3 (diagnosticul procesului) al metodologiei și apoi reluate din nou etapele următoare. Aceasta presupune că procesele de reproiectare a afacerilor nu au fost tratate în modul convențional așa cum au fost inițiate, desfășurate și încheiate, ci faptul că BPR este un proces neîntrerupt de îmbunătățire permanentă.

3. Acțiunea de reproiectare

Pentru ca acțiunea de reproiectare să aibă loc, e nevoie de un *lider*, de un cadru superior de conducere, cu autoritate, care poate convinge oamenii să accepte rupturile radicale pe care le poate produce reproiectarea, având următoarele roluri:

- de a acționa ca un vizionar și ca un creator de curent de opinie;
- de a modela și formula o viziune asupra genului de orgazație pe care vrea să o creeze;
- transmiterea către fiecare membru al organizației a sentimentului unei misiuni și a unui ideal;
- de a da startul în eforturile organizației pentru realizarea reproiectării;
- de a numi managerii superiori titulari ai procesului de afaceri;
- de a da sarcina de realizare a unor performanțe nemaîntâlnite;
- de a crea noua viziune și a-i determina pe ceilalți să transforme această viziune în realitate;
- de a stabili noi standarde;
- de a crea o atmosferă potrivită acțiunii de reproiectare.

Persoanele dintr-o firmă, care pot avea acest rol de lider, pot fi: șef operativ, director sau manager general al unei divizii, această capacitate de lider depinzând de anumite trăsături definitorii, cum ar fi: ambiția, neastâmpărul și curiozitatea intelectuală.

4. Activitatea de reproiectare

Partea care cere cel mai mare efort - adevărata muncă de reproiectare - e munca membrilor echipei de reproiectare. Sarcina acestora este de a:

- elabora ideile și planurile;
- transpune în practică aceste idei și planuri;
- "reinventa" activitatea companiei.

Caracteristicile echipei de reproiectare sunt următoarele:

1. trebuie să fie independente;
2. principalul indicator al realizărilor individuale trebuie să fie performanțele echipei;
3. membrii ei trebuie să lucreze în același loc, împreună;
4. trebuie să poată accepta ambiguitatea;
5. fiecare membru al echipei trebuie să consacre minim 75% din timp echipei;
6. trebuie să rupă vechile legături, pentru a fi loiali procesului;
7. trebuie să reprezinte interesele colective ale companiei.

Echipa nu are un "șef oficial" ci un "căpitan al echipei" ales de către membrii echipei, ce are rolul de:

- moderator;
- administrator al echipei;
- de a crea membrilor echipei condițiile necesare pentru realizarea obiectivelor;
- a stabili programul ședințelor echipei;
- a ajuta echipa să îl respecte;
- mediator al conflictelor;
- a stabili termenele sau perioadele de concediu;
- a lucra ca membru al echipei.

În acest proces, pe lângă această echipă, mai sunt implicați colaboratori cu normă întreagă sau ocazionali (clienții și furnizorii) și specialiști din anumite domenii - tehnologie, informatică, resurse umane, relații cu publicul - pentru executarea unor anumite operații specifice (de exemplu: construirea unui sistem informatic pentru noul proces sau realizarea unui plan de informare ce să prezinte noul proces tuturor celor din organizație).

5. Conducerea efortului de reproiectare

Deoarece liderul nu dispune de timpul necesar pentru a conduce zi de zi efortul de reproiectare, el are nevoie de un sprijin managerial puternic, acest rol avându-l *șeful acțiunii de reproiectare*. În principiu, el e subordonat direct liderului care este unul din managerii de vârf iar rolul fiecărui manager sau participant în activitatea de reproiectare a afacerii este definit conform cu tabelul 1.

Tabelul 1. Rolul managerilor în activitatea de reproiectare

Operația de reproiectare	Cine face operația de reproiectare	Roluri
Acțiunea de reproiectare	Liderul (dintre managerii de vârf)	Autorizează și motivează întregul efort de reproiectare
Reproiectarea unui anumit proces	Titularul procesului (manager)	Răspunde de un anumit proces și de efortul de reproiectare concentrat asupra acestuia
Munca de reproiectare	Echipa de reproiectare (grup de persoane)	Realizează reproiectarea unui anumit proces Stabilește diagnosticul procesului existent Supraveghează reproiectarea și implementarea procesului
Structura de raportare în reproiectare	Comitetul de îndrumare (organism de elaborare a politicilor, format din manageri din nivelul superior)	Elaborează strategia generală de reproiectare a organizației Monitorizează progresele realizate
Conducerea efortului de reproiectare	Seful acțiunii de reproiectare	Creează în cadrul companiei tehnicile pentru reproiectare Realizează sinergia în diverse proiecte de reproiectare din cadrul companiei

Astfel, cheia succesului depinde de modalitatea în care companiile selectează și organizează oamenii care, în fapt, trebuie să realizeze reproiectarea, în cursul activității de reproiectare, aceștia având anumite roluri. Relația dintre aceste persoane, în condiții ideale, ar fi următoarea: *liderul* îl numește pe *titularul procesului*, care stabilește o *echipă de reproiectare*, care să reproiecteze procesele, cu asistența *șefului suprem* și sub auspiciile *comitetului de îndrumare*. Denumirile sau rolurile acestor persoane pot fi definite altfel, în funcție de diverse companii, deoarece reproiectarea e o artă nouă și poate presupune mai multe abordări.

6. Trăsături ale proceselor supuse reproiectării

Obiectul reproiectării îl formează procesele și nu organizațiile. Proceselor de reproiectare nu-i sunt supuse departamentele ce se ocupă de vânzări sau producție ci activitatea desfășurată în aceste departamente.

Adeseori apar confuzii între unități organizaționale și procese, ca obiecte ale reproiectării, deoarece sectoarele, departamentele sau secțiile sunt termeni obișnuiți pentru cei ce lucrează în afaceri, dar procesele nu. Cu toate acestea, procesele sunt ceea ce fac firmele, fiind necesar să:

- sugereze tehnici pentru selectarea proceselor ce necesită reproiectarea;
- își identifice procesele interne;
- sugereze ordinea în care să se efectueze selectarea;
- sublinieze importanța înțelegerii proceselor specifice înainte de a se încerca reproiectarea lor.

Caracteristicile proceselor dintr-o firmă sunt următoarele:

- corespund activității normale de afaceri;
- sunt fragmentate;
- sunt adesea neclare din cauza structurii organizaționale;
- nu sunt vizibile;
- nu au un nume, deoarece oamenii se gândesc la departamente separate și nu la procese în care sunt implicați împreună;
- tind să nu fie conduse, deoarece oamenii răspund de departamente sau unități de lucru, dar nimeni nu are răspunderea efectuării întregii munci a proceselor.

Referitor la modul de alcătuire a schemelor de organizare, firmele pot trasa și hărți de procese, ce să dea o imagine a modului de realizare a activității din cadrul firmei, respectiv transformarea de către procese a intrărilor în ieșiri.

7. Etapele procesului de reproiectare

Etapele procesului de reproiectare sunt:

1. Pregătirea și diseminarea documentelor (motivarea acțiunii și viziunea de perspectivă)
2. Selecționarea procesului
3. Desemnarea titularului de proces
4. Constituirea echipei
5. Înțelegerea procesului
6. Reproiectarea procesului

Pentru a trece la reproiectare, e importantă cunoașterea procesul existent, având nevoie de o vedere de ansamblu, suficientă pentru a avea intuiția și înțelegerea necesară pentru a realiza o proiectare complet nouă și superioară. Pentru a înțelege procesul și a-l prezenta, nu e nevoie ca acesta să fie analizat, deoarece scopul echipei nu e de a îmbunătăți procesul existent. Eventual, o analiză a procesului poate fi necesară pentru a-i convinge pe alții din cadrul firmei că acest proces e necesar. Totodată, echipa trebuie să ia în considerare scopurile și problemele de bază ale clientului, pentru a înțelege necesitatea procesului .

Prin diagnosticarea proceselor prezente ale firmei, echipa de reproiectare învață multe lucruri despre ele. Nu e suficientă ajustarea procesului vechi, fiind necesară încercarea de a studia procesul existent pentru a putea afla și înțelege punctele critice din desfășurarea acestuia. Cunoașterea temeinică a obiectivelor reale ale unui proces, va conduce la o mai bună reproiectare a acestuia.

8. Caracteristici ale reproiectării proceselor

8.1. Modalități de obținere a succesului

Primul pas spre succes îl constituie identificarea greșelilor și a modalităților de a le evita. De aceea, vom menționa în continuare în continuare cele mai obișnuite greșeli care pot duce la un eșec al reproiectării, în scopul evitării acestora:

- încercarea de a repara un proces, în loc de a-l schimba, adică dirijarea unor schimbări de proces;
- concentrarea asupra proceselor de activitate, adică privirea activității din perspectiva proceselor;
- concentrarea asupra reproiectării proceselor, fără a mai ține cont de altceva;
- neacordarea de atenție valorilor și convingerilor oamenilor;
- acceptarea rezultatelor minore - presupune acceptarea unei mici schimbări ce nu implică costuri, și care să îmbunătățească procesul cu 10%;
- renunțarea la acest proces prea devreme - renunțarea la primul eșec sau după primul succes obținut;
- limitarea în definirea problemei - limitarea sferei de abordare;
- permiterea mentalității existente în organizație și atitudinii conducerii de a împiedica începerea procesului de reproiectare;
- realizarea reproiectării de jos în sus - nu poate fi realizabil în acest mod, deoarece oamenii direct implicați în detaliile activității curente nu au o perspectivă largă
- desemnarea unei persoane care nu înțelege acest concept, de a-l conduce;
- neacordarea resurselor necesare - o firmă nu poate ajunge la realizările deosebite pe care le permite reproiectarea fără investiții în acest program (timp și atenție);
- neplasarea reproiectării ca primă prioritate - dispersarea atenției și energiei conducerii în diverse eforturi sau programe, reproiectarea fiind unul dintre ele;
- disiparea energiei în multe proiecte mari de reproiectare;
- nediferențierea reproiectării față de alte programe de îmbunătățire a activității - privirea de către angajați a reproiectării, drept un program obișnuit;
- concentrarea exclusiv asupra proiectării - netrecerea de la faza de idee la cea de implementare;
- încercarea de a realiza reproiectarea fără a nemulțumi pe cineva;

- renunțarea la reproiectare, atunci când oamenii se opun schimbărilor cerute - imposibilitatea conducerii de a anticipa și planifica măsuri pentru împotrivirea inevitabilă de care se va lovi acest concept;
- întinderea procesului de reproiectare pe o perioadă lungă de timp.
- Pe lângă cele menționate mai sus, pot exista și alte căi de conducere spre eșec, însă indiferent de cauza ce a determinat eșecul, motivul îl constituie conducerea necorespunzătoare a procesului de reproiectare de către directori.

8.2. Caracteristicile procesului de reproiectare

Caracteristicile acestui proces sunt următoarele [5]:

- firmele pot reproiecta numai procese de afaceri în ansamblu, și nu compartimentele din organigramă care au fost înființate pentru realizarea lor;
- structura de organizare necesară unui proces va rezulta prin supunerea unui proces de afaceri real, acțiunii de reproiectare;
- schimbările necesită de cele mai multe ori utilizarea tehnologiei informatice moderne, ceea ce facilitează crearea unei metode de lucru fundamental nouă și au acces ușor la informații;
- reducerea timpului necesar creerii unor noi produse prin utilizarea " ingineriei simultane";
- datorită asumării de către salariații implicați în proces a responsabilității pentru îndeplinirea cerințelor la timp și fără erori, ei au nevoie de mai puțină supraveghere;
- posibilitatea exploatarea succesiunii naturale a etapelor de lucru;
- micșorarea posibilității unor schimbări majore nefavorabile datorită reducerii timpului care trece între primele și ultimele etape ale unui proces;
- existența unui proces cu versiuni multiple, în care fiecare versiune rezolvă cazurile pentru care e potrivită;
- eliminarea necesității integrării segmentelor de lucru pe care le execută fiecare din unitatea organizațională, prin deplasarea activității peste granițele organizaționale;
- abordarea echilibrată a proceselor, prin comasarea sau decalarea controalelor;
- reducerea riscului de a se primi date inconsistente ce necesită soluționări de neconcordanțe prin reducerea numărului de puncte externe de contact ale procesului;
- combinarea avantajelor centralizării și descentralizării.

9. Concluzii

Conceptul de reproiectare a procesului de afaceri a fost introdus la începutul anilor 90'. Totuși, viteza cu care firmele îmbrățișează idea și încercă să o implementeze, este remarcabilă. Așa cum se aștepta, exaltarea inițială referitoare la "incredibilele" salturi de performanță prin BPR, a fost temperată de o listă crescândă de eșecuri. Problema centrală este concentrarea pe problemele dificile ale implementării și administrării reproiectării și nu dezvoltarea conceptului.

Rezultatele studiilor referitoare la BPR au un număr semnificativ de implicații atât pentru teoreticieni, cât și pentru practicieni. Studiul demonstrează clar importanța centrală a managementului schimbării în reproiectare. Nu numai că managementul schimbării a fost privit ca cel mai provocator element, dar sa dovedit a avea relații importante cu succesul proiectului. Pe de altă parte, competența tehnologică a fost considerată dificilă, dar s-a

dovedit a avea cel mai scăzut impact asupra succesului proiectului. Astfel, atât componentele sociale cât și cele tehnice ale inițiativei de reprojectare sunt recunoscute de manageri ca fiind dificile, dar elementele sociale sunt cele cu adevărat critice pentru succesul reprojectării. Acesta este un pas important în dezvoltarea domeniului reprojectării, confirmarea a rolului esențial al reprojectării în managementul proiectelor și schimbării organizaționale într-un mediu socio-tehnic complex având implicații profunde pentru mediul economic.

Pe de altă parte, probleme care sunt mai strâns legate de desfășurarea proiectului – precum resursele umane, definirea procesului, managementul proiectului și planificarea tactică – sunt percepute a fi mai puțin dificile. Totuși, aceste probleme s-au dovedit a fi strâns legate de reușita proiectului. Pentru reușita reprojectării, este esențială oferirea unei atenții echilibrate tuturor acestor factori, inclusiv celor indirecti și contextuali (de exemplu, suportul managementului și competența tehnologică), precum și factorilor care țin de realizarea proiectului, respectiv a definirii și managementul proiectului.

BIBLIOGRAFIE

1. Davenport T.H., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
2. Guha S., Kettinger, W. J., Teng T.C., Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology, Information Systems Management, Summer 1993.
3. Hammer M., Champy J., Reengineeringul întreprinderii, Editura Tehnică, București, 1996.
4. Rusu Lazăr, Managementul contemporan, Editura Presa Universitară Clujeană, 2001.
5. Rusu Lazăr, Reprojectarea proceselor de afaceri, Editura EFES Cluj-Napoca, 2002.

LECȚIA ECONOMIEI JAPONEZE

IOAN ALIN NISTOR

ABSTRACT: Economically, Japan is one of the most highly developed nations in the world. Despite the collapse of the bubble economy and almost a decade of problems, Japan is still the world's second largest economy. It's post-war economic rise and current relative stagnation gives her the name of the Japanese Miracle. Understanding recent Japanese economic history we can gain knowledge about what caused economic growth and the relationship between economic flexibility and continuing prosperity.

După cel de-al doilea război mondial, Asia de Est a fost singura regiune a lumii care a înregistrat o creștere economică continuă și substanțială, iar nici o altă țară din Asia de Est nu a înregistrat așa succes economic ca și Japonia. Economia Japoniei a crescut cu o rată anuală de 10% începând cu anii 1950 până în jurul anilor '70 când creșterea constantă a fost oprită de criza petrolieră arabă. Totuși, atunci Japonia a reușit să își mențină o creștere economică mai modestă dar continuă până la începutul anilor '90.

În ciuda recesiunii care afectează de ceva vreme economiile multor state, Japonia rămâne în continuare a doua putere economică a lumii. Economia japoniei este acum de 7 ori mai mare decât a Chinei, și produce 70% din totalul bunurilor și serviciilor din Asia de est. Japonia și SUA rămân în continuare statele care au cea mai intensă colaborare economică dintre marile puteri ale lumii. Mulți factori au contribuit la această creștere, în continuare încercând să sintetizăm câțiva dintre aceștia.

În jurul anilor 1870 conducătorii politici au decis să construiască atât o economie puternică cât și una miliară, aceștia adoptând un model economic capitalist dar în care statul avea un rol important, determinând ce anume se produce, alocând capitalurile printr-un sistem financiar bine controlat. Comerțul liber era considerat ca fiind dăunător. De fapt economia era privită ca fiind îndreptată să servească națiunea nu persoana. Japonia a respins modelul Anglo-Saxon "laissez-faire", model în care piața determină ceea ce se produce iar băncile și bursa sunt cele ce alocă capitalul necesar.

Printr-un puternic sprijin din partea statului către unele industrii, Japonia devenea, chiar după cel de al doilea război mondial, un lider mondial în aluminiu, construcția de nave și producerea de fire sintetice. După război guvernul a continuat să încurajeze și să promoveze anumite activități din economie și să descurajeze investițiile străine. Această politică a fost la început realizată prin tarife, iar mai târziu prin bariere de gen ecologic sau de protecție a consumatorilor.

Datorat în mare parte climatului de după război creat de SUA și Marea Britanie, comerțul liber a înregistrat o creștere, care a favorizat exporturile japoneze. Înainte de anii '50 un număr de industrii, ca cea de textile, erau dependente de materiale de producție scumpe. Dar treptat s-a început producția de bunuri care cereau mai puține materiale din import. Aceasta a făcut exporturile mai puțin scumpe. Cu toate acestea exporturile masive nu au început decât în jurul anilor '60, când s-a înregistrat un adevărat boom la exporturile japoneze, care au făcut o economie puternică se devină și mai puternică.

Un alt factor caracteristic Japoniei care a contribuit dezvoltării economiei a fost angajarea persoanelor pe viață, în anumite sectoare importante ale industriei ca o modalitate de recompensare a angajaților fideli.

Chiar dacă statul a jucat un rol mai important în economia japoneză decât a fost cazul economiei SUA, concurența privată în industrii ca și cea a automobilelor, motocicletelor sau a electronicelor a fost foarte mare. Intreprinzătorii japonezi din aceste ramuri cât și din altele care au înregistrat succes, au reușit să creeze companii puternice, de pe urma cărora a beneficiat întreaga economie.

Stabilitatea politică din Japonia precum și reducerea cheltuielilor militare a contribuit la creșterea economică japoneză. Astfel, lungă perioadă de timp Partidul Democrat Liber a fost cel care, ales de populație a condus națiunea japoneză, evitându-se astfel schimbările frecvente de direcții politice de care aveau parte alte economii și care slăbeau economia. Reducerea cheltuielilor militare s-a putut realiza datorită sprijinului acordat de SUA, care considerând Japonia ca fiind o țară importantă din punct de vedere strategic în timpul Războiului Rece, a susținut dezvoltarea militară a acesteia, astfel că Japonia are astăzi una din cele mai bune puse la punct forțe armate.

Ca și alte state, în acest moment economia japoneză trece printr-o perioadă mai dificilă. Se pare că mai multe probleme structurale au declanșat recesiunea, ca de exemplu o scădere a creșterii productivității raportată la trecut și o creștere a prețurilor și a ratei șomajului. Circumstanțele economice s-au schimbat repede, iar sistemul a fost incapabil să se adapteze la fel de repede, astfel ca viața economică a suferit. Astfel sistemul capitalist japonez de conducere în care statul juca un rol important a lucrat bine la început cât Japonia a avut puțini competitori în Europa și chiar și mai puțini în Asia. SUA vedea în Japonia un aliat în timpul Războiului Rece și a fost mai tolerantă față de aceasta și politica economică care descuraja importurile. Dar cu timpul Japonia a început să aibă competitori atât în Europa cât și în Asia, și odată cu încheierea Războiului Rece, SUA au început să fie mult mai atente la politica economică japoneză care descuraja importurile și investițiile americane.

În fața acestor schimbări, economia japoneză a reacționat mai încet decât ar fi trebuit intrând într-un proces de recesiune. Mulți economiști se întrebă acum în ce direcție ar trebui să se îndrepte economia și ce anume trebuie făcut. Toți sunt de acord că primul lucru care ar trebui făcut și direcția care ar trebui luată ar fi de o liberalizare mai mare a economiei în care piața să-și joace rolul, iar statul să nu mai fie implicat așa de mult în economie în rezolvarea diferitelor probleme.

Deși economia continuă să fie în dificultate și după unele păreri va mai dura cel puțin un an¹ totuși apar unele semne care arată un început de revigorare. Astfel în urma unei analize făcute în luna martie 2002, indicele "diffusion index", un indicator al stării economice calculat în comparație cu cel de acum trei luni, avea nivelul de 43.9 unități, cu 10.8 puncte mai mult decât în luna trecută. Deși indicele s-a îmbunătățit în ultimele 5 luni, totuși creșterea a fost mică, iar valoarea lui rămâne încă mică. Un indice de 50 înseamnă că economia stagnează, nu este nici în creștere nici în scădere. Pe de altă parte se observă o creștere a consumului precum și anagjărilor de personal.

Totuși economia japoneză rămâne una din cele mai dezvoltate din lume. Produsul Național Brut rămâne al doilea ca mărime din lume. Economia e puternică în producția de mașini electronice care sunt exportate în toată lumea, nume ca Sony, Toyota având deja un renume.

¹ Eugen Kiernan, Japan's Economy in dire need of though action, The Irish Times, 17 May 2002

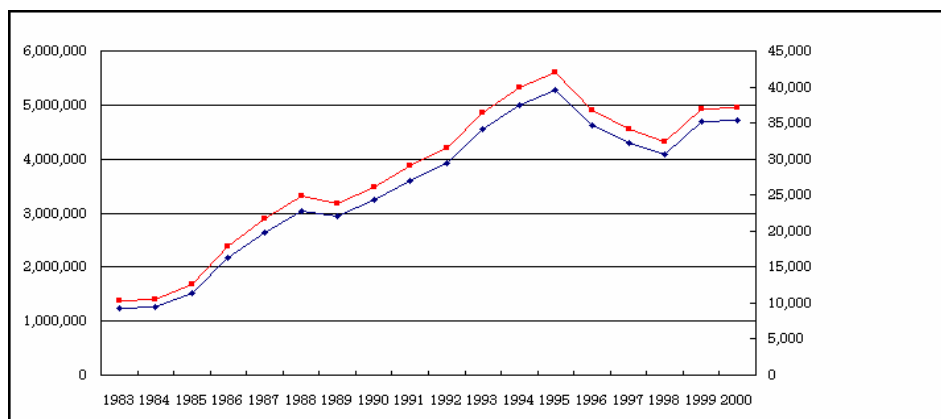
PRODUSUL NATIONAL BRUT (în dolari) între anii 1983-2000²

	(milioane de dolari)	(dolari)
An fiscal	Suma	per Capita
1983	1,228,235	10,280
1984	1,272,283	10,581
1985	1,521,913	12,579
1986	2,169,621	17,841
1987	2,643,582	21,637
1988	3,044,836	24,819
1989	2,942,286	23,894
1990	3,234,002	26,170
1991	3,595,517	28,987
1992	3,912,954	31,433
1993	4,558,354	36,507
1994	4,995,606	39,896
1995	5,267,245	41,971
1996	4,632,980	36,832
1997	4,295,606	34,062
1998	4,094,339	32,380
1999	4,690,472	37,027
2000	4,711,270	37,126

Japonia este săracă în resurse naturale. Până recent, companiile japoneze erau concentrate spre importul de materii prime, ca minereul de fier și petrol, care apoi erau prelucrate și exportate. Dar, acum, tot mai mult, importurile japoneze sunt de produse finite.

Deasemenea companiile japoneze au investit în Europa, Asia de Est dar mai ales în America producând bunuri care fie sunt vândute pe piețele locale fie sunt exportate.

² Annual Report on National Accounts, Economic and Social Research Institute



Campionatul Mondial de Fotbal ce urmează a fi găzduit în Japonia și Coreea se pare că va fi un stimulent pentru economie. Astfel, Institutul pentru Studii Umane Dentsu și Institutul pentru Inginerie Socială estimează că dacă echipa japonei va fi eliminată în prima fază evenimentul va genera pentru economie, excluzând investițiile pentru construcții, în jur de 790 miliarde de Yeni, aproximativ 6 miliarde de dolari. Dacă Japonia va ajunge în optimi, se estimează că suma va ajunge la 850 miliarde de Yeni (6,54 miliarde dolari), iar dacă Japonia câștigă competiția la 1.000 miliarde Yeni (7,69 miliarde dolari).

Deși nu sunt puține cauze pentru îngrijorare, un număr mare de economiști sunt convinși că economia japoneză se află în reveniere.³ Așa ne spune și Raportul Economic Anual din aprilie 2002 prezentat de guvern, care judecă economia ca fiind într-o situație dificilă dar semne de pozitive existând în unele sectoare. Rămne să vedem cât timp va mai dura până când și Bursa din Tokyo va avea aceeași părere.

BIBLIOGRAFIE

1. Katz, Richard., The Rise and Fall of the Japanese Economic Miracle, New York, M.E. Sharpe, 1998.
2. A short economic history of Modern Japan. New York: St. Martin's Press, 1981.
3. Foreign Affairs, 58 East 68th Street, New York, NY 10021.
4. Lincoln, Edward J., U.S. – Japan Trade Relations in the 1990s, Washington, D.c., Brookings Institution Press, 1999.

³ Nyumon Issaku, Is spring about to arrive for the economy ?, Japan Echo Inc., May 2002.

IMOBILIZĂRILE NECORPORALE ÎN LUMINA STANDARDELOR INTERNAȚIONALE DE CONTABILITATE

MARIANA MUREȘAN, CRISTINA NISTOR, CRINA PINTICAN

ABSTRACT. International Accounting Standards show clearly, also for intangible immobilitees, the manner of evaluation, re-evaluation and recognize in the balance through IAS 36, IAS 38 also IAS 22.

IAS 38 se ocupă de contabilitatea și cerințele de prezentare relevante pentru immobilizările necorporale.

Deseori unitățile alocă bani și alte resurse pentru cumpărarea sau dezvoltarea immobilizărilor necorporale cum ar fi: cunoștințele științifice, mărci comerciale, design-ul și implementarea unor procese noi.

Cadrul general al IASC stabilește criteriile de recunoaștere a activelor, aceste criterii aplicându-se și reconoașterii immobilizărilor corporale. Acest subiect este acoperit în detaliu în prezentarea pentru IAS 2.

Aplicarea criteriilor de recunoaștere a immobilizărilor necorporale generează următoarea definiție:

- o immobilizare necorporală este un activ nemonetar identificabil, fără substanță fizică, deținut în scopul utilizării în producția sau furnizarea de bunuri sau servicii, în scopul închirierii, sau în scopuri administrative.

O immobilizare necorporală poate fi achiziționată sau generată intern. În oricare din cazuri, trebuie să fie recunoscută doar dacă:

- activul este controlat de unitate ca rezultat al unor evenimente trecute;
- unitatea se așteaptă ca activul să genereze beneficii economice viitoare;
- costul activului poate fi măsurat credibil; și
- activul poate fi separat de fondul comercial.

De asemenea, standardul include criteriile de recunoaștere suplimentare pentru immobilizările necorporale generate intern, acestea fiind discutate mai detaliat pe parcursul prezentării.

Criteriile de recunoaștere (control, beneficii economice viitoare, măsurarea credibilă a costului și separarea de fondul comercial) trebuie să fie satisfăcute înainte ca o immobilizare necorporală să poată fi recunoscută. Unul din cele mai dificile criterii de satisfăcut este măsurarea credibilă a costului.

Presupunând că această condiție poate fi îndeplinită, immobilizările necorporale trebuie, în general, să fie evaluate la cost. Aceasta va include, printre altele, prețul de achiziție și orice alte cheltuieli care pot fi direct legate de pregătirea activului pentru utilizare. Singura excepție de la această regulă este costul oricărei immobilizări necorporale obținute în timpul unei achiziții. Asemenea immobilizări necorporale trebuie recunoscute la valoarea justă, care este prețul, determinat obiectiv, pentru care poate fi schimbat un activ, de bunăvoie, între părți în cunoștință de cauză. IAS 22 cere ca fondul comercial să fie

capitalizat în cazul în care a fost achiziționat. Deci, deși societatea achiziționată ar fi putut să nu recunoască fondul comercial pentru că a fost generat intern, societatea care a achiziționat poate să-l recunoască având în vedere că au achiziționat acest fond comercial, fiind recunoscut că au plătit o sumă suplimentară pentru ceva ce cred că este inerent în societatea achiziționată, cum ar fi reputația pentru că produc sau fac ceva bine.

Un preț obținut pe o piață activă va oferi cea mai credibilă estimare a valorii juste.

IAS 38 definește o piață activă ca fiind o piață unde:

- (a) elementele comercializate în cadrul pieței sunt omogene (de același tip)
- (b) cumpărători și vânzători interesați pot fi găsiți în permanență
- (c) prețurile sunt disponibile pentru public

Este neobișnuit să existe o piață activă pentru imobilizări necorporale, de exemplu, nu poate exista o piață activă pentru patente și mărci comerciale, având în vedere că fiecare activ este unic.

Atunci când nu poate fi obținut un preț actual, prețul celei mai recente tranzacții similare poate oferi o bază suficient de rezonabilă pentru estimarea valorii juste.

Acolo unde nu există o piață activă, costul va fi suma pe care o unitate ar trebui să o plătească pentru un activ, într-o tranzacție făcută de bunăvoie, între părți în cunoștință de cauză și în care prețul a fost stabilit obiectiv.

De aceea, administratorii trebuie să analizeze dacă costul (valoarea justă) unei imobilizări necorporale poate fi evaluat credibil și dacă este posibil să se reevalueze regulat valoarea justă, pentru a se asigura că valoarea contabilă nu diferă semnificativ de valoarea care ar fi calculată utilizând valoarea justă la data bilanțului.

Deși nu este explicit în standard, când nu poate fi găsită o valoare justă, imobilizările corporale achiziționate într-o combinație de întreprinderi trebuie incluse în situațiile financiare ale societății achizitoare la costul la care au fost incluse anterior în situațiile financiare ale societății achiziționate.

În general, nu are nici un rost să se separe imobilizările necorporale de fondul comercial, având în vedere că tratamentul contabil în ceea ce privește amortizarea este posibil să fie la fel. Totuși, când o unitate a achiziționat o imobilizare necorporală anume, ar putea să vrea ca utilizatorii situațiilor financiare să cunoască acest fapt, și de aceea ar putea să recunoască activul separat. Un exemplu ar putea fi IBM care ar cumpăra Microsoft, și de aceea ar avea dreptul de distribuție al software-ului Windows.

Acolo unde cheltuielile nu satisfac criteriile de recunoaștere, elementele trebuie să fie trecute pe cheltuieli în momentul în care apar. Exemplele includ costurile de cercetare.

Standardul detaliază două metode de evaluare a unei imobilizări necorporale după recunoașterea inițială.

a) Tratatamentul de baza - costul său mai puțin orice amortizare acumulată și orice pierderi din depreciere acumulată, sau

b) Tratatamentul alternativ permis - valoarea reevaluată, aceasta fiind valoarea justă la data reevaluării mai puțin orice amortizare acumulată ulterior și orice pierdere din depreciere acumulată ulterior. Acest tratament este permis doar acolo unde valoarea justă poate fi determinată prin raportare la o piață activă pentru imobilizarea necorporală respectivă.

Cheltuielile ulterioare cu un activ necorporal (după cumpărarea sau finalizarea sa) trebuie recunoscute atunci când sunt efectuate, cu excepția cazului în care această cheltuială va permite activului să genereze beneficii economice viitoare în exces față de standardul de performanță original preconizat; și această cheltuială poate fi măsurată credibil și atribuită activului.

Dacă aceste condiții sunt întrunite, cheltuielile ulterioare trebuie să fie adăugate la costul activului necorporal.

Exemplele includ extinderea unei licențe de unic distribuitor al unui sistem de siguranță în interiorul mașinii, sau cheltuielile pentru mărirea rezultatelor benefice ale unui medicament sau pentru reducerea efectelor sale secundare.

IAS 38 include o presupunere care poate fi combătută, că durata utilă de viață a unui activ nu depășește douăzeci de ani de la data punerii în funcțiune. Aceasta se întâmplă deoarece estimările duratelor utile de viață ale activelor necorporale tind să devină din ce în ce mai puțin realiste cu cât sunt mai mari.

Totuși, o unitate poate demonstra că un activ necorporal are o viață utilă mai mare de douăzeci de ani. În acest caz, activul trebuie amortizat pe parcursul celei mai bune estimări a duratei de viață utile. De asemenea, entitatea trebuie să estimeze și valoarea recuperabilă a activului, cel puțin anual, pentru a se asigura că nu a existat nici o depreciere și trebuie să prezinte și motivele utilizării unei durate de viață utilă mai mare de douăzeci de ani.

După cum este descris și în prezentarea pentru IAS 16, spre deosebire de alte imobilizări, valoarea reziduală a imobilizărilor necorporale se presupune a fi egală cu zero, cu excepția cazului în care unitatea are un angajament de vânzare a activului la sfârșitul duratei sale utile de viață sau există o piață activă pentru activ, care poate fi utilizată pentru determinarea valorii reziduale.

Perioada de amortizare și metoda de amortizare trebuie reanalizate cel puțin anual. Dacă există dovezi ale unor modificări semnificative ale duratei de viață utilă a activului, atunci perioada de amortizare trebuie modificată în consecință. Aceste modificări trebuie contabilizate ca fiind modificări ale estimărilor contabile, prin ajustarea cheltuielii cu amortizarea pentru perioada actuală și perioadele viitoare.

Fondul comercial nu trebuie recunoscut niciodată ca activ. O unitate poate efectua cheltuieli în scopul generării beneficiilor economice viitoare, dar dacă nu rezultă un activ necorporal care să satisfacă criteriile de recunoaștere din IAS 38, este deseori descris ca o contribuție legată de fondul comercial generat intern. Acesta nu este recunoscut ca activ, deoarece nu este o resursă identificabilă controlată de unitate și cu un cost care să poată fi măsurat credibil.

Unul dintre criteriile de recunoaștere pentru un activ necorporal este acela că trebuie să fie separabil de fondul comercial al activității. Pentru a decide dacă acesta este cazul, administratorii trebuie să analizeze dacă unitatea poate închiria, vinde, schimba sau distribui beneficiile economice viitoare specifice generate de activ, separat de cele ale altor active utilizate în același fel.

Următoarele elemente generate intern nu trebuie recunoscute niciodată:

- fondul comercial
- mărcile comerciale
- listele de clienți
- elemente similare în fond

Aceasta deoarece asemenea cheltuieli nu pot fi separate de costul dezvoltării activității ca întreg.

De aceea, în cazul în care cheltuielile nu îndeplinesc criteriile de recunoaștere ca active, acestea trebuie trecute pe cheltuieli în momentul în care apar. Excepția de la această regulă este atunci când elementul este achiziționat cu ocazia unei combinări de întreprinderi. În acest caz, cheltuielile trebuie să facă parte din valoarea atribuită fondului comercial la data achiziției.

Uneori poate fi dificil de decis dacă un activ necorporal generat intern se califică pentru recunoaștere, de exemplu, acolo unde este dificil de determinat credibil costul, sau de identificat punctul în care un activ necorporal există.

Atunci când doresc să decidă dacă un activ îndeplinește criteriile de recunoaștere, administratorii trebuie să clasifice generarea activului în faza de cercetare și în faza de dezvoltare. Dacă aceste două faze nu pot fi separate, atunci cheltuielile trebuie să fie tratate ca fiind efectuate doar în faza de cercetare și recunoscute ca și cheltuieli în momentul în care apar.

Nici un activ necorporal generat în faza de cercetare nu trebuie recunoscut, deoarece rezultatul proiectului nu poate fi cunoscut cu suficientă certitudine pentru a demonstra că va exista un flux probabil de beneficii către unitate, ca rezultat al cheltuielilor sau al procesului. De aceea, deși o unitate efectuează cheltuieli în încercarea de a obține beneficii economice viitoare, acesta nu furnizează suficiente dovezi, după Cadrul General al IASC, că a fost obținut un activ.

O imobilizare necorporală generată în urma unei activități de dezvoltare trebuie recunoscută dacă o întreprindere poate demonstra că toate criteriile cuprinse în paragraful 45 al standardului au fost îndeplinite. Aceste condiții sunt unele suplimentare față de criteriile de recunoaștere descrise în Cadrul General și includ, printre altele, cerințele de a demonstra că unitatea va putea utiliza sau vinde imobilizarea și că resurse adecvate sunt disponibile în scopul definitivării activității de dezvoltare. De asemenea, unitatea trebuie să poată demonstra că imobilizarea necorporală va genera intrări de numerar într-o mai mare măsură decât ieșirile de numerar necesare a fi generate. IAS 36 furnizează recomandări suplimentare despre modul în care se realizează aceste calcule.

În ceea ce privește imobilizările necorporale, odată reevaluate, reevaluarea trebuie actualizată în permanență. Valoarea reevaluată trebuie să fie valoarea justă a activului de la data reevaluării. Frecvența reevaluării va depinde de instabilitatea valorilor juste. Reevaluarea anuală poate fi necesară în funcție de instabilitatea valorilor juste ale activului ce se revaluează.

Nu este posibil să se revalueze o imobilizare necorporală care nu a fost anterior recunoscută ca activ.

Dacă o imobilizare necorporală este reevaluată orice amortizare cumulată la data reevaluării este:

- (a) fie retratată proporțional cu modificarea valorii contabile brute a activului, astfel încât valoarea contabilă a activului după reevaluare este egală cu valoarea sa reevaluată, fie
- (b) eliminată din valoarea contabilă brută a activului și valoarea netă retratată la valoarea reevaluată a activului

În ceea ce privește imobilizările necorporale, dacă un activ dintr-o clasă este reevaluat, atunci toate activele din aceeași clasă trebuie reevaluate. În cazul în care nu există o piață pentru un activ dintr-o clasă, atunci acesta trebuie înregistrat la cost mai puțin orice amortizare cumulată și orice pierdere din depreciere cumulată.

BIBLIOGRAFIE

1. DUȚESCU A., Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, București, 2001.
2. FELEAGĂ N., MALCIU L., Politici și opțiuni contabile, București, 2001.
3. ***, Ghid practic de aplicare a Standardelor Internaționale de Contabilitate, Lucrare elaborată sub coordonarea M.F.P., partea I, Ed. Economică, București, 2001.

CONDUCEREA PRIN BUGETE PENTRU INTERMEDIARII DIN TURISM

LUCIA SUCALĂ

ABSTRACT. Budgets management for intermediaries firms from tourism: Budget's preparation and realization for costs and incomes center resolved many problems for intermediaries firms from tourism. That's why, they must use the best methods of establishment and control, the proper accounting system.

Interfața dintre prestatorii serviciilor turistice și beneficiarii acestora este asigurată de către firmele de intermediere din acest sector terțiar al economiei naționale.

Deși activitățile specifice lor sunt variate de la o entitate la alta, totuși se poate contura ideea conform căreia un sistem specific de contabilitate generează condițiile propice pentru utilizarea metodei de conducere prin bugete. Aceasta – alături de conducerea prin obiective și/sau sisteme, conducerea prin excepții și/sau pe bază de rezultate, conducerea previzională și/sau prin metode bazate pe teoria dinamicii de grup- se realizează cu ajutorul următoarelor planuri financiare sau bugete:

1. bugete de investiții
2. bugete strategice pe termen lung (5 – 10 ani)
3. bugete operaționale (de venituri și cheltuieli) anuale
4. bugete de cash-flow sau trezorerie

În procesul de elaborare al bugetelor și de evaluare al performanțelor, un rol important revin centrelor de responsabilitate. Acestea pot fi:

- centrul de investiții, ale cărui performanțe sunt evaluate prin volumul investiției și rata de rentabilitate economică de către managerul respectivei agenții intermediere de turism
- centrul de profit, ale cărui performanțe sunt evaluate prin rezultatul brut din exploatare (practic centrul de profit este agenția, iar responsabilul centrului este managerul acesteia)
- centrul de venituri, ale cărui performanțe sunt evaluate prin marja netă a fiecărui serviciu operațional, iar responsabilul acestuia este și șeful centrului
- centrul de costuri, care înregistrează doar cheltuielile din serviciile funcționale ale agenției

Stabilirea centrelor de responsabilitate permite extinderea și generalizarea procedurii bugetare la serviciile din cadrul agenției intermediare de turism. Datorită mecanismelor de planificare și control specifice bugetelor operaționale se poate aprecia rolul lor în previziunile anuale ale exploatării (încasări, costuri, profit). Componentele de bază ale conducerii prin bugetele operaționale sunt:

1. pregătirea bugetelor
2. mecanismul de control periodic
3. sistemul de contabilitate
4. "personalizarea" bugetelor
5. atribuirea de competențe și responsabilități manageriale

Pregătirea sau planificarea bugetelor se poate realiza prin următoarele metode: raportarea la perioada precedentă

Cu toate că este o metodă simplă de aplicat se dovedește insuficientă, deoarece întocmirea bugetului are la bază o analiză critică a realizărilor din ultimii 2 – 3 ani (corectată cu o anumită creștere procentuală), iar în condițiile integrării obiectivelor pe termen mediu și lung (aferește bugetului strategic) la o agenție intermediară de turism, tuturor serviciilor derulate li se va impune limitarea severă a costurilor pentru crearea surselor de finanțare a bugetelor de investiții pentru viitoarele activități economico-financiare.

b. bugetarea pe bază zero cu previzionarea clienților și încasărilor

Cuantificarea costurilor prin adiționarea elementelor de cheltuieli (conform consumurilor în expresie fizică pentru un client și a costurilor unitare) permite planificarea cheltuielilor în funcție de specificitatea proprie (cheltuială fixă și/sau variabilă). Aceasta este motivația pentru care, la conturarea bugetului se iau în considerare următoarele:

1. nivelul absolut specific cifrei de afaceri și al cheltuielilor fixe
2. nivelul relativ (exprimat în % din cifra de afaceri) al cheltuielilor variabile proporționale

Astfel că, în condițiile unei majorări a cifrei de afaceri greu de controlat, diminuarea costurilor pare a fi o soluție mai ușoară de adoptat de către intermediarul din turism. Totodată, diversificarea serviciilor oferite – într-un mediu concurențial nelocal și instabil din punct de vedere legislativ – va genera în viitor o uzură fizică prematură a echipamentelor din dotare și riscul diminuării drastice a calității prestațiilor realizate. Practica multor firme din acest domeniu a demonstrat faptul că soluția cea mai convenabilă constă în păstrarea nivelului constant al cifrei de afaceri în condițiile reducerii cheltuielilor.

Pornind de la proiectul întocmit la nivel de agenție intermediară de turism se ajunge la forma finală a bugetului operațional, care mai apoi, prin ajustările intervenite pe parcursul perioadelor de gestiune devine *angajamentul formal și material al managerului firmei* față de acționari, investitori, bănci creditoare, etc... Mai concret, managerul firmei se angajează la realizarea rezultatului brut din exploatare prevăzut prin buget. Aceeași procedură a bugetării se aplică și la nivel de servicii, conducătorii acestora angajându-se la obținerea marjei nete a serviciului operațional pe care îl conduce, respectiv la încadrarea în nivelul aferent al cheltuielilor.

În ceea ce privește bugetele de investiții al fiecărui serviciu operațional se poate afirma cu siguranță faptul că ele vor identifica volumul investițiilor ce vor aduce sporul de încasări dorit, economiile preconizate de cheltuieli și termenul de recuperare optim specific investițiilor.

Mecanismul de control menit să identifice și să corecteze lunar neconcordanțele față de buget se materializează în rapoartele întocmite referitoare la realizările comparative (prevederilor).

Deoarece controlul bugetar permite identificarea cifrei de afaceri și a cheltuielilor fixe, precum și a nivelului relativ al cheltuielilor variabile, abaterile stabilite ulterior constituie fundamentul analizei și măsurilor de acțiune adoptate. Astfel că, în vederea determinării influențelor asupra diferenței referitoare la cifra de afaceri, propunem utilizarea metodei substituției (substituției) în lanț. Aceasta se bazează pe înlocuirea succesivă a factorilor specifici, în ordinea condiționării lor economice, începând de la factorul cantitativ și apoi continuând cu cel calitativ. Astfel că, pentru o cifră de afaceri obținută de o agenție intermediară de turism din excursii organizate cu turiști români/străini (Caexc.) factorii specifici sunt:

1. factorul cantitativ - numărul de turiști dintr-un grup (Tg)

2. factorul calitativ - tariful mediu real pentru fiecare turist din grup (Tmr)

3.

Deci: $Caexc. = Tg \times Tmr$

Diferența dintre cifra de afaceri realizată (Caexc.r) și cea bugetată (Caexc.b) se determină astfel:

$$\Delta Caexc. = Caexc.r - Caexc.b = (Tg r \times Tmr r) - (Tg b \times Tmr b)$$

Înlocuind succesiv factorii specifici se determină influența factorului Tg cu ajutorul următorului algoritm:

$$\Delta Tg = (Tg r \times Tmr b) - (Tg b \times Tmr b) = Tmr b \times (Tg r - Tg b)$$

Luarea în calcul a valorii bugetate a factorului Tmr a permis izolarea influenței acestuia, iar substituirea factorului Tg va permite stabilizarea lui până la finele perioadei acțiunii la aceeași valoare realizată.

Influența factorului Tmr este:

$$\Delta Tmr = (Tg r \times Tmr r) - (Tg r \times Tmr b) = Tg r \times (Tmr r - Tmr b)$$

Luând în considerare influența factorilor se poate verifica relația:

$$? Tg + \Delta Tmr = \Delta Caexc.$$

În plus, exprimarea influențelor celor doi factori în procente din cifra de afaceri va permite evidențierea faptului că suma lor corespunde diferenței procentuale dintre cifra de afaceri realizată și cea bugetată.

Evaluarea performanțelor prezintă particularități în funcție de nivelul de responsabilitate:

- pentru managerul agenției intermediare de turism – se determină rata profitului, rentabilitatea economică, rentabilitatea financiară, cash-flow-ul
- pentru conducătorii de puncte de lucru ale unei agenții – se determină veniturile totale și rezultatul brut din exploatare
- pentru conducătorii de servicii operaționale – se calculează marja netă a serviciului respectiv, contribuția la marja netă totală, ponderea costurilor în cifra de afaceri, productivitatea personalului

3. Sistemul specific de contabilitate își dovedește eficacitatea prin natura informațiilor și operativitatea cu care acestea sunt oferite.

Aplicarea metodei conducerii prin bugete este condiționată de adoptarea unui sistem fiabil de contabilitate, a cărui avantaje pot fi dublate prin uzitarea sistemului informatic de gestiune FIDELIO sau LOGISTIC (adaptat la activitățile specifice agențiilor intermediare de turism).

4. Sistemul de bugete operaționale este format din bugetele aferente centrelor de responsabilitate din cadrul agenției intermediare de turism (centrul de profit, centre de venituri, centre de costuri). În principal, structura internă a fiecărui buget operațional o

reproduce pe cea a tablourilor de gestiune ale sistemului specific de contabilitate – contul de exploatare și rezultate (variantea "pe coloane") și tablourile de analiză pe servicii. Posturile contului de exploatare și rezultate se completează cu câțiva *indicatori statistici*: numărul mediu de turiști pe tip de activitate derulată, tariful mediu real, rata acoperirii contractelor semnate cu prestatorii de servicii turistice din țară și din străinătate. Bugetul trebuie să fie elaborat într-o formă simplă și ușor de înțeles și de adaptat. Iată de ce se poate afirma faptul că nu poate exista o identitate absolută a sistemelor de bugete și a structurilor interne aferente, deoarece și tipurile de activități derulate de la o agenție de turism la alta sunt variate.

5. Atribuirea de competențe și responsabilități este legată de esența metodei de conducere prin bugete. Autonomia atribuită managerului agenției intermediare de turism îi permite acestuia să adopte, împreună cu echipa de conducători de servicii operaționale cele mai potrivite măsuri corelate cu resursele disponibile, cu toate că limitele autorității se identifică încă de la început, cu claritate. În plus, responsabilitatea evidențiată prin mecanismul de control, se diferențiază pe responsabili de buget (manager al agenției, conducător de punct de lucru, conducător de serviciu operațional).

BIBLIOGRAFIE

1. Cosmescu Ion, Turismul, Editura All, București, 1999.
2. Lupu Nicolae, Hotelul- Economie și Management, Editura All Beak, București, 2002.

CORELAȚIA DINTRE FINANȚELE PUBLICE ȘI AUTONOMIA LOCALĂ

ANTON-FLORIN BOȚA¹

ABSTRACT. The paper „Correlation between the public finances and the local autonomy" tries to present the problem of capitalism deficit in the nowadays Romania by pointing out the existent situation and signaling the difficulties the free market economy deals with, competition, financial – banking tools, capital, labour, etc.

The paper also suggests the fact that the acces of the reform meant to assure the economic raise becomes possible by reinforcing the local autonomy through the consolidation of the budgetary income. After all, the paper represents a starting point for a new economic strategy based on the concept of this type of budget. Definitely, we suggest that the economic raise should be realized by applying a new conception regarding the budgetary sistem and fiscal policy.

România de astăzi este în mod evident o țară sărăcită de guvernări succesive, care *nu au reușit să asigure dezvoltarea relațiilor capitaliste*, ca premisă a modernizării, dezvoltării și eficientizării. Din 1990 și până în prezent, nici unul din postulatele capitalismului nu au prins fundament real. La modul declarativ, mai timid sau mai curajos, mai direct sau mai pe ocolite, toată lumea este de acord cu orientarea României spre capitalism, respectiv spre:

- a). Economie de piață liberă;
- b). Competiție;
- c). Instrumente financiar – bancare adecvate pieței libere;
- d). Acumulare de capital;
- e). Forță de muncă liberă și dinamică;
- f). Condiții sociale și politice favorizante;

În realitate însă, situația se prezintă astfel:

a). Economia de piață liberă este practic inexistentă în România, o piață reală existând doar în contextul comerțului exterior. În rest, cerințele de bază ale economiei de piață nu sunt realizate, deoarece:

- piața este în cea mai mare parte, o piață a producătorilor și nu a consumatorilor. Într-o societate așezată, echilibrată de însăși membrii ei, printr-o legislație pusă în slujba individului, piața funcționează natural spre satisfacția – în primul rând – a consumatorilor. De altfel, scopul producătorului este tocmai acela de a oferi produsele sale sferei consumului. Putem vorbi de o economie de piață liberă, atunci când consumatorul se declară mulțumit de „serviciile” oferite de piață;
- concurența este mimată în cea mai mare parte a consumurilor semnificative, din cauza corupției. Atâta timp cât interesele personale și de grup primează la nivelul deciziei politice, nu putem vorbi despre o concurență reală. Fără concurență reală putem oare spera

¹ Universitatea Pitești

la o piață liberă? Lipsa unei concurențe autentice, aduce prejudicii semnificative bugetului public, care pierde sume importante prin faptul că agenții economici cu adevărat competitivi, fie că nu au acces, fie au un acces dificil, la acoperirea consumurilor semnificative.

- Organizarea stimulativă este ca și inexistentă. Lipsa unei strategii clare de dezvoltare la nivel național, pe termen lung, obligatorie de urmat și de realizat de către fiecare guvernare, indiferent de orientarea ei politică, cu atât mai mult cu cât drumul pe care îl are de urmat România este unanim recunoscut de majoritatea covârșitoare a factorilor decidenți ca fiind drumul spre capitalism, își pune amprenta asupra măsurilor – mai mult sau mai puțin potrivite, luate de guvernanți în domeniul economicului. Lipsite de elementele de susținere a unei organizări stimulative, aceste măsuri nu se înscriu unei strategii globale pe termen lung, astfel că nici după doisprezece ani de încercări, capitalismul nu reprezintă în România o certitudine, fiind încă un deziderat.

b). Competiția, care este principalul motor al dezvoltării capitaliste, este anemică și cel mai adesea ocolită, fiind strangulată de relații de corupție, imixtiuni politice, grupuri mafioate și de *subdezvoltare*. Evident, concurența mimată, descrisă anterior, influențează competiția, care neputându-se dezvolta, generează subdezvoltare, privând societatea de modernizare și orientându-o în zona cenușie a supraviețuirii.

c). Instrumentele financiar – bancare sunt și ele „subdezvoltate”. Instrumente de bază, precum **cambia**, practic nu se folosesc, iar altele, precum, **biletul la ordin** sau **fila CEC**, s-au transformat în adevărate „sperietori”, deoarece, în lipsa unor reglementări legale adecvate, au permis unor agenți economici să efectueze operațiuni frauduloase, în detrimentul altor agenți economici, de bună credință.

d). Capitalul din România este în mod evident, insuficient, acumularea lui făcându-se greoi sau deloc, din trei motive esențiale:

- tendința noilor îmbogățiți de a profita cât mai repede de binefacerile banilor și deci de a consuma cât mai mult, cât mai scump și numai produse din import, risipind acumulările și favorizând dezvoltarea furnizorilor străini. Remarcăm în acest context, diferența radicală de comportament, între consumatorul din România și cel din Germania (care în marea lor majoritate consideră, de exemplu, mașinile construite în Germania, ca cele mai performante, fiind principalii cumpărători ai produselor germane de acest tip – mijloace de transport), sau din Italia, ponderea covârșitoare a produselor oferite sunt produse în Italia).

- Riscul deosebit al acumulărilor depuse în bănci, în condițiile pericolului de faliment a acestora, precum și a devalorizării la care sunt supuse depunerile în lei, prin inflație. Conștienți de „surpriazele” la care se pot aștepta, acumulând o experiență tristă în acest domeniu, (vezi cazurile băncii „Dacia – Felix”, „Credit – Bank”, cazurile F.N.I., S.O.V., ș.a.), tot mai mulți cetățeni preferă să-și păstreze economiile în valută fie în bănci din străinătate (în Ardeal, avem de-a face cu un adevărat fenomen, fiind preferate bănci din Ungaria), fie acasă. Lipsa din circulație a acestor acumulări, are efecte dintre cele mai nefavorabile asupra întregului mecanism al economiei naționale.

- impunerea exagerată a producătorilor de acumulări, pe diverse căi, ostile capitalului privat (fiscalitate excesivă, politici de creditare discriminatorii, abuzurile administrației, etc.).

e). Forță de muncă este lipsită de dinamism și libertate de mișcare, fiind practic „legată de glie”, din cauza sărăciei și a lipsei de curaj. Experiența ultimilor ani constată o degradare rapidă a raportului dintre muncă și capital. Acțiunile de disponibilizare cu

recompensare în diferite domenii de activitate (minerit, industrie, armată, etc.), au afectat grav capacitatea de investiție și acumulare de capital, prin risipirea unor sume bugetare importante. Și mai grav a fost afectată capacitatea de valorificare a capitalului, prin menținerea artificială a patrimoniului național de muncă în stare de inactivitate. Acțiunea de „încurajare” a nemuncii este totalmente străină spiritului capitalist autentic. În plus, contravaloarea disponibilizării induce mentalitatea obținerii de venituri fără să muncești, situație comodă, dar nefirească. Acutizarea acestei mentalități se manifestă ulterior în societate, cu efecte deloc benefice, creșterea continuă a șomajului fiind doar unul din ele. În concret, cu ocazia desfășurării bursei de mărfuri din București² s-au desprins câteva concluzii interesante:

- o organizare precară, cele cca 100 de firme ofertante, afișându – și ofertele pe bucățele de carton iar aranjarea angajatorilor la mese s-a făcut fără a avea la bază nici un principiu, în afară de cel al „primului venit, primul așezat”;
- impresia angajatorilor, raportat la eveniment, a fost aceea că „șomerilor nu le place munca”;
- impresia șomerilor, având în vedere salariile oferite (salariul net pornea de la salariul minim pe economie- 1.750.000 lei/lună, și se oprea la cel mult 2.500.000 lei/lună), raportat la eveniment a fost aceea că „ce-i aici e bătaie de joc”;
- constatarea ministrului Muncii (Marian Sârbu- n.a.), referitor la faptul că „tot ce poate face statul este stabilirea salariului minim pe economie (1.750.000 lei-n.a.) ca mijloc de protecție a salariatului”, ceea ce demonstrează incapacitatea de implicare în manieră eficientă a statului în acest domeniu, având în vedere pozițiile exprimate, atât de angajatori, dar mai ales de șomeri;
- poziția exprimată de către cei intervievați, care au recunoscut faptul că în prezent lucrează la negru, fără carte de muncă, și că au venit la bursă în speranța că se vor putea angaja legal, dar că nu acceptă un salariu mai mic de 3.000.000 lei lunar;
- deși bursa înseamnă negociere, la acest eveniment, orice idee de negociere a fost exclusă, fapt ce spune mult despre cum funcționează (sau cum nu funcționează) economia de piață în România, cât de liberă este aici piața, precum și despre lipsa de dinamism și libertate de mișcare a forței de muncă, în prezent.

f). Condițiile sociale și politice au fost o frână permanentă în calea dezvoltării capitaliste a României, în principal din cauza faptului că o foarte mare parte din reglementările strict necesare funcționării unei societăți capitaliste, nu au fost elaborate sau adoptate.

Această situație își are explicația în următoarele:

- lipsa totală a unei concepții privind domeniile de dezvoltare strategică pe termen mediu și lung a economiei și societății românești și lipsa obiectivelor strategice pe termen scurt ale tranziției și reformei;
 - lipsa totală a programelor alternative în cazul restructurării marilor societăți cu capital majoritar de stat sau al regiilor autonome, dublată de lipsa unor programe de reorientare și recalificare a forței de muncă;
 - lipsa unei strategii de priorități în stimularea dezvoltării unor ramuri sau domenii de activitate care au avantaje comparative sau generează locuri de muncă, etc.
- Avem convingerea că soluția redresării sociale constă într-un program bine structurat și articulat în realitățile sociale, cheia relansării economice și totodată accesarea reformei spre calea ieșirii din criză constituind-o **întărirea autonomiei locale, prin consolidarea**

² Adevărul, 13.04.2002, Caterina Nicolae, „Mii de șomeri au plecat cum au venit”, pag.12

veniturilor bugetare. Este foarte important însă ca veniturile bugetare să nu fie crescute prin măsuri eminamente fiscale. Din contră, situația actuală a României necesită promovarea unor măsuri de **relaxare fiscală**, promoție de dezvoltare și modernizare, în paralel cu reevaluarea / reconsiderarea cheltuielilor bugetare, care se necesită a fi eficientizate. Întreaga construcție pe care o propunem, are în vedere **concepția unui altfel de buget, a unui buget de tip nou.** Legat de acest aspect, avem convingerea că problema fundamentală cu care se confruntă România de astăzi, legat de buget, nu este aceea că bugetul este chiar atât de sărac, pe cât de prost este gestionat.

Actualul sistem de fundamentare a bugetului se bazează pe ideea transformării exclusive a cetățeanului în simplu contribuabil, cetățeanul devenind principalul finanțator al bugetului și principalul susținător al cheltuielilor administrației de stat. Reducerea substanțială a bazei de impozitare provenită din sectorul privat, ca urmare a politicilor de obstrucționare prin fiscalitatea excesivă practică în România, a creat cetățeanului o situație insuportabilă, situându-l pe ultimul loc în Europa în ceea ce privește raportul dintre sumele datorate la buget și cele primite de la buget.

Elementele de fiscalitate nu sunt concepute, așa cum este cazul țărilor capitaliste dezvoltate, ca element de stimulare a activității economice și de realizare a protecției sociale, ci numai ca sursă de venituri bugetare. În lipsa obiectivelor pe termen scurt a tranziției și reformei, bugetul nu poate prefigura prin mijloacele sale fiscale, domeniile și obiectivele strategice, deoarece acestea lipsesc și prin urmare, nu poate orienta dezvoltarea economico-socială spre o direcție bine definită. Atât modul de concepere a activității de colectare a veniturilor, cât și modul de repartizare a cheltuielilor, denotă că preocuparea de bază se reduce la menținerea în stare de supraviețuire a întregului ansamblu al economiei românești, obiectivele propuse având un caracter pur conjunctural și aleatoriu.

Ca o caracteristică generală, remarcăm incapacitatea concepției bugetare actuale de a regândi politica de reformă, în funcție de schimbările importante care au intervenit în ultima vreme, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

Pe plan intern, remarcăm scăderea bruscă a pieței și a sectorului privat, ceea ce duce la incapacitatea acumulării interne de capital și la pierderea rolului de stimulare a producției, pe care îl are cererea internă.

Pe plan extern, semnalăm excluderea României – cel puțin pe termen mediu -, din grupa țărilor integrate în Uniunea Europeană, ceea ce ridică probleme noi și complicate în planul relațiilor externe și al atragerii de capital străin.

În contextul analizat, **autonomia locală**, în sens administrativ și în primul rând, financiar, rămâne un deziderat. Realizarea ei depinde de finalizarea tranziției. Tranziția trebuie să se realizeze în folosul cetățeanului, în acest sens fiind necesară elaborarea și punerea în practică a unei **noi strategii economice**, care să se concretizeze în programe inteligente, simple și care să conducă la rezultate rapide.

Autonomia locală reală este indisolubil legată de dezvoltarea viitoare a României, care la rândul ei, este condiționată de **relansarea economică, prin aplicarea unei noi concepții privind sistemul bugetar și politicile fiscale.** Doar aplicând un nou mecanism de fundamentare a bugetului și doar prin reformă fiscală reală, vom determina ca elementele de fiscalitate să devină stimulente ale activității economice, ale protecției sociale și surse de venituri bugetare, în același timp.

De asemenea, se vor realiza:

CORELAȚIA DINTRE FINANȚELE PUBLICE ȘI AUTONOMIA LOCALĂ

- asigurarea pe termen mediu și lung a unei creșteri economice sănătoase și constante care să reprezinte o bază reală pentru o politică de protecție socială eficientă;
- ocuparea cât mai eficientă a forței de muncă, atât pentru creșterea nivelului de trai, cât și ca modalitate importantă de creștere a resurselor bugetare;
- calmarea inflației și asigurarea unei relative stabilități a prețurilor și implicit a puterii de cumpărare; diminuarea și controlarea blocajului financiar;
- stabilizarea cursului leu – dolar; echilibrarea balanței de plăți externe;
- asigurarea unui deficit bugetar rațional și realist.

Odată realizate aceste aspecte, vom putea afirma pe drept, că reforma în România și-a îndeplinit obiectivele.

BIBLIOGRAFIE

1. Anton - Florin Boța – „Finanțele și autonomia locală” – vol. I Starea economiei, Ed. Biblioteca Revistei Familia, Oradea, 1999.
2. Anton – Florin Boța – „România astăzi: Politici și strategii”, Ed. „Buna Vestire”, Beiuș, 2000.
3. Gh. Manolescu – „Buget. Abordare economică și financiară”, București, 1997.

IMPORTANȚA STUDIERII ETICII ȘI COMPORTAMENTULUI ÎN AFACERI

ATTILA NAGY

*"Bunurile omului perfect, al cărui
suflet este îmbibat cu echitatea divină
și omenească, sunt protejate de
metereze solide, invincibile..."*

Lucius Annaeus Seneca

REZUMAT. Trebuie știut că etica și comportamentul în afaceri, față de etica medicală de exemplu, este o știință relativ tânără, o nouă ramură a eticii aplicate. Aceasta, ca și celelalte științe moderne, s-a dezvoltat în ultimele decenii. Necesitatea studierii eticii și moralei în afaceri este o continuă dispută deoarece și în prezent, în multe cercuri, se consideră că etica nu are ce căuta în afaceri, pentru că - susțin ei - etica din viața privată nu este aplicabilă în afaceri. Alții, cu argumente justificative, susțin contrariul. Cert este însă că studierea eticii în afaceri este obligatorie în facultăți de specialitate de peste hotare.

1. Considerente generale

În modernul secol XXI, economia, care înglobează mai multe ramuri - printre care economia generală, economia națională, business-ul, administrația publică, etc. - și care cuprinde totalitatea regulilor generale, de bază ale societății, reglează, organizează și uneori schimbă sistemele de valori.

Studiul și însușirea tuturor regulilor etico-morale este necesar, în primul rând, pentru că statul de drept funcționează pe baza acestor reguli stabilite, înrădăcinate și recunoscute și pe plan internațional.

Este cunoscut totodată faptul că pe lângă totalitatea caracteristicilor sale, comportamentul are și o bază, un miez moral, ce nu totdeauna contravine legilor și nu cade sub sancțiuni.

Caracterul, personalitatea, structura sufletească, cunoștințele noastre generale și profesionale însumează totalitatea cerințelor morale, etice.

În baza acestor cerințe, valoarea morală a fiecărui individ poate fi clasificată ca fiind pozitivă sau negativă. Acest lucru determină ca respectarea normelor morale să nu afecteze drepturile personale, chiar dacă în unele cazuri comportamentul necesită și un riguros autocontrol.

În afara părerilor personale, un rol important îl au comportamentul și efectele acțiunilor noastre asupra celorlalți.

Normele etice capătă accente deosebite în perioade determinate de schimbarea împrejurărilor, în funcție de cerințele societății, în funcție de mărimea cercurilor sociale care le solicită și de importanța ce li se atribuie.

Bineînțeles, avantajele și dezavantajele dobândite sunt rodul normelor morale respectate sau nerespectate.

Trebuie știut că etica și comportamentul în afaceri, față de etica medicală de exemplu, este o știință relativ tânără, o nouă ramură a eticii aplicate. Aceasta, ca și celelalte științe moderne, s-a dezvoltat în ultimele decenii.

Necesitatea studierii eticii și moralei în afaceri este o continuă dispută deoarece și în prezent, în multe cercuri, se consideră că etica nu are ce căuta în afaceri, pentru că - susțin ei - etica din viața privată nu este aplicabilă în afaceri. Alții, cu argumente justificative, susțin contrariul. Cert este însă că studierea eticii în afaceri este obligatorie în facultăți de specialitate de peste hotare.

Astfel ramurile mai importante, care se studiază sunt:

- etica ca știință, precedată de istoricul ei;
- etica în afaceri (etica întreprinderilor, instituțiilor, etc.);
- normele de comportament ale individului.

2. Despre normele etice, preferințele și sisteme de valori

Fiecare cultură se caracterizează printr-o gamă largă de norme, obiceiuri bine întemeiate, înrădăcinate, precum și printr-o multitudine de preferințe. Nu putem vorbi despre nici o cultură, fără a aminti aceste norme.

Societățile pot fi împărțite, pe baza acestor norme, în culturi și subculturi, tocmai pentru că în aceste societăți pot fi separate grupuri cu norme specifice, obiceiuri și sisteme de valori caracteristice lor.

De fapt, etica sau morala este și o formă a conștiinței sociale, care se reflectă și fixează, prin principii, norme, reguli, cerințe de comportare privind raporturile dintre indivizi și dintre individ și societate, familie, națiune, popor. Aceste norme, reguli sunt bine conturate, înrădăcinate, acceptate de societatea respectivă.

Deci, subiectul studiului vor fi morala, etica, echitatea și normele de comportament, despre care trebuie să știm că, în cursul istoriei, unele din ele se schimbă, iar anumite clase sociale, le modifică conform propriilor cerințe. Etica și funcțiile care coordonează normele de comportament, se răsfrâng asupra întregii vieți sociale, astfel implicit și asupra vieții economice.

Ea (etica) diferă de obiceiurile simple, prin faptul că normele ei sunt fundamentate logic, totodată diferă de drept, prin faptul că respectarea normelor morale este controlată de întreaga societate, iar cazurile negative suportă pedeapsa opiniei generale.

Valoarea unei activități morale este determinată de importanța condițiilor istorice și de gradul de progres obținut.

Kenneth Boulding - în lucrarea sa intitulată *Știința economică ca știință a eticii* arată că o exprimare morală sau etică este o posibilitate de a alege o treaptă a gradațiilor, a preferințelor care trebuie să fie valabilă pentru mai multe persoane:

1. Dacă preferința este valabilă doar pentru o singură persoană, vorbim de gust, ceea ce nu este altceva, decât o apreciere simplă personală;

- Dacă cineva spune că îi acordă prioritate lui B față de A, face astfel *o valorificare personală, o apreciere după gust*.

2. Dacă cineva arată că A este (în general) mai bun decât B, atunci aceeași apreciere este așteptată și din partea altora, deci A are prioritate totdeauna față de B.

- În acest caz exprimarea morală este o *normă* sau altfel spus *common value*. Cele mai multe judecăți după gust sunt de fapt norme pe care le învățăm în cursul studiului, pe parcursul căruia se realizează mutația și selecția normelor primite de-a gata.

Din unele puncte de vedere, cea mai interesantă zicală latinească este: „*De gustibus non est disputandum*”, adică gustul nu poate fi comentat. Această zicală este însă interesantă nu prin conținutul ei, ci prin faptul că cele mai multe discuții, în cursul vieții, se fac tocmai pe această temă a gustului.

În cadrul culturii sau subculturii în care ne maturizăm, până și propriile noastre gusturi sînt dobândite prin învățatură, tot așa cum preluăm și normele care nu pot fi influențate. Deci, în cultură trebuie să existe anumite norme care tolerează, acceptă unele gusturi personale.

Deși aparențele arată altceva, la o analiză atentă constatăm că știința se conectează prin nenumărate fire la judecățile morale, la lumea valorilor adecvate. Până și științele fizice și biologice, în afara obiectului lor de studiu, se ocupă și cu problemele etice, morale. Se știe că științele se dezvoltă doar în societăți puternice, în care sistemul de valori nu contravine normelor subculturale. De asemenea se știe că în științele economice un rol important îl dețin normele în afaceri și previziunile etice, necesare în elaborarea, analizarea criteriilor cheltuielilor și ale profiturilor.

Părintele științelor economice sistematice este considerat **Adam Smith** (1723-1790) profesor în filozofia eticii în Glasgow. Ceea ce este interesant este faptul că în aceea perioadă și mult timp după aceea, științele economice făceau parte din materia de studii a universităților, facultăților care studiau etica.

Științele etice ne interesează însă și din punctul de vedere al esteticii morale, care arată că din multitudinea valorilor personale, moralul, eticul are o valoare predominantă. Totodată trebuie să reținem și faptul că un rol important în educația morală au artele. Așa cum știm cu toții, o lucrare imorală nu poate fi valoroasă nici din punct de vedere artistic.

În special etica și morala greacă antică au stabilit legături vitale între bunătatea morală și frumusețe, punând astfel bazele eticii, esteticii, gândirii, comportării – și chiar gândirii - europene. (Folosind cuvântul *europæer, european*, ne gândim la un om de origine europeană, cu o cultură europeană, cu o gândire în stil european, un om inteligent, cu un orizont cultural vast, nelimitat.)

Morala se deosebește însă de artă prin faptul că, baza eticii este viața și acti-vitatea umană, iar în artă se urmărește în primul rând **reflectarea** (cît mai fidelă, bineînțeles) a realității.

3. Despre unele noțiuni folosite în domeniul eticii:

etica, morala (după Stobaeus), *emoția* și *categorie*

Pentru a veni în ajutorul celor care studiază etica în afaceri, etica în viața socială și diferite forme de comportament, ne vom ocupa de interpretarea cuvintelor cel mai des folosite în acest domeniu (și ne oprim la câteva exemple în lucrarea de față).

Acest lucru este necesar, deoarece aceste neologisme au fost familiarizate în limbajul filozofico-estetic și la prima vedere par a fi expresii uzuale, dar folosirea, utilizarea lor în cadrul cursului, în unele cazuri, nu prezintă echivalențe cu sensurile lor folosite în zilele noastre.

Etica (sau cuvântul **etic**) - are mai multe înțelesuri:

1. poate să reprezinte cinstea, omenia, dreptatea și în același timp și sistemul ideilor juste;
2. totalitatea tuturor regulilor de comportament în cadrul unui cerc de activitate;
3. o ramă a filozofiei, care studiază o formă a relațiilor sociale și totodată o formă a conștiinței personale, a ego-ului individual.

Moralul - este o stare sufletească în care binele și răul se manifestă în diferite forme.

După opera marelui etician **Stobais** sau **Stobaeus** (sec. V.), intitulată **Anthologium**, moralul se prezintă sub următoarele aspecte:

1. **recunoașterea** - este o însușire a omului când face deosebire între ceea ce trebuie făcut, ceea ce nu trebuie făcut și ceea ce are caracter neutru.
2. **curajul** - este o forță morală, înseamnă fermitate în acțiune, îndrăzneală.
3. **echilibrul moral** - este o stare de cumpănire, de măsurare, de ponderare.
4. **adevăr** - definește oglindirea fidelă a realității obiective în gândire, concordanța între cunoștințele noastre și realitatea obiectivă, iar (în unele cazuri) distincțiile acordate în conformitate cu meritele personale.

Emotia - este o reacție afectivă, de intensitate mijlocie și de o durată relativ scurtă.

După Stobaios, se cunosc următoarele componente:

1. **frica** - stare de neliniște provocată de un pericol real sau imaginar.
2. **durerea** - este o suferință fizică sau morală, când starea sufletească nu poate fi influențată de raționalitate, organismul apărându-se astfel de răul din jur.
3. **dor, dorință** - este o stare sufletească când cineva râvnește, năzuiește la ceva, sperând în satisfacția sufletească.
4. **satisfacția** - este de fapt un sentiment de mulțumire.

Categorie - astfel se intitulează stratificarea a patru clase distincte:

1. **substratul** - materie primară, fără valoare, a lucrurilor existente.
2. **calitatea** - ceea ce valorifică și califică substratul.
3. **dispoziția** - totalitatea caracteristicilor calitative în timp și spațiu ale substratului valoric.
4. **dispoziție relativă** - exprimă relația individului față de alți indivizi.

4. Dreptul vital al eticii comerciale

Analizând criteriile care influențează viața economică și în general vieții sociale, pe baza multitudinii de sisteme și modalități, se pune întrebarea că în ce măsură este influențată viața socială de partea materială, de factorii naturali, de cei tehnici și în ce măsură se poate implica libertatea omului în alcătuirea și modificarea relațiilor sociale.

Nu putem abuza de valorificarea și cerințele perspectivei în crearea perfecționării multilaterale.

Dispar foarte repede granițele între cunoștințele profesionale, filozofia morala și comportament, iar pe plan relational se realizează o influență reciprocă. Nu odată metodele create în cadrul științelor profesionale s-au arătat importante și utile și în cadrul eticii și nu o dată cultivatorii științelor profesionale, ca și moralisții, au obținut roluri distincte și în alte domenii.

De exemplu, marele scriitor și estetician **Benedetto Croce** (1866 – 1952) arată că activitatea cotidiană și activitatea rațională nu sunt altceva decât voința generală a bunăstării, mai precis profit și etică, arată că suprafața valorică a vieții morale, etice, cuprinde de fapt patru arii: artele, filozofia, economia și religia. Când valorile iluminismului au străbătut Europa, acesta a îmbrăcat forme adecvate fiecărui state, fiecărei țări. De ex. în Anglia s-a reflectat în cercurile conducătoare prin politică, iar pe lângă ideile politice s-a manifestat în religie, prin revalorificarea eticii.

Profesorul **Adam Smith** și-a bazat concepția activității în economie mai ales pe sentimente de simpatie. „*Acționează în așa fel, ca observatorul nepărtinitor să simpatizeze cu tine*” spune în lucrarea sa intitulată ***Theory of Moral Sentiments***.

Prin concepția lui despre economia bazată pe interese individuale a fost numit părintele școlii economice liberale.

Statul, dreptul, politica, economia, artele sunt în strânsă legătură cu etica, cu morala. La început științele economice au constituit o parte a științelor etice, dar și o ramură a filozofiei: filozofia moralei, o parte a filozofiei legale, axiologia legală, precum și filozofia politică – iar azi o denumim etica uzuală.

În etica modernă, în etica comercială și cea uzuală un loc important îl ocupă problemele curente, conflictele dintre viața comercială și viața socială.

CONTROLUL PRODUSELOR ASISTAT DE CALCULATOR

ALPÁR-LÁSZLÓ KRECHT, ȘTEFAN MOLDOVAN

ZUSAMMENFASSUNG. Beschreibung eines Verfahrens für systematische und statistische Prüfung der Arbeitsgänge. Dieses Verfahren hat als Grund das Skip-Lot-Verfahren, eine statistische Methode für Produktprüfung, bei der die Prüfungshäufigkeit hängt von Fehlerquote der früheren Prüfungen ab. Vorteilen dieser Methode sind: Definierung eines Qualitätsindex; Aufbau einer Datenbank für Arbeitsgänge, Qualitätsindex, Mitarbeiter; Haltung unter Druck den fehlerhaften Arbeitsgänge durch häufigere Prüfung

Obiectivul lucrării: prezentarea unei metode de controlul produselor / proceselor asistate de calculator

Controlul produselor / proceselor este o operație care nu produce valori, din contră crește costurile de fabricație. Cu toate acestea este un rău necesar, din punctul de vedere al clientului este o garanție a calității. În majoritatea cazurilor acest control este un control statistic, numai în cazuri excepționale: aparatură de bord, aparatură biomedicală, medicamente, aparate de importanță vitală se aplică un control bucată cu bucată sau un control și mai sever.

O metodă de control foarte cunoscută și răspândită în țara noastră este metoda AQL, unde se verifică un eșantion dintr-un lot, și după numărul pieselor defecte din eșantion se trag concluzii referitoare la întregul lot. La această metodă se operează cu cantitatea pieselor verificate, defecte.

Metoda pe care vă să prezentăm se bazează pe metoda numită metoda Skip-Lot, o metodă standardizată de exemplu în Germania. La această metodă se operează cu frecvența controlării produsului / procesului de fabricare. De aceea putem să spunem că concentrează în primul rând asupra procesului de fabricație și nu asupra produsului

Cum se poate justifica alegerea acestei metode în raport cu cele cunoscute și bine stăpânite? Pentru a putea da răspuns la această întrebare să vedem prima dată care sunt obiectivele controlului produsului / procesului de fabricație:

Produsele neconforme și procesele care au ca concluzie produsele neconforme să fie descoperite din timp, împiedicând astfel continuarea prelucrării produsului

Colecționarea datelor despre procesele de producție

Măsurarea nivelului de calitate cu scopuri motivaționale

Controlarea de mai multe ori a operațiilor cu probleme pentru a exercita o presiune asupra angajaților / controlorilor / inginerilor pentru a găsi o soluție la problema respectivă

Care este calea obținerii acestor obiective? Care este metoda pe care putem să aplicăm?

Să considerăm următorul sistem de fabricație (Fig. 1):

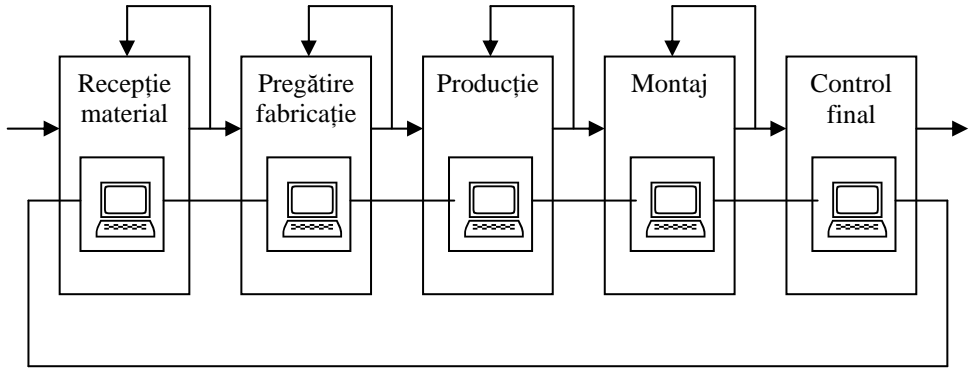


Fig. 1. Sistemul de fabricație

Condițiile tehnice sunt următoarele:

Avem câte un calculator în fiecare grupă de producție / secție, aceste calculatoare sunt folosite la achiziționarea datelor din producție și la interogarea datelor referitoare la produse din baza de dată centrală a producției. Sistemul folosește un program de gestionarea bazelor de date. Datele care sunt în rețea sunt următoarele: procesele tehnologice, planele de operație, salarizarea, gestionarea depozitelor, documentele sistemului de calitate

Secțiile sunt mici, putem să spunem că sunt grupe de producție.

Șefii de grupă au drept și obligație de a controla

Pe linia de producție se mai află și un controlor de calitate, care pe lângă controlarea produselor / proceselor de fabricație caută și soluții la unele neconformități

Șefii de grupă au la dispoziție zilnic cca. 1 oră pentru controale în grupă

Fiecare operație are un cod care este același și în descrierea procesului tehnologic și la prelucrarea datelor de personal cât și la controlul calității

Defectele dintr-o secție au o reacție asupra secțiilor anterioare, ele se returnează

Ținând cont de condițiile tehnice și obiectivele impus s-a apelat modelul Skip-Lot.

Acest model este reprezentat în Fig. 2

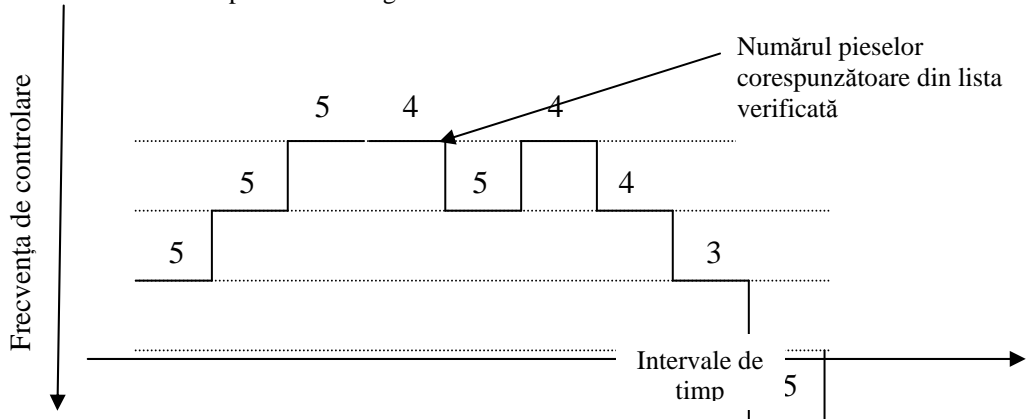


Fig. 2. Modelul grafic al metodei controlului pe calculator

Funcționarea:

Calculatorul generează la întâmplare lista operațiilor de verificat, care de fiecare dată se scoate la imprimantă

Calculatorul atribuie fiecărei operații un anumit rang, pe baza căruia probabilitatea de a alege operația respectivă este mai mare sau mai mică. Acest rang se stabilește pe baza rezultatului verificărilor anterioare

La stabilirea rangului se ține cont și de data ultimei verificări

După verificare datele sunt introduse în baza de date a producției, și aceste date sunt accesibile și de programul de calcularea salariului

Listele pe baza căruia se fac controalele sunt semnate întotdeauna de angajatul verificat și sunt păstrate și în caz de reclamație trebuie prezentate. În general ele trebuie să fie păstrate treizeci de zile de la primirea salariului calculat pe baza datelor de pe lista completată. Bineînțeles pe listă figurează și numărul de marcă a angajatului.

Care sunt avantajele acestui sistem de verificare computerizat:

Se poate defini o indice de calitate cu următoarea formulă:

$$Q_i = \frac{nr \text{ produse corespunzătoare}}{jnr \text{ total de produse verificate}} \quad [1]$$

Indicele de calitate este un factor de calculare a salariului și are o anumită pondere în funcție de obiectivele de calitate

O operație care are ca rezultat produse neconforme este tot timpul verificat atât de controlorul de calitate cât și de șeful de grupă

Se formează o bază de date despre angajați, mașini, operații, și nu în ultimul rând în despre loturile de materiale folosite.

BIBLIOGRAFIE

1. Alina Andreica, Horea Tudoran, Societatea informațională și evoluția informaticii. Prelucrări birotice, Ed. Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca, 2001
2. Andrew S. Tannenbaum: Rețele de calculatoare, Ed. Computer Press Agora, 1997

PROBLEME DE ETICĂ PRIVIND PUBLICITATEA

SMARANDA COSMA

ABSTRACT. The article presents pro and contra arguments for ethic problems in advertising.

The ethic aspects of advertising can be focus on three elements: the social effects, creation consumer demand and the advertising effects upon customer persuasions.

Introducere

Industria publicității este o uriașă afacere. Peste 75 miliarde \$ sunt cheltuiți în fiecare an pe publicitate. 16 miliarde \$ sunt cheltuiți doar pe publicitatea TV; alte 20 miliarde sunt cheltuite pe publicitatea făcută în ziare. Există peste 6000 de agenții de publicitate care funcționează în Statele Unite, multe dintre acestea având sute de angajați.

Cine plătește pentru aceste cheltuieli de publicitate? La sfârșit, costurile de publicitate trebuie incluse în prețul pe care cumpărătorul îl plătește pentru bunul pe care îl achiziționează: deci consumatorul plătește. Ce primește consumatorul pentru banii investiți în publicitate? După părerea multora dintre ei, foarte puțin. Studii realizate în SUA au arătat că 66 % dintre consumatori sunt conștienți că publicitatea nu reduce prețurile, 65 % cred că aceasta face oamenii să cumpere lucruri pe care în mod normal nu le-ar cumpăra, 54 % cred că publicitatea este o insultă adusă inteligenței și 63 % cred că publicitatea nu prezintă adevărul. Pe de altă parte, apărătorii publicității văd lucrurile în alt fel. Publicitatea, afirmă ei, “este, înainte de toate, comunicare”. Funcția sa principală este de a furniza consumatorilor informații despre produsele disponibile lor.

Este atunci publicitate o risipă sau un beneficiu? Dăunează consumatorului sau îl ajută?

Definiție

Publicitatea comercială este definită ca o formă de “informare”, iar cel care face publicitatea ca “unul care oferă informații”. Implicația este că funcția definitivă a publicității este să furnizeze informații consumatorilor. Această definiție a publicității, oricum nu face distincție între reclame și articole din publicații ca *Rapoartele consumatorului*, care compară, testează și evaluează obiectiv durabilitatea, siguranța, defectele și posibilitățile de folosire ale diverselor produse. În 1981, studiile au arătat că mai mult de jumătate din reclamele făcute la televiziune nu conțineau informații pentru consumatori despre produsul respectiv și că doar jumătate din reclamele făcute în reviste conțineau mai mult de o indicație informațională. Să remarcăm cât de multă informație există în următoarele reclame:

“Când soarele apune și apare luna...Este o senzație specială într-un Oldsmobile”

“Participă și tu” (Canadian Club)

“Dacă fumezi, încearcă te rog Carlton”

“Dulciurile adaugă viață”.

Reclamele, deseori, nu includ multe informații obiective, din simplul motiv că funcția lor primară nu este aceea de a furniza informații imparțiale. Funcția primară a reclamelor comerciale este mai degrabă de a vinde un produs consumatorilor potențiali și oricum informația pe care se întâmplă să o ofere este subsidiară acestei funcții de bază și, de regulă, determinată de aceasta.

O altă caracterizare, mult mai folositoare, a reclamelor comerciale este cea formulată în termenii relației dintre cumpărător – vânzător: reclamele comerciale pot fi definite ca un mod de comunicare între un vânzător și un cumpărător potențial. Este o formă distinctă printre celelalte moduri de comunicare, din două motive.

În primul rând, este o publicitate adresată unei audiențe de masă și nu un mesaj privat către un individ aparte. Din cauza acestui public, publicitatea este necesar să aibă efecte sociale.

În al doilea rând, publicitatea intenționează să convingă câțiva membri ai audienței sale să cumpere produsele vânzătorului. O reclamă poate fi de succes în două moduri: (1) prin crearea unei cereri pentru produsele vânzătorului în rândul consumatorilor și (2) prin crearea unei credințe în mintea consumatorului că produsul poate satisface nevoia pe care cumpărătorul o are deja.

Discuțiile despre aspectele etice ale publicității pot fi grupate în jurul unor variate trăsături, identificate în definiția de mai sus: aspectele sale sociale, crearea cererii consumatorului și efectele sale asupra convingerilor consumatorului.

Efectele sociale ale publicității

Criticile aduse publicității afirmă că au existat numeroase efecte adverse asupra societății: degradarea gusturilor populației, irosirea resurselor valoroase și crearea de monopoli.

Efectele psihologice ale publicității

Criticile curente aduse publicității se referă la faptul că depreciază preferințele publicului prin prezentarea inestetice, iritante și neplăcutelor expuneri. Pentru a fi eficiente, reclamele trebuie deseori să fie inoportune, stridente și repetitive. Deci, pentru a fi înțelese de marea majoritate a persoanelor, reclamele devin plicisitoare, insipide și deseori insultă inteligența celor care le urmăresc. În ilustrarea folosirii periutei de dinți, a apei de gură sau a deodorantelor, de exemplu, reclamele angajează câteodată imagini pe care mulți oameni le consideră vulgare, ofensive, dezgustătoare și lipsite de gust. Chiar dacă aceste critici pot fi destul de precise, ele nu par să crească simțitor consecințele etice. Este, în mod sigur, neplăcut ca reclamele să nu fie în concordanță cu normele noastre estetice, dar aceasta nu implică faptul că ne sunt violate normele etice.

Mai vehemente sunt criticile aduse publicității privind deprecierea preferințelor consumatorilor prin întipărirea valorilor materialiste în mod gradat și subtil și ideilor despre atingerea fericirii. În timp ce publicitatea intensifică consumarea bunurilor materiale, oamenii sunt gata să uite importanța altor nevoi de bază și a altor căi mult mai realiste de atingere a nevoilor de împlinire de sine.

Ca un rezultat, eforturile personale sunt direcționate de la scopurile și obiectivele "nematerialiste", care sunt mult mai probabil să crească fericirea oamenilor, către extinderea consumului material. Mary Gardiner Jones, susținătoare a consumatorului, afirmă:

Apelul conștient în televiziunea comercială este preponderent materialist. Esența mesajului la televiziunea comercială este premisa că achiziționarea diferitelor lucruri va satisface nevoile și aspirațiile interioare de bază. Este mesajul unei reclame prin care toate problemele majore cu care se confruntă individul pot fi pe loc eliminate prin...folosirea produsului.... A doua premisă, de neevitat, a acelor reclame este că noi toți suntem extrem de motivați, preocupați să facem și să fim ca și vecinii noștri sau să egalăm un individ de succes, foarte popular.... Succesul personal în reclamele la televizor este rodul muncii externe și nu produsul a ani de studii și cercetări.... În plus,...reclamele TV prezintă o superficială și limitată parte a societății americane. Aici, în reclamele TV,...este prezentat ceea ce tinerii cu bani sunt preocupați să poarte sau modul în care își mobilează casele lor.... Dar televizorul este urmărit de oameni cu venituri mijlocii, din mediile suburbane, de familiile clasei de mijloc.

Dificultățile acestui criticism sunt legate de nesiguranța faptului că publicitatea actuală are efecte psihologice majore pe care criticii i le atribuie. Convingerile individului și atitudinile sunt recunoscute ca fiind dificil de schimbat fără a avea în primul rând consimțământul acceptării mesajului oferit. Astfel, succesul publicității poate depinde mai mult de apelul făcut valorii consumatorilor pe care o posedă deja decât de abilitatea de a crea noi valori. Dacă se reelizează acest lucru, atunci publicitatea nu mai creează valori pentru societate, ci reflectă valorile societății.

Publicitatea și risipa

A doua critică majoră este faptul că publicitatea este o risipă de bani. Economiiștii fac distincție între “costurile de producție” și “costurile de vânzare”. Costurile de producție sunt costurile resurselor consumate pentru producerea sau îmbunătățirea unui produs. Costurile de vânzare sunt costurile adiționale ale resurselor care nu se îndreaptă înspre modificarea produsului, ci sunt cele investite, în schimb, pentru convingerea oamenilor să cumpere produsul. Costul resurselor consumate de publicitate, afirmă criticii, sunt costurile de vânzare: ele nu sunt folosite pentru îmbunătățirea produsului, ci numai pentru determinarea consumatorului să-l cumpere. Resursele consumate de reclame nu adaugă nimic calității produsului. Unele resurse, conclud criticii, sunt “risipite” pentru că sunt cheltuite fără a adăuga, în nici un mod, utilitate consumatorilor.

O replică pentru acest argument este faptul că publicitatea produce, de fapt, ceva: ea produce și transmite informații despre disponibilitatea și natura produsului. Dar, după cum mulți au remarcat, conținutul de informații al reclamelor este minimal și poate fi transmis cu cheltuieli substanțial reduse.

O altă replică convingătoare la acest argument este faptul că publicitatea servește la creșterea cererii pentru *toate* produsele. Această creștere a cererii, în general, favorizează producția de masă.

Rezultatul final este o expansiune gradată a economiei, în care produsele sunt realizate cu o mai mare eficiență și la un preț mai redus. Publicitatea, în acest caz, adaugă utilitate pentru consumatori, servind ca stimulent pentru un consum mai mare și indirect motivând creșterea productivității și a eficienței și practicarea unui preț scăzut.

Oricum, există încă incertitudini substanțiale ce planează asupra întrebării dacă publicitatea este responsabilă pentru creșterea consumului total de bunuri. Studiile au arătat că frecvent publicitatea dă greș în stimularea consumului de produse și consumul în multe industrii a crescut în ciuda cheltuielilor minime pentru publicitate.

Astfel, publicitatea pare a fi eficientă pentru companiile individuale nu pentru creșterea consumului, ci pentru că îndreaptă consumatorii către un produs anume. Dacă acest lucru este adevărat, atunci economiștii au dreptate când afirmă că, dincolo de nivelul necesar pentru a face cunoscută informația, publicitatea devine o irosire de resurse, deoarece nu face decât să îndrepte cererea de la o firmă la alta.

Mai mult decât atât, chiar dacă publicitatea are efectul creșterii consumului, mai mulți autori afirmă că acest lucru nu este o binecuvântare. E.F. Schumacher, Herman E. Daly și alți economiști au afirmat că cea mai presantă nevoie socială, în acest moment, este găsirea căilor pentru scăderea consumului. Creșterea consumului a dus la o rapidă expansiune industrială care a poluat mediul înconjurător și a consumat resursele limitate. Dacă nu se diminuează consumul, în curând vor fi epuizate resursele naturale limitate ale planetei, cu consecințe dezastroase pentru toți. Dacă este așa, afirmația că publicitatea stimulează niveluri ridicate ale consumului, nu este în favoarea sa.

Publicitatea și puterea de negociere a consumatorilor

Încă din 1950, Nicholas Kaldor și alții au afirmat că masivele campanii de publicitate ale întreprinderilor moderne fac posibilă atingerea și menținerea unei poziții de monopol sau de oligopol pe piețele pe care acționează. Iar monopolurile conduc la un preț înalt pentru consumatori. Argumentul lui Kaldor este simplu. Întreprinderile mari au resurse financiare pentru a organiza campanii publicitare masive și costisitoare pentru a introduce pe piață produsele lor. Aceste campanii creează loialitatea consumatorilor pentru marca producătorului, dând acestuia controlul unui părți importante de piață. În acest caz, firmele mici sunt incapabile să pătrundă pe piață, pentru că ele nu pot finanța campanii publicitare costisitoare, care să determine consumatorii să manifeste loialitate față de mărcile lor. Drept urmare, câteva firme oligopoliste preiau controlul piețelor de consumatori, de pe care firmele mici sunt efectiv eliminate. Astfel, publicitatea ar presupune reducerea competiției și creșterea barierelor la intrare pe diverse piețe.

Dar există oare o legătură între publicitate și puterea de negociere a consumatorilor? Dacă publicitatea crește prețurile pentru consumatori, încurajând monopolul, atunci ar trebui să existe o legătură statistică între veniturile anuale investite în publicitate de o industrie și gradul de concentrare al pieței în acea industrie. O concentrare mai mare și o competitivitate redusă în anumite domenii poate să stimuleze nivelurile înalte ale publicității, în timp ce o concentrare mai mică și o competitivitate mai mare corespunde unor niveluri scăzute. Din păcate, studiile statistice care au urmărit descoperirea unei conexiuni între intensitatea publicității și concentrarea pieței, au rămas neconcludente. Câteva industrii concentrate (cerealele pentru micul dejun, detergenții, țigarelele) cheltuiesc sume importante pentru publicitate, dar altele (medicamentele, cosmeticele) nu o fac. Mai mult, în piețele oligopoliste (de exemplu, industria automobilelor) firmele mici cheltuiesc mai mult pe unitate pentru publicitate, decât firmele mari, importante. Dacă publicitatea neîndreptățește consumatorii prin diminuarea competitivității este o problemă interesantă, dar controversată. Criticile aduse publicității, relativ la efectele sociale, sunt neconcludente. Ele sunt neconcludente pentru simplul motiv că nu se cunoaște dacă publicitatea are capacitatea să producă efectele ce-i sunt atribuite de către critici.

În pledoaria pro sau contra publicității, pe baza efectelor asupra societății, sunt necesare multiple și profunde cercetări asupra naturii exacte a efectelor psihologice și economice pe care publicitatea le are.

Publicitatea și crearea cererii consumatorului

Încă din 1950, John K. Galbraith a afirmat că publicitatea este manipulantă: există o creare de dorințe pentru consumatori pentru simplul motiv al absorbirii output-urilor industriale. John K. Galbraith distinge două tipuri de dorințe: cele care au o bază “fizică”, ca de exemplu cererea pentru hrană și locuință și cele care au “psihologicul la origine” ca și dorințele individului pentru bunuri care “îi dau sensul unei realizări de sine, acordându-i un sentiment de egalitate cu vecinii săi, conducându-i imaginația spre gânduri, aspirații sexuale, promițându-i acceptarea socială, sporindu-i simțirile subiective privind propria-i sănătate, contribuind prin canoane convenționale la frumusețea personală, care dacă nu sunt realizate, produc insatisfacție psihologică pentru individ”.

Cererile pentru nevoile fiziologice sunt înăscute și sunt relativ imune la încercările de schimbare a convingerilor consumatorului. Cererile pentru nevoile psihice pot fi conduse, controlate și amplificate prin publicitate. Cu toate că cererea creată pentru nevoile fiziologice este limitată, producătorii oferă suficiente produse pentru a preîntâmpina aceste nevoi. Dacă producția este excedentară, atunci producătorii trebuie să creeze noi cereri, manipulând, prin publicitate, nevoile psihice ale individului. Mai mult, publicitatea este folosită să creeze dorințe psihice pentru simplul motiv al “asigurării că oamenii cumpără ceea ce se produce” – ceea ce înseamnă să absoarbă output-urile unui sistem industrial expandat.

Efectul acestui management al cererii pentru publicitate este de transferare a deciziei de la cumpărătorul care nu are nici o putere asupra pieței, către firma care deține controlul. Producția, în acest caz, nu este destinată să servească dorințelor umane; mai degrabă dorințele umane sunt destinate să servească nevoilor de producție.

Dacă punctul de vedere al lui John K. Galbraith este corect, atunci publicitatea violează drepturile individului de a alege pentru sine: publicitatea manipulează consumatorul. Consumatorul este folosit pur și simplu ca un mijloc pentru desfacerea output-urilor și propunerilor producătorilor, iar acestea diminuează capacitatea consumatorului de a alege liber pentru sine.

Nu este clar dacă argumentul lui John K. Galbraith este corect. După cum am remarcat deja, efectele psihologice ale publicității sunt încă neclare. În plus, este neclar dacă dorințele psihice pot fi manipulate prin publicitate la un nivel așa de înalt pe care argumentul lui Galbraith îl consideră.

Mai mult decât atât, F.A. von Hayek a subliniat faptul că “crearea” dorințelor psihice nu a luat naștere o dată cu publicitatea modernă. Noile dorințe au fost deja “create” prin invenția unor produse noi și atractive (ca de exemplu: primul tablou, primul parfum, primul “arc cu săgeată”) și astfel de creații de dorințe par suficiente.

Oricum, chiar dacă este incert că publicitatea ca întreg are efectele manipulative pe care Galbraith i le atribuie, este clar că anumite reclame au intenția vădită de a manipula. Ele intenționează să trezească în consumatori dorințe psihologice pentru produs, fără conștientizarea sa și fără ca acesta să fie capabil să gândească rațional dacă produsul respectiv reprezintă pentru el un interes prioritar. Reclamele care în mod intenționat se bazează pe “sugestiile subliminale” sau pe încercarea de a face consumatorii să asocieze realizările de sine sociale și sexuale ireale cu un produs se încadrează în această clasă, la fel ca și reclamele care au ca țintă copiii.

Suppa Corporation din Fallbrook, California, de exemplu, a testat reclame la bomboane, tipărite pe hârtie, pe care cuvântul “cumpărați” era scris în așa fel încât să fie

perceput subconștient. Testele următoare au arătat că acest tip de reclamă a creat o dorință de a cumpăra bomboane mai mare decât cele care aveau tipărit cuvântul “nu” în aceeași manieră subliminală. Reclamele manipulative, adresate copiilor sunt exemplificate de către The National Advertising Division of the Council of Better Business Bureaus prin reclame la televiziune ale Mattel Inc. în care sunt prezentate secvențe animate cu grupuri de păpuși. Copiii care încă învață să distingă între fantezie și realitate nu au o percepție reală a produselor prezentate în reclamă. Consiliul a criticat și o reclamă a Walt Disney Music Co. care sugera “un sens al urgenței” pe care copiii l-ar putea percepe ca imperativ. Au fost criticate și show-urile de televiziune, cu personaje animate care reprezintă păpuși și figurine, deoarece efectul publicității este amplificat de către personajele show-ului. Efectul acestor reclame este acela de a manipula copilul vulnerabil sub pretextul distracției. Mai mult, aceste reclame conțin niveluri înalte de violență din moment ce super – eroii desenelor animate, cum ar fi “Rambo”, “Transformers” sunt ei înșiși violenți. Reclamele care promovează jucării modelate pe caractere violente sau care promovează jucării militare, promovează indirect agresiunea și comportamentul violent al copiilor care sunt susceptibili și ușor de manipulat. Reclamele de acest fel sunt manipulative, deoarece influențează consumatorul în manieră conștientă să facă ceea ce cel care face reclama dorește și nu ceea ce este în interesul consumatorului. Ele violează dreptul consumatorului de a fi tratat ca o ființă liberă și rațională.

Publicitatea și efectele sale asupra convingerilor consumatorului

Critica cea mai frecventă adusă publicității se referă la efectele asupra convingerilor consumatorilor. Chiar dacă publicitatea este o formă de comunicare, ea poate fi pe cât de reală, adevărată, pe atât de falsă, ca și oricare formă de comunicare. Cele mai multe critici aduse publicității se bazează pe aspectele false, înșelătoare ale publicității moderne.

Publicitatea înșelătoare poate lua mai multe forme. O reclamă poate denatura natura produsului prin folosirea unor sintagme înșelătoare, prin folosirea certificatelor false, prin inserarea cuvântului “garanție”, unde nimic nu este garantat, prin fixarea unor prețuri amăgitoare, prin evitarea scoaterii în evidență a curențelor produsului, prin defăimarea bunurilor competitorilor sau prin simularea unui bine-cunoscut nume de marcă. Câteva forme frauduloase de publicitate implică scheme mult mai complexe. Reclama “momeală”, de exemplu, anunță vânzarea produselor care ulterior se dovedesc a nu fi disponibile sau cu defecte. O dată ce consumatorul este ademenit în magazin, el este presat să cumpere alte bunuri mult mai scumpe.

Etica tradițională condamnă vehement publicitatea falsă pe motivul că violează drepturile consumatorilor de a alege pentru ei (argument kantian) și pe motivul că generează o distrugere publică ce diminuează utilitatea acestei forme și chiar și a altor forme de comunicare (argumentul utilitarist).

Problema centrală, în acest caz, nu este aceea de a înțelege de ce publicitatea falsă este greșită, ci de a încerca să înțelegi cum această publicitate devine înșelătoare și neetică.

Orice comunicare implică trei termeni: (1) persoana care lansează comunicarea, (2) mediul de comunicare care o întreține și (3) audiența care receptează comunicarea.

Autorii

Frauda implică trei condiții necesare pentru autorul comunicării:

1. autorul intenționează să facă audiența să creadă ceva ce este fals;

2. autorul trebuie să știe că este fals;
3. autorul trebuie să facă cu bună știință ceva ce conduce audiența să creadă falsitatea.

Aceasta înseamnă că intenția deliberată de a avea o audiență care crede ceva ce este fals este la fel de rău ca o minciună neexprimată. Aceasta înseamnă, de asemenea, că cel care face reclama nu poartă responsabilitățile morale pentru interpretarea greșită a unei reclame, când acestea sunt neintenționate și au rezultate neprevăzute, datorită neglijenței unei părți a audienței. *Autorul* unei reclame include, bineînțeles, nu numai directorul agenției de publicitate, ci și persoana care a creat reclama și cei care “au aprobat” produsul. Oferind o cooperare pozitivă în realizarea reclamei, ei devin responsabili morali pentru efectele ei.

Mediul

O parte a responsabilității pentru adevărul în publicitate cade asupra mediului de comunicare ce transmite reclamele. Ca participanți activi în transmiterea mesajului, ei acordă, de asemenea, o cooperare pozitivă la succesul reclamei și, astfel, devin responsabili moral pentru efectul acestora. Aceștia ar trebui, înainte de toate, să se asigure că conținutul reclamelor lor este adevărat și nu creează confuzii. În industria medicamentelor, detailiștii care servesc ca agenți de vânzări pentru medici și spitale sunt adevărate “medii de comunicare” pentru publicitate și sunt responsabili moral pentru inducerea în eroare a medicilor.

Audiența

Înțelesul atribuit unui mesaj depinde și de capacitatea persoanei de a înțelege mesajul. O audiență matură și educată, de exemplu, este capabilă să interpreteze corect o reclamă care poate să inducă în eroare o audiență mai puțin informată sau un grup mai puțin educat. În mod frecvent, cel care face reclama trebuie să țină cont de posibilitățile de interpretare ale audienței când concepe conținutul reclamei. Cei mai mulți cumpărători se presupune că au un nivel de inteligență rezonabil și că posedă un scepticism cu privire la reclamele exagerate pentru produse. Reclamele care găsesc un individ ignorant, credul, imatur ar trebui proiectate astfel încât să ferească potențialii cumpărători, cu o capacitate de gândire limitată, de eventualele confuzii. Când sunt implicate probleme de sănătate sau siguranță sau există posibilitatea producerii daunelor semnificative asupra consumatorului, trebuie acordată o atenție specială reclamelor.

O altă parte a *audienței* ridică cea mai importantă problemă a eticii în publicitate: care este limita capacității consumatorului de a filtra mesajele publicitare? Când o reclamă pentru aparatele de ras electrice produse de *Norelco* afirmă “nu poți ajunge mai aproape”, oare consumatorii iau în calcul posibilitatea ca *Norelco* să fi testat toate metodele de ras posibile și să ajungă la această concluzie? Din păcate avem foarte puține informații despre capacitatea consumatorilor de a filtra mesajele exagerate pe care reclamele le conțin.

Problemele morale legate de publicitate sunt complexe și implică numeroase situații nerezolvate.

Factorii care trebuie luați în considerare pentru determinarea naturii etice a unei reclame:

Efecte sociale

1. Care este efectul pe care cel care face publicitatea dorește să-l aibă reclama?
2. Care este efectul reclamei asupra individului și asupra societății în ansamblu?

Efecte asupra dorinței

1. Reclama informează sau caută să convingă?
2. Dacă dorește să convingă, încearcă să creeze o dorință irațională și posibil dăunătoare?

Efecte asupra credinței

1. Este conținutul reclamei adevărat?
2. Are reclama tendința de a dezinforma pe cei cărora le este adresată?

BIBLIOGRAFIE

1. Kotler, P. și Levy, S.J., *Demarketing, yes demarketing*, Harvard Business Review, November-December, 1971.
2. Kotler, P. și Roberto, E.L., *Social Marketing*, Free Press, New York, NY, 1989.
3. Krohn, F.B. și Milner, L.M., *The AIDS crisis: unethical marketing leads to negligent homicide*, Journal of Business Ethics, Vol. 8, Kluwer, 1989.
4. Laczniak, G.R., *Framework for analysing marketing ethics*, Journal of Macromarketing, Spring, 1983.
5. Mintel International, *Funeral Business*, March, London, 1992.
6. Ross, W.D., *The Great and the Good*, Clarendon Press, Oxford, 1980.
7. Shilts, R., *And the Band Played on*, St Martin's Press, New York, NY, 1987.
8. Velasquez, M.G., *Business Ethics*, Prentice-Hall International Limited, London, 1992.
9. Wilson, A. și West, C., *The marketing of unmentionables*, Harvard Business Review, January-February, 1981.

XGDSS: O NOUĂ TEHNOLOGIE PENTRU SISTEMELE DE ASISTARE A DECIZIILOR DE GRUP PE INTRANET

LOREDANA MOCEAN, RAMONA LACUREZEANU

ABSTRACT. The burgeoning intranet is becoming a standard platform for the new generation of IS applications. This paper tries to give a brief survey of Group Decision Support Systems (GDSS), the influence of intranet on GDSS and the of intranet as a platform for GDSS. A new framework for intranet-based GDSS is proposed.

Componentele sistemului suport pentru decizii de grup (SSDG)

Deciziile care trebuie luate în cadrul unei organizații implică deseori comunicații între diferitele entități ale organizației (departamente, manageri). În procesul decizional de grup mai mulți decidenți lucrează împreună pentru a ajunge la o concluzie comună în privința anumitor probleme. Dimensiunea grupului variază de la 2 la 50 de persoane, în funcție de acțiunea întreprinsă, de mărimea proiectului precum și de alte elemente organizatorice sau tehnice. Soluțiile alternative propuse în cadrul dezbaterilor de grup sunt semnificativ mai multe și mai consistente decât cele pe care le poate propune/imagina un singur decident, potențialul creator al unui grup fiind mai mare decât suma contribuțiilor individuale. De asemenea procesul decizional de grup conduce la o bună cunoaștere a mecanismelor de luare a deciziei și implicit de funcționare a organizației de către un număr mai mare de angajați ai acesteia, ceea ce are ca efect îmbunătățirea performanțelor personalului.

Domeniul groupware s-a conturat la sfârșitul anilor '80, ca o concretizare a interacțiunii dintre noile tehnologii informaționale. Avantajele acestor sisteme se concretizează în creșterea confortului, a simțului de răspundere, și nu în ultimul rând a productivității. Trebuie luate însă în calcul și eforturile, mai ales cele de natură financiară, implicate de constituirea unor grupuri de lucru, și mai ales de utilizarea sistemelor de asistare de deciziilor de grup.

Termenul *groupware* se definește ca ansamblul metodelor, procedurilor, programelor și platformelor informatice care permit persoanelor asociate unui proiect să conlucreze cu maximum de eficacitate. Un grup se constituie prin crearea de legături între stațiile de lucru, oferind asistare activităților de comunicare, colaborare și coordonare dintre membrii grupului.

Pentru ca un sistem informatic să fie considerat groupware el trebuie să integreze toate cerințele de lucru ale membrilor unui grup sau organizații, și anume:

comunicare, prin utilizarea mesageriei electronice,

colaborare, prin partajarea resurselor informaționale între membrii grupului,

coordonare, prin adăugarea comunicării și colaborării în structura proceselor de afaceri.

Din acest punct de vedere groupware poate fi definit ca un set integrat de instrumente care permit decidenților să lucreze împreună, prin comunicare, colaborare și coordonare diferite, la momente de timp și în locuri diferite.

Obiectivele fundamentale ale sistemelor decizionale de grup sunt descrise în continuare.

Partajarea informațiilor, concretizată în folosirea în comun a datelor, textelor, cunoștințelor care sunt accesibile atât utilizatorilor individuali care își îndeplinesc sarcinile curente, cât și membrilor grupului de decizie.

Realizarea în colaborare a documentațiilor tehnice, a rapoartelor și a altor documente, inclusiv a documentelor multimedia.

Urmărirea proiectelor utilizând software specializat. Sunt incluse obiectivele propuse, proiectele pentru realizarea obiectivelor și acțiunile de întreprins pentru rezolvarea proiectelor.

Susținerea de conferințe electronice folosind tehnologii din domeniul comunicațiilor precum și tehnică de calcul.

Gestionarea mesajelor prin sisteme ce se constituie ca o extensie a facilităților de poștă electronică și reprezintă porți de comunicare atât cu exteriorul cât și în interiorul unei organizații.

Asistare în constituirea grupurilor de lucru, prin intermediul unor programe specializate care coordonează acțiunile de întreprins și stabilesc persoanele care pot fi grupate cel mai eficient într-o echipă, alături de un lider.

În mod normal procesul decizional de grup se desfășoară într-o așa-numită cameră de conferință, unde decidenții se întâlnesc față în față și discută, în mod sincron, pentru a rezolva problema pusă în discuție. În cazul în care mai multe astfel de camere de conferință, aflate la distanță, se conectează între ele prin legături video/audio în timp real, va rezulta un spațiu media. Practic într-un mediu de tip spațiu media se desfășoară același tip de întâlniri sincrone, față în față. În cadrul camerelor individuale de conferință sau în spațiile cu tehnologie multimedia, întâlnirile sunt asistate atât de tehnică de calcul cât și de alte forme de tehnologie din domeniul comunicațiilor (fax, telefon, video-proiector, etc). În cadrul acestor medii stațiile de lucru conectate în rețea asigură suportul de asistare a deciziilor, acoperindu-se diverse faze ale procesului decizional direct, de la brainstorming până la proceduri formale de votare.

O altă abordare a sistemelor suport pentru decizii de grup se bazează în totalitate pe serviciile oferite de rețelele de calculatoare. Un astfel de sistem este cel numit "decizie în rețea" care pornește de la ideea unor întâlniri asincrone în cadrul deciziilor de grup. Astfel, întâlnirile sunt distribuite nu doar în spațiu ci și în timp. Participanții și întreg procesul decizional se bazează în totalitate pe serviciile puse la dispoziție de rețeaua de calculatoare, fără a mai apela la alte modalități adiționale de comunicare. În mod obișnuit un astfel de proces de luare a deciziei durează câteva zile.

În ambele cazuri este necesară o rețea de calculatoare pentru a asigura serviciile de comunicație necesare în deciziile de grup atât participanților umani cât și actorilor software. Tipurile fundamentale de entități implicate în procesul decizional fundamentat pe o rețea de calculatoare sunt următoarele:

- Decidentul/Decidenții umani ;
- Formularea (sau formulările) deciziile;
- Criterii subiective și obiective, inclusiv scopuri și limite;
- Alternative;
- Consecințe.

Se presupune că decidenții sunt plasați în locuri diferite și există o rețea de calculatoare conectată între aceste presupuse locații ale decidenților. În timpul procesului

decizional decidenții pot să părăsească procesul sau să revină în locul inițial sau la un alt loc din rețea. Aceasta înseamnă că setul de participanți se modifică dinamic în timp, și desigur în spațiu. Un participant este activ dacă participă efectiv la luare deciziei, și devine pasiv în momentul în care părăsește procesul decizional. Procesul decizional este controlat de un mediator (uman) care pregătește diferitele faze ale procesului, definește problemele de decis și organizează grupurile de decidenți. Rolul acestui mediator este de a distribui participanților rezultatele, după ce decizia a fost luată, fiind răspunzător de terminarea cu succes a procesului decizional.

Abstractizarea definește conceptele de bază, entitățile, obiectele operațiile și termenii utilizați în SSD pentru cazul deciziilor individuale, respectiv pentru cazul deciziilor de grup.

Model generic de SDGG

O configurație tipică include un grup de decidenți care accesează o bază de date, un model de bază, un software SSDG specializat toate accesate în timpul procesului decizional. Trebuie să fie cel puțin un computer (un procesor), un dispozitiv de intrare – ieșire și un ecran de vizualizare cel puțin pentru fiecare participant. Un facilitator al grupului coordonează grupul cum să folosească tehnologia dotată cu o interfață prietenoasă și un limbaj disponibil și agreeat de toți membrii grupului (vezi și fig 1.)

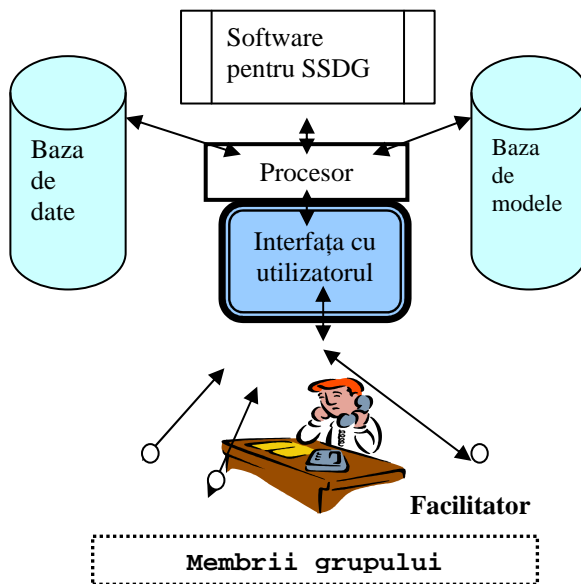


Fig. 1. Model generic de SSDG

Sisteme de asistare a deciziilor de grup bazate pe Intranet

Intranetul este o infrastructură de informare în firmă, bazată pe Internet și tehnologii Web. Nu numai că poate îmbunătăți sprijinul pe care îl oferă SSDG membrilor

grupului dar, de asemenea poate oferi o platformă foarte bună și o varietate de tehnici standard pentru SSDG. Acestea sunt:

În domeniul informației

Prin intermediul browserelor web și motoarelor de căutare, decidenții pot localiza rapid și găsi informații din surse diferite. Apoi ei pot ușor să își informeze colaboratorii despre cercetările, opiniile, rezultatele și tot ceea ce consideră ei că este important.

În domeniul comunicării între decidenți

Decidenții pot beneficia de comunicarea formală sau informală prin e-mail, electronic meeting systems (EMS), grupuri de discuții, grupuri de știri. Anonimitatea celor care comunică redă egalitatea participanților și libertatea de exprimare, rezultatele constând în îmbunătățirea calității deciziilor și creativitate.

În domeniul interfeței om-calculator

Un SSDG este de obicei folosit de acele persoane care nu sunt specialiste în domeniul computerelor. Interfața universală a browserelor ajută decidenții să efectueze toate operațiile premergătoare elaborării deciziilor cum ar fi vizualizarea documentelor multimedia, salvarea și executarea aplicațiilor, procesarea e-mailurilor, accesarea bazelor de date, participarea la video-conferințe. Mai mult, browserele web sunt deschise și funcționalitățile acestora pot fi extinse fără limite cu ajutorul applet-urilor Java și controalelor ActiveX.

În domeniul coordonării decidenților

SSDG coordonează activitatea grupului cu ajutorul unui facilitator. Facilitatorul conduce și controlează grupul și procesul elaborării deciziilor jucând rolul specialistului în tehnologii informatice. El permite și chiar instruește participanții care au cunoștințe puține în domeniul utilizării sistemului. El poate foarte ușor să convoace întâlniri și să coordoneze agenda grupului cu ajutorul uneltelor software (cum ar fi Microsoft Outlook).

În domeniul învățării

Decidenții vor învăța on-line cu experți în sisteme informatice și de management fără limitări de spațiu și timp. Grupurile de decidenți pot învăța on-line și cu ajutorul interactivității cu agenții inteligenți.

În domeniul siguranței

Deciziile de grup sunt de regulă activități organizaționale de nivel înalt cu implicații ale datelor confidențiale. Securitatea lor este foarte importantă pentru SDGG. Toată politica de securitate bazată pe firewall-uri și un număr mare de protocoale de securitate (cum ar fi SSL), garantează o fundație solidă pentru SSDG. Aceasta permite dezvoltatorilor de SSDG să se concentreze asupra elementelor aplicațiilor lor.

Zhuo și Wang propun o arhitectură multinivel pentru SSDG-urile bazate pe intranet. Pe baza arhitecturii browser/server, este propusă o arhitectură multinivel distribuită, adăugând o aplicație de nivel mediu cu o interfață SSDG în browser (vezi și fig.2). Această arhitectură este numită xSSDG (extended SDGG).

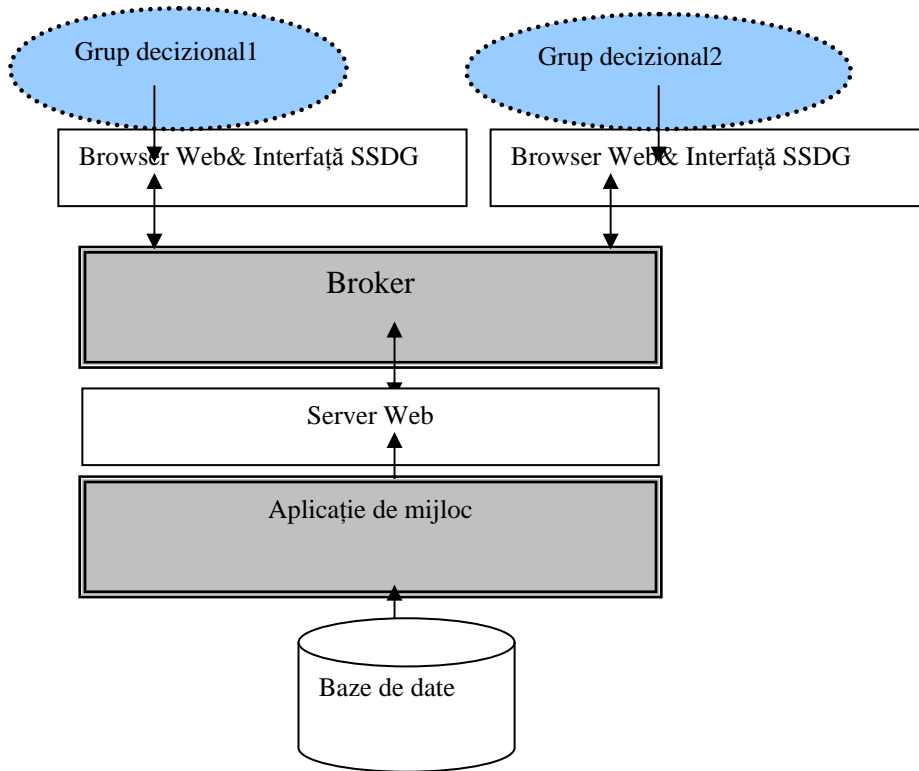


Fig. 2. Arhitectura xSSDG

Câteva avantaje ale xSSDG:

Profită din plin de avantajele și tehnologia intranetului cum ar fi: costuri reduse, deschidere, dezvoltare rapidă.

Aplicația multinivel este atât de flexibilă încât încorporează tipuri variate de sisteme suport de decizie sau instrumente software bazate pe tehnologii standard sau ne-standard.

xSSDG are o structură generală încât poate fi aplicată la o multitudine de sisteme informatice.

În concluzie, această arhitectură se dovedește a fi o excelentă platformă pentru dezvoltarea unei noi generații de sisteme informatice. Ea extinde bi-nivelul și arhitectura browser/server către aplicațiile multinivel distribuite. Avantajele unui xSSDG includ cost redus, dezvoltare rapidă, configurare flexibilă, scopuri generale și ușor de adaptat fiecărui sistem informatic.

BIBLIOGRAFIE

1. Biro, M., Kovacs, L, *Standardization of Communication between Organizational Decision Units*, Communication of ACM, 1994;
2. Bunduchi, R., Berar, S., *Management Information Systems*, rev. Tribuna Economică, nr. 50, Decembrie 1999.
3. Zhuo, Y., Wang, H. et.al. *A New Framework for Intranet-based Group Decision Support System*, Department of Automation, Tsinghua University, Beijing, 1999.
4. Turban, E., *Decision Support and Expert Systems*, Mc Pub. Company, New York, 1993.

CONSIDERAȚII PRIVIND PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ DE MARKETING BANCAR

COSMIN VOICU NISTOR

ABSTRACT. In this article called "Considerations regarding the bank strategic marketing planning process" we intended to present the most important aspects of a good strategic planning process in a bank because this differs from the strategic planning process in other economic fields due to the specificity of the services offered by the banks.

Deși procesul de planificare strategică de marketing este adeseori asociat cu tehnicile de cercetare operaționale cantitative, acesta trebuie perceput, în mod cert, ca fiind un proces analitic de conturare a direcției pe care se înscrie banca. În acest sens, Peter Druker consideră că procesul de planificare strategică nu reprezintă, pentru o bancă, o modalitate de previzionare a acțiunilor viitoare, ci mai degrabă o planificare a modului în care acțiunile prezente vor afecta rezultatele viitoare ale societății financiare.

Procesul de planificare strategică poate îmbrăca mai multe forme, dar probabil una din viziunile cele mai largi este oferita de către Benton E. Gup care a impus abordarea celor trei întrebări: „Spre ce se îndreaptă acțiunile băncii?”, „Cum este mediul de marketing?” precum și „Care este modul de a atinge aceste obiective?”. Totodată, pentru multe societăți financiare, elementul esențial în activitatea de planificare strategică îl reprezintă nu atât modul de aplicare a procesului concret de planificare cât, în special, conștientizarea importanței planificării strategice în bancă. Astfel, în mod comparativ cu alte industrii, firmele din aceste domenii par să ofere în mod nediferențiat produse și servicii și să se confrunte cu un mediu de marketing pe ansamblu stabil. Aceasta pare însă să difere în mod esențial în cazul unei societăți financiare, pentru că atât serviciul cât și mediul de generare a strategiei efective de afaceri diferă, primul, în funcție de setul unic de obiective pe care banca și l-a propus, iar cel de-al doilea, de mediul în care ea își desfășoară activitatea, este modelat în conformitate cu slăbiciunile și punctele sale tari.

În mediul concurențial ce caracterizează în această perioadă piața financiară mondială, inovațiile atractive ale unor bănci, caracterizate prin lansările de noi servicii sau îmbunătățirea unora mai vechi, atrage de la sine interesul firmelor competitor care de îndată ce observă că serviciul cel nou sau serviciul în noua lui formă are succes, va fi copiat. În aceste condiții, obținerea unui avantaj competitiv real solicită din partea băncii găsirea unui mod de maximizare a punctelor sale tari, în relație cu concurența, pe nișa de piață pe care aceasta dorește să se mențină.

Copierea în mod nejustificat și chiar în mod orbesc a unor competitori, încercarea de a cuprinde toate categoriile de clienți potențiali în categoria celor reali ai băncii (adică a face totul pentru orice client posibil, în încercarea de a atrage în rândul clienților proprii pe orice client al băncilor concurente) și ascunderea în spatele unor acțiuni de fațadă și a unor practici trecute, confortabile care s-a observat că au avut succes, fără însă a le adapta la dinamica mediului, nu trebuie să constituie o alternativă la planificarea strategică de marketing.

Obiectivul primordial al abordării strategice de marketing, este de a dezvolta un plan de marketing clar, care să conducă la atingerea obiectivelor băncii pe termen lung. Acest plan trebuie să definească un șir al acțiunilor, pentru toate condițiile de afaceri care pot să apară pe parcursul activității băncii și totodată să cuprindă toate compartimentele relevante ale acesteia.

În majoritatea societăților financiare este de dorit a se dezvolta strategia de marketing, la un nivel strategic de afaceri. De îndată ce firma a stabilit nivelul strategic de afaceri, următorul pas îl reprezintă identificarea unui cadru pentru care să se realizeze poziționarea pe piață. Instrumentele disponibile pentru procesul de planificare strategică sunt: segmentarea pieței bancare, analiza mediului concurențial, selecția piețelor țintă pentru fiecare segment de piață vizat.

După identificarea obiectivelor firmei, procesul de planificare strategică continuă cu segmentarea pieței. Segmentarea pieței bancare implică divizarea unei piețe eterogene a serviciilor, în segmente care sunt maxim de omogene, având în vedere criteriile de segmentare care sunt semnificative pentru bancă. Segmentarea pieței a devenit unul din instrumentele principale în practica de marketing contemporană. Dintre segmentele variate identificate, specialistul de marketing selectează doar acele segmente țintă pentru care trebuie să adapteze mixul de marketing.

De la bun început trebuie precizat că obiectivele trebuie stabilite pentru unitatea strategică de afaceri pentru care se dezvoltă strategia de marketing. Aceasta înseamnă că în timp ce obiectivele și scopurile generale ale băncii vor fi avute în vedere pe toată durata de elaborare a strategiei, scopurile și obiectivele particulare pentru fiecare segment și acțiune – unitate strategică de afaceri – pot diferi pe termen scurt. Caracteristicile dominante ale obiectivelor care se înscriu într-o strategie de marketing trebuie să fie următoarele: ordonare ierarhică, posibilitatea de a fi atinse, de a fi cuantificabile și nu în ultimul rând de a fi potrivite.

Următorul pas în activitatea de planificare strategică de marketing constă în examinarea mediului în care strategia elaborată va trebui să-și arate viabilitatea ulterior. O analiză efectivă a mediului, presupune ca atât mediul intern cât și cel extern să fie studiat în detaliu, privind aspecte cum ar fi: informații despre clienți, aptitudinile și gradul de pregătire al personalului, condiții economice, politice, tendințe demografice, etc.

Acest pas reprezintă un proces continuu, pentru a putea conduce la un plan strategic de marketing cu reale șanse de succes pe piață. În plus, analiza mediului extern trebuie să fie condusă având în vedere un număr larg de dimensiuni, cum ar fi cea culturală, economică, politică, demografică, tehnologică, competițională.

Următorul pas, din cadrul procesului strategic de marketing, constă în dezvoltarea efectivă a planurilor strategice de marketing prin intermediul cărora banca va încerca să-și atingă scopurile, date fiind condițiile mediului intern și extern. Astfel, banca va trebui să decidă asupra modului cel mai eficient de abordare a pieței potențiale. Acest proces implică ideea de segmentare a pieței, în cadrul căruia un concept foarte important este acela de analiză a oportunităților pieței.

Analiza oportunităților pieței conduce spre selectarea piețelor țintă pentru fiecare unitate strategică de decizie, pentru fiecare serviciu bancar și uneori chiar și pentru întreaga societate financiară. În timp ce multe bănci au ales în special să țintească fie sectorul clienților instituționali fie cel al clienților individuali ca și strategie generică a băncii, conceptul de piață țintă trebuie adâncit pentru fiecare unitate strategică de decizie, la nivel de grupă de produse sau mai mult chiar, la nivel de servicii individualizate. De aceea, există

chiar și societăți financiare care și-au restructurat activitatea atât de mult încât au încercat să răspundă nevoilor fiecărui segment de piață, în funcție de clasa socială și nivelul venitului. Există însă și programe agresive, care au ca și scop atragerea indivizilor cu venituri foarte mari, în detrimentul categoriilor de clienți cu venituri foarte mici așa după cum, de exemplu, pare a fi și strategia la Citybank, care solicită o valoare minimă a conturilor foarte ridicată, pentru a putea fi acceptat ca și client.

O altă decizie strategică foarte importantă, care trebuie a fi făcută, este cea legată de poziționarea băncii pe piață. Ideea de poziționare atrage după sine multe aspecte importante, deoarece în funcție de poziționarea realizată de către bancă, clienții reușesc să perceapă serviciile instituției financiare, aceasta reprezentând cheia de succes a unei poziții de marketing orientate spre client.

Procesul strategic de marketing reprezintă, în principal, o abordare detaliată în dezvoltarea unui plan, pentru atingerea unui avantaj competitiv substanțial. Există totuși o controversă cu privire la nevoia ca acest proces strategic de marketing să constea în principal în abordare mai formală, sau, din contră, să reprezinte un proces de gândire creativă. Poziția noastră este însă că procesul de planificare implică o aplicare creativă a posibilităților de planificare strategică, în vederea realizării unei suprapuneri între nevoile pieței și posibilitățile de ofertă ale băncii, în vederea obținerii unui avantaj competitiv pentru bancă.

Bazându-ne pe toate etapele parcurse până în acest moment, următorul pas constă în integrarea orientării strategice adoptate în cadrul societății financiare. După cum s-a precizat deja, ideea de unitate strategică reprezintă unitatea cheie de analiză, însă cu toate acestea, produsele și serviciile care compun această unitate strategică trebuie analizate separat pentru dezvoltarea unor mixuri de marketing pentru fiecare piață țintă. Ulterior, trebuie realizată o analiză strategică la nivelul băncii pentru a se putea observa dacă s-au realizat toate corelările necesare între multiplele departamente decizionale.

Pe parcurs ce analiza avansează, în cadrul firmei se pune problema punctului de început a procesului de planificare strategică de marketing. Întrebarea conform căreia o abordare de genul de sus în jos e mai bună decât o abordare de jos în sus, nu poate fi elucidată la nivel general, deoarece fiecare metodă are avantajele și dezavantajele ei. Planificarea realizată de către persoanele din vârful ierarhiei cu aplicabilitate pentru întreaga unitate analizată, asigură o vedere largă, deoarece aceștia reprezintă persoanele care au cea mai vastă imagine a mediului intern și extern de marketing. Pe de altă parte, susținătorii modelului de abordare de jos în sus susțin că planificarea strategică de marketing bazată pe cunoștințele individuale ale fiecăruia, are șanse mult mai mari de succes, pentru că aceștia sunt cei care intră în relație directă cu clienții, reușind astfel să se apropie mai mult de nevoile acestora.

În anii '70 majoritatea instituțiilor financiar-bancare adoptau un sistem de sus în jos, pentru ca în prezent, această tendință părând a se întoarce în favoarea celui de-al doilea model. Aceasta reprezintă, în fapt, o confirmare istorică a celei de-a doua variante care, dacă cel puțin nu este aplicată „in integro”, ar trebui să se aplice în combinație cu prima. Această combinație ar consta în consultarea nivelelor ierarhice inferioare pentru ca apoi decizia și răspunderea finală să aparțină nivelului ierarhic superior.

După ce s-a stabilit care sunt persoanele implicate pentru dezvoltarea și implementarea strategiilor de marketing, trebuie găsit răspunsul cu privire la momentul oportun de aplicare a acestora. În majoritatea cazurilor există trei intervale de timp pentru

care firmele elaborează planuri strategice: termen lung, mediu și scurt. Pentru majoritatea instituțiilor financiare, dezvoltarea strategiilor pe termen lung presupune conceperea de acțiuni pe 5-10 ani, în timp ce proiectarea pe termen scurt se referă la perioade de un an sau chiar mai puțin.

Oricare ar fi opțiunea băncii de a concepe elaborarea unor strategii pe termen lung, mediu sau scurt, trebuie avută în vedere o eventuală necesitate de adaptare, corectare a acesteia, în funcție de modificările apărute pe parcurs, până la momentul implementării în cadrul mediului intern și extern de marketing.

BIBLIOGRAFIE

1. Bruhn Manfred – Orientarea spre clienți. Temelia afacerii de succes, Editura Economică, București, 2001.
2. Gup Benton E.,- "Guide to Strategic Planning" McGraw-Hill Book Company, New York, 1980.
3. Lazăr Dumitru – „Bazele marketingului – vol. I” Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2001.
4. Reichheld F., Sasser W. – Zero – Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, Harvard Manager 4/1991.
5. Stanton S.W. – Fundamentals of Marketing, 7th ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.
6. Vorzsák Á. (coordonator) – Introducere în marketingul serviciilor, Ed. Presa Universitară Clujană, Cluj – Napoca, 2001.

MODALITĂȚI DE PERFECTIONARE A LEGISLAȚIEI ROMÂNEȘTI ÎN VEDEREA DIMINUĂRII EVAZIUNII FISCALE

DAN APOSTOL

ABSTRACT. A few decades ago transfers of products or intellectual property rights at artificially deflated or inflated prices from associated companies or individuals, in order to make a large profit in a tax haven or treaty haven entity, used to be a successful way of accumulating tax free income. Since then many European countries have adopted complicated and extensive anti-avoidance measures (such as CFC legislation or transfer pricing legislation) that allows tax authorities to adjust the trading profits that haven't been made under arm's length transactions.

Incepand cu 1996 Uniunea Europeana a inceput un amplu proces avand ca obiectiv implementarea de catre tarile membre a unor masuri menite sa asigure o viziune unitara asupra problemelor de politica fiscala. Intentia declarata a fost aceea de inlaturare, pe cat posibil, a anumitor facilitati fiscale acordate de unele state care sunt considerate daunatoare.

In februarie 2000, in urma unui studiu amanuntit efectuat asupra legislatiei statelor din UE, este publicat raportul "Primarolo" in care sunt identificate un numar de 66 de astfel de practici neloiale. Criticile aduse in acesta publicatie au avut ca efect adoptarea de reglementari specifice de catre unele state care tin la imaginea publica internationala si nu doresc sa fie considerate ca sustin astfel de regimuri de impozitare.

Eforturi similare au fost depuse si de OECD. In anul 2000, departamentul specializat pe probleme de fiscalitate din cadrul acestei organizatii ("Committee on Fiscal Affairs") publica o lista cuprinzand 38 de tari considerate ca fiind necooperante. De atunci multe state au facut progrese cu privire la transparenta si la schimbul de informatii bancare ceea ce a determinat ca in aprilie 2002 lista sa fie redusa la un numar de 7 tari: Liberia, Principatul de Monaco, Principatul de Liechtenstein, Insulele Marshall, Republica Nauru si Republica Vanuatu.

In ciuda eforturilor depuse pe plan international aceste practici nu pot fi eliminate in totalitate. Ele pot fi insa evitate prin adoptarea de catre fiecare stat a unei legislatii interne foarte severe si prin intensificarea schimbului de informatii la nivel interguvernamental.

Romania se confrunta in prezent cu probleme majore deoarece, in conditiile unei legislatii permissive, tot mai multe companii isi transfera la extern, sub diverse modalitati, sume importante in valuta, catre firma mama sau alti parteneri, multi dintre ei fiind situati in paradise fiscale.

Printre modalitatile cel mai des utilizate pentru transferul profitului in afara tarii se numara:

importul de servicii fictive, care de cele mai multe ori nu sunt prestate efectiv de persoanele juridice nerezidente. Aici sunt incluse serviciile de management, consultanta, publicitate asistenta tehnica, juridica sau financiara etc.

contractarea de imprumuturi de la actionarii principali din strainatate cu dobanzi ridicate, perioade mari de gratie sau pe termene foarte lungi urmarindu-se incarcarea permanenta a costurilor cu dobanzile dar si cu provizioanele pentru diferente de curs valutar care sunt deductibile fiscal;

incheierea de contracte de leasing pentru utilaje in conditiile unor rate si dobanzi ridicate care depasesc preturile de piata;

cumpararea de actiuni ale unor firme din strainatate la preturi exagerate si vanzarea lor ulterioara la preturi mult mai mici, pierderea inregistrata fiind deductibila fiscal.

Solutia ar fi adoptarea de urgenta a unor acte normative care sa reglementeze, pe de o parte, problematica preturilor de transfer intre firmele inrudite, iar pe de alta parte, operatiunile efectuate cu societati rezidente in paradise fiscale (aceasta legislatie este denumita in literatura de specialitate "CFC- controlled foreign corporation legislation").

Pentru aceasta Romania ar trebui sa se inspire dupa modelul unor tari cu experienta in aceste probleme cum ar Statele Unite ale Americii sau Marea Britanie, si sa ia exemplul unor state ca Italia, Spania, Suedia, Austria, Olanda sau Germania care si-au modificat de curand legislatia in acest domeniu.

"CFC Legislation"

In cele mai multe tari legislatia de tip "CFC" reglementeaza doar acele venituri considerate ca fiind obtinute fara o implicare efectiva din partea beneficiarului ("passive income"), ca de exemplu: dividende, dobanzi, redevente, comisioane. Aceasta se aplica numai daca impozitul pe care il plateste beneficiarul venitului se situeaza sub o anumita limita considerata rezonabila (care variaza de la o tara la alta). Daca aceste prevederi legale sunt aplicabile, autoritatile statului sursa de venit pot impozita aceste venituri la cota aplicabila "companiei mama" sau conform legislatiei aplicabile persoanelor fizice sau juridice nerezidente carora nu le sunt aplicabile prevederile conventiilor de evitare a dublei impuneri.

In legislatia britanica termenul de "controlled foreign corporation" defineste o companie nerezidenta care este controlata de o persoana rezidenta in Marea Britanie in proportie de cel putin 10% si care plateste un impozit mai mic de 75% din impozitul aplicabil in Anglia (in prezent acesta este de 30%). Ea se aplica tuturor companiilor care obtin mai putin de 90% din activitati desfasurate in propria jurisdictie si care desfasoara un anumit gen de activitati. Sunt exceptate de la acesta regula companiile care distribuie mai mult de 90% din profituri (calculate conform legislatiei britanice) sub forma de dividende sau cele care desfasoara activitati comerciale pure.

Italia a ales sistemul "listei negre" conform caruia entitatile straine trebuie fie rezidente in jurisdictiile mentionate in aceasta lista pentru a le fi aplicabile prevederile legislatiei "CFC". Exista totodata o "lista gri" care cuprinde doar anumite activitati sau entitati din jurisdictiile respective. Pe langa paradise fiscale renumite sunt cuprinse in aceasta "lista gri" si companiile de tip holding inregistrate in Elvetia si Louxembourg. In mod surprinzator aceste 2 liste omit entitati cum ar fi centrele de coordonare din Belgia sau companiile inregistrate in Madeira cunoscute ca fiind folosite in schemele de reducere a impozitelor. Astfel, fiscul italian va putea impozita profitul obtinut in aceste companii (determinat conform legislatiei interne), proportional cu participarea detinuta de rezidentul italian, prin aplicarea cotei medii aplicabile "firmei mama" din Italia (cota minima este de 27%).

Spre deosebire de guvernul italian, *cel suedez propune o "lista alba"* de tari care sa nu fie afectate de legislatia de tip "CFC" care va intra in vigoare incepand cu 01 ianuarie 2003. Noile reglementari se vor aplica doar companiilor straine ale caror venituri din activitati pasive reprezinta mai mult de 10% din veniturile totale. Totodata, pragul de participare de 50%, necesar pentru a intra sub incidenta acestei legislatii, se va reduce la 10%. Cota de impozitare a acestor venituri, in tara de rezidenta a companiei straine, este considerata rezonabila daca nu este mai mica de 70% din cota aplicata in Suedia societatilor cu raspundere limitata care in prezent este de 19.6%.

In *Germania* aceasta legislatie este foarte dura, ea aplicandu-se tuturor companiilor germane care detin participatii (oricat de mici ar fi ele) in entitati rezidente in jurisdicții considerate "low-tax territories". In aceasta categorie sunt incluse acele tari care impun asupra veniturilor companiilor impozite mai mici de 25%. Sunt afectate doar veniturile considerate pasive, ca de exemplu: dobanzile, dividendele, redeventele etc.

Pentru a limita utilizarea imprumuturilor fictive, cu efecte negative asupra impozitelor, legislatia germana prevede ca societatile de tip holding nu pot imprumuta capitaluri de la societati cu care sunt inrudite sau de la proprii actionari intr-o proportie mai mare de 3 la 1 fata de capitalurile proprii. In cazul companiilor care desfasoara activitati obisnuite ("operating companies") proportia este de 1,5 la 1. Aceasta controversata prevedere legala a fost atacata la Curtea Europeana de Justitie, o decizie, favorabila pentru contribuabili, fiind asteptata spre sfarsitul anului.

O decizie similara, necontestata insa, au impus si *autoritatile din Franta si Spania* care neaga dreptul de deducere pentru dobanzile, redeventele sau serviciile platite societatilor inmatriculate in paradise fiscale.

Noul proiect de lege propus de *guvernul austriac* prevede ca legislatia de tip CFC sa se aplice numai pentru veniturile pasive si numai pentru participatii mai mari de 50% in entitati straine care platesc impozite mai mici de 15%.

Urmand criticile exprimate in raportul "Primarolo" *Danemarca* si-a modificat si ea de curand legislatia in acest domeniu, una din masurile luate fiind impozitarea prin retinere la sursa a dividendelor platite catre rezidentii unor state din afara Uniunii Europene, cu care nu are incheiate conventii de evitare a dublei impuneri, cu o cota de 28%.

Modalitati "legale" de evitare a impozitelor in tranzactiile internationale

Chiar daca din ce in ce mai multe tari adopta reglementari menite sa impiedice acumularea de venituri neimpozabile, exista inca, mai ales pentru cei care desfasoara activitati la nivel international, suficiente modalitati de evitare a impozitelor intrucat exista in legislatia fiecarei tari scapari sau prevederi permissive care permit acest lucru.

Conform sistemul de impozitare din Statele Unite ale Americii, companiile multinationale sunt impozitate doar pentru veniturile considerate aferente activitatilor desfasurate in interiorul tarii, celelalte venituri nefiind supuse impozitului american. Astfel, multe companii isi deschid filiale cu personalitate juridica (rezidente) in state sau teritorii cunoscute ca fiind paradise fiscale (in special Puerto Rico sau US Virgine Islands pentru ca sunt agreate de IRS) unde isi transfera multe din drepturile de proprietate intelectuala pe care le detin, sustinand astfel ca o parte importanta din veniturile obtinute trebuie atribuite activitatilor derulate in tarile respective.

Pornind de la acest principiu compania Intel Corp a castigat de curand un proces obtinand astfel dreptul de a trata veniturile realizate din vanzarea in Japonia a unor produse

in valoarea de milioane de dolari ca fiind obtinute in afara tarii in si de a nu le impozita astfel in Statele Unite. Trebuie remarcat ca in tratatul de evitare a dublei impuneri intre SUA si Japonia, care este redactat dupa modelul propus de OECD, profiturile obtinute de un rezident al Statelor Unite din surse aflate pe teritoriul Japoniei nu se impoziteaza in Japonia (sa fie aceasta o modalitate de sprijinire a exporturilor?).

Daca in acest caz nu se poate obtine un raspuns cert, nu acelasi lucru se poate spune si despre legislatia Statelor Unite cu privire la companiile de tip "foreign sales corporations". Intr-un efort de a promova exportul legea intitulata "Deficit Reduction Act of 1984" a permis formarea a doua noi entitati: "Foreign Sales Corporations" (FSC) si "Interest-Charge Domestic International Sales Corporations" (IC-DISC). Conform prevederilor codului fiscal american, o companie, pentru a fi considerata de tip "FSC", trebuie sa indeplineasca urmatoarele conditii:

- trebuie sa fie inmatriculata si sa aiba biroul in anumite tari cum ar fi: US Virgine Islands, American Samoa, Guam. (Puerto Rico nu este inclusa in aceasta lista pentru ca se considera ca face parte din Statele Unite);
- sa aiba cel putin un director care sa nu fie rezident american;
- sa nu aiba mai mult de 25 de actionari;
- sa fie inregistrata la fiscul american;
- toate intalnirile consiliilor de administratie sa se tina in afara Statelor Unite;
- toate platile reprezentand dividende, salarii si alte servicii sa fie efectuate dintr-un cont situat intr-o banca straina.

In situatia in care conditiile mentionate mai sus sunt indeplinite, si daca firmele respective cumpara bunuri produse in Statele Unite (ulterior aceasta prevedere a cuprins si producatorii straini) la preturi considerate rezonabile ("at arms-length"), atunci ele beneficiaza de scutire de impozit pentru 30% din veniturile obtinute.

Transferul drepturilor de proprietate intelectuala reprezinta una din modalitatile cele mai des utilizate in evitarea impozitelor. In publicatia intitulata "Transfer Pricing 2001 Global Survey" compania Ernst & Young International Ltd atragea atentia asupra oportunitatilor fiscale pe care le poate oferi administrarea eficienta a drepturilor de proprietate intelectuala.

Spre exemplu, *conform legislatiei din Marea Britanie*, veniturile obtinute de companiile engleze din surse aflate in straine nu sunt impozabile (situatie similara cu cea din Statele Unite). Prin urmare sumele obtinute din exploatarea unor drepturi de proprietate intelectuala care nu sunt inregistrate in Anglia si care sunt incasate in conturi deschise in strainatate sunt considerate ca nefiind aferente unor activitati derulate in Anglia si deci nu pot face obiectul impozitului pe venit in aceasta tara. Regula este valabila, de altfel, si pentru veniturile obtinute din servicii prestate in afara teritoriului tarii.

Totodata, cea mai mare parte a tarilor cu care Marea Britanie are incheiate conventii de evitare a dublei impuneri nu calculeaza nici un impozit asupra redeventele platite de rezidentii lor catre firme rezidente in Marii Britanii. Anglia, la randul ei, aplica acelasi principiu, exceptie facand cateva tratate cum ar fi cele semnate cu Australia, Canada, Italia, Japonia, Luxembourg sau Romania, care prevad impunerea acestor venituri cu cote de impozit variind intre 5% si 15%. In felul acesta veniturile ajung in conturile

firmelor englezesti fara a fi impozitate, putind fi astfel transferate mai departe primind acelasi tratament fiscal.

Unele companiile olandeze, in baza legislatiei interne si a tratatelor de evitare a dublei impuneri, sunt scutite in Olanda de impozitul aferent veniturilor obtinute din surse externe. Este cazul, in special, al companiilor de tip holding, “group financing companies”, “intermediary finance company” sau “intermediary licensing companies”.

Un caz foarte cunoscut de ”inginerie financiara” in care este implicata o firma olandeza este cel al unei companii inmatriculata in Insulele Bermude (SDI Bermuda), posesoare a unor drepturi de proprietate intelectuala.

Schema folosita este urmatoarea: SDI Bermuda devine actionarul unei firme din Antilele Olandeze (SDI Antilles NV) care la randul ei devine actionarul unei companii de tip holding din Olanda (SDI Netherlands) careia ii cedeaza dreptul de valorificare a drepturilor de proprietate intelectuala in intreaga lume (bineinteles in schimbul unei redevente). Aceasta din urma isi deschide reprezentanta in Statele Unite (SDI USA Ltd) precum si in diverse state europene, oferindu-le contra unor sume de bani posibilitatea de a utiliza drepturile de proprietate intelectuala in jurisdicia in care isi desfasoara activitatea.

Conflictul cu autoritatile americane a intervenit in momentul in care acestea au dorit sa impoziteze parte din veniturile incasate de SDI Bermuda de la SDI Netherlands considerandu-le ca fiind obtinute din surse aflate pe teritoriul Statelor Unite. In legislatia americana una din conditiile necesare pentru aplicarea conventiilor fiscale este ca cel care incaseaza venitul sa fie si beneficiarul efectiv al acestora. Prin urmare, fiscul american a considerat ca pentru veniturile obtinute din Statele Unite si platite mai de parte in Insulele Bermude firmei SDI Netherlands nu ii pot fi aplicabile prevederile conventie care scutesc aceste venituri de la plata impozitului american. Cum aceste aspecte nu erau cuprinse in textul conventie tribunalul a hotarat sa dea castig de cauza contribuabilului.

In cazul companiilor elvetiene, 25% din veniturile pasive incasate trebuie sa fie distribuite catre actionari devenind astfel subiect al impozitului pe dividende in Elvetia (in cota de 35%). Din aceasta cauza companiile elvetiene nu sunt utilizate pentru intermedierea drepturilor de proprietate intelectuala, fiind insa foarte folosite pentru incasarea unor servicii efectuate in afara Elvetiei.

O alta jurisdicție foarte cautata pentru regimul de impozitare permisiv si rețeaua foarte extinsa de tratate de evitare a dublei impuneri este *Cipru*. Pentru veniturile obtinute, companiile offshore inmatriculate in acesta tara platesc un impozit de 4.25%.

Un regim similar este si cel al companiilor offshore din Ungaria care platesc un impozit de 3% din veniturile obtinute in afara tarii. Exista, insa, doua aspecte care fac ca administrarea acestor companii sa fie destul de scumpa si dificila. Primul ar fi acela ca doua treimi din directori trebuie sa fie rezidenti maghiari, iar cel de-al doilea faptul ca registrele de contabilitate trebuie tinute lunar.

In Franta impozitarea companiilor se bazeaza pe principiul teritorialitati. Astfel, companiile franceze nu sunt impozitate pentru veniturile obtinute din activitati desfasurate in afara tarii. Acest principiu este preluat si in conventia cu privire la evitarea dublei impuneri intre Franta si Elvetia (art. 7) care prevede ca profiturile din afaceri obtinute in Elvetia de rezidentii francezi nu se supun impozitului francez. Aceste reglementari se afla, insa, in contradictie cu prevederile articolului 209B din Codul fiscal francez care permite impozitarea companiilor franceze pentru veniturile obtinute de reprezentantele sau filialele acestora situate in tari, cum ar fi Elvetia, in care impozitul pe profit este mai mic de 2/3 din

impozitul francez. Din patru astfel de cazuri care au ajuns la Curtile de Apel din Franta in trei dintre ele instanta a decis in favoarea contribuabilului (ultimul dintre ele in 30/01/2001).

Adaptarea legislatiei romanesti la cerintele actuale

Din pacate Romania a ramas pasiva la actiunile intreprinse de multe state europene, inclusiv din Europa de Est, pentru a stopa astfel de practici care daca nu sunt etichetate ca ilegale sunt cel putin imorale, mai ales fata de contribuabilii onesti. Avand suficiente surse de inspiratie la nivel international Romania ar trebui sa se alinieze practicilor fiscale actuale si sa adopte de urgenta o serie de masuri legislative, cum ar fi:

Modificarea Ordonantei de Guvern nr. 83/1998 privind impunerea persoanelor fizice si juridice nerezidente prin:

- marirea cotelor de impozitare la un nivel cel putin egal cu cel al impozitului pe profit din Romania (in prezent cea mai mare cota este de 15%);
- introducerea unor prevederi conform carora serviciile prestate in afara tarii de rezidentii anumitor jurisdictii sa fie impozitate in Romania;
- crearea unor "liste negre" de state care impun rezidentilor lor impozite foarte reduse sau chiar zero (indiferent daca avem sau nu conventii de evitare a dublei impuneri cu acestea) si impozitarea prin retinere la sursa a veniturilor obtinute de rezidentii lor.

Modificarea conventiilor prin introducerea unor noi reglementari care sa faca trimitere la prevederile mai sus mentionate;

Intensificarea schimbului de informatii interguvernamental pentru a identifica acele persoane fizice sau juridice romane, care, ascunzandu-se in spatele unor societati de persoane (cunoscute sub termenul de "pass-through entities") inmatriculate in strainatate, reusesc sa acumuleze acolo venituri scutite de impozitele din Romania. In Statele Unite, spre exemplu, entitatile de tipul "limited liability company" sau "limited liability partnership" nu au personalitate juridica impozitarea facindu-se la nivelul asociatilor, corespunzator cu participarea fiecaruia.

Reconsiderarea termenului de rezident (asa cum este el definit de art. 4 din conventia model OECD). In multe tari "liable for tax" nu inseamna ca entitatile rezidente chiar platesc impozite, ci ca ele pot face obiectul acestora daca desfasoara activitati impozabile conform legislatiei din tara respectiva. Se ajunge astfel la situatii in care firme inmatriculate in Marea Britanie sau Olanda sa primesca din partea autoritatilor locale certificate de rezidenta fiscala dar sa nu platesca nici un impozit pentru veniturile obtinute. Trebuie, de asemenea, avut in vedere ca in anumite tari companiile au posibilitate de-si alege o metoda de contabilitate bazata pe cash-flow-uri. Foarte des se intalnesc situatii cand facturile neplatite ale nerezidentilor sunt venituri neimpozabile pentru ei si cheltuieli deductibile pentru societatile romanesti.

In relatiile comerciale cu societati nerezidente ar trebui introdusa o documentatie din care sa rezulte informatii cu privire la tipul de companie, asociatii acestora, beneficiarul efectiv al venitului, metoda de contabilitate utilizata, deosebit de importante in tratarea corecta, din punct de vedere fiscal, a tranzactiilor respective.

Completarea reglementarilor legale cu privire la preturile de transfer si extinderea lor inclusiv la nivelul tranzactiilor interne avand in vedere ca exista foarte multe regimuri de impozitare permissive in legislatia romaneasca (este cazul microintreprinderilor, al zonelor defavorizate si cel al zonelor libere).

În afara celor trei metode de stabilire a valorii de piață care au la bază “Ghidul preturilor de transfer” elaborat de OECD (metoda comparării preturilor, metoda “cost-plus” și metoda “pretului de revanzare”), legislația noastră ar trebui să cuprindă o metodologie foarte precisă de aplicare a acestora pentru că multe din actele de control întocmite pe acest subiect de reprezentanții fiscoșului român au fost anulate sau desființate de instanțele administrative sau judecătorești.

În cazul tranzacțiilor internaționale, normele de aplicare ar trebui să conțină fie tabele, în cazul anumitor produse și servicii, bazate pe prețurile marfurilor la bursele din străinătate sau tarifele practicate în străinătate, fie anumite limite cum ar fi:

- stabilirea unui raport rezonabil (maxim 1/3) între capitalul social și creditele acordate de companiile înrudite;
- acceptarea ca deductibile a cheltuielilor cu redeventele doar în limita unui anumit procent calculat la cifra de afaceri și doar în baza unui plan de afaceri fiabil realizabil pe o perioadă de timp delimitată.

O altă soluție ar fi ca reprezentanții organelor de control să poată apela la evaluatori autorizați (bine plătiți de statul român pentru a fi incoruptibili) care să poată stabili precis valoarea de piață a tranzacțiilor.

Având la bază o metodologie foarte bine pusă la punct, companiile ar trebui să justifice cu documente faptul că tranzacțiile derulate au un fundament economic și se realizează la valoarea de piață. Totodată, statul român ar trebui să adopte sistemul american care impune contribuabililor obligativitatea depunerii de declarații trimestriale în care să fie evidențiate toate cheltuielile cu dobânzile, redeventele (inclusiv închirierile) sau serviciile, precum și sumele transferate între firmele controlate în comun.

O variantă din ce în ce mai uzitată în statele dezvoltate o reprezintă încheierea de acorduri bilaterale între companii și autoritățile locale (asa numitele “advance pricing arrangements”). Deși considerate ca fiind dezavantajoase pentru contribuabili, aceste programe sunt considerate ca fiind principala modalitate de evitare a conflictelor cu autoritățile. Într-un studiu recent efectuat la nivel internațional de Ernst & Young peste 15% din companiile chestionate au aplicat deja un astfel de program, 40% din cele rămase fiind dispuse să apeleze la unul din ele în viitorul apropiat.

DESIDERATE PRIVIND CONSOLIDAREA CONTURILOR ÎN ROMÂNIA

IUSTIN ATANASIU POP

1. Fiabilitatea și acuratețea informației contabile furnizate de societăți

Integrarea pe piața din România a investitorilor străini dar și dezvoltarea societăților comerciale autohtone implică necesitatea pentru acestea de a obține și utiliza informații pe care să se poată baza în evaluarea riscurilor inerente investițiilor lor și a veniturilor pe care le vor putea aduce acestea.

În prezent pentru a veni în întâmpinarea cererii de informații atât din partea investitorilor, cât și a clienților, furnizorilor, creditorilor sau angajaților, legislația din România “a fost îmbogățită” cu Ordinul nr. 772 din 2 iunie 2000 prin care s-a aprobat “Normele privind consolidarea conturilor” și Ordinul nr. 94 din 2001 publicat în M.Of. nr. 85 din 20 februarie 2001 privind aprobarea Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunităților Economice Europene și cu Standardele Internaționale de Contabilitate. În legislația din România se pot identifica pașii timizi pe care Ministerul Finanțelor îi face în derularea unui program de armonizare legislativă, în vederea asigurării comparabilității informației contabile în timp și spațiu.

Pentru furnizarea de informații contabile conforme reglementărilor internaționale au nevoie în primul rând utilizatorii informației contabile, care prin prezentarea acesteia “în limbaj universal” au șanse sporite de a atrage investitori naționali și internaționali.

Influența factorilor politici în cadrul eforturilor de armonizare a legislației contabile

În prezent România se află la “răscruce”, fără să ofere certitudini clare, ci doar pași timizi, în ceea ce privește reglementările vizând armonizarea cu normele internaționale. O dată cu nominalizarea României de către Uniunea Europeană în rândul țărilor care vor să adere în structurile sale ne obligă la aducerea contabilității românești în armonie totală cu directivele europene. Dar prin implicarea Regatului Unit, prin experții scoțieni, suntem puși în fața faptului de a ne familiariza și implementa filosofia concepției anglo-saxone.

Așa se face că la începutul mileniului III, România se află în “jocul opțiunilor”, respectiv opțiunea pentru un sistem contabil.

Conceptual, apreciem că un SISTEM CONTABIL este un ansamblu coerent de concepte, principii, reguli și/sau convenții contabile general admise, a căror aplicabilitate convergentă, impusă fie doctrinar, fie reglementar, asigură furnizarea unor informații inteligibile, relevante, credibile și comparabile privind imaginea fidelă, clară și completă a poziției financiare, performanțelor și modificărilor în poziția financiară a unei firme.

Așadar România are de ales între două sisteme contabile identificabile doctrinar și reglementar, și anume:

din punct de vedere doctrinar avem
sistemul contabil vest-european continental
sistemul contabil anglo-saxon

din punct de vedere reglementar avem:
Directivile Contabile Europene
Standardele Internaționale de Contabilitate

Premise ale aplicării normelor contabile de consolidare

Așa după cum s-a mai precizat, în legislația din România Normele privind consolidarea conturilor sunt reglementate prin Ordinul nr. 772 din 2 iunie 2000 care a preluat în mare parte reglementările din Standardele Internaționale de Contabilitate inspirate din Sitemul Contabil Anglo-Saxon.

Prin această reglementare se apreciază că se poate realiza consolidarea în cazul în care un grup depășește, în toate exercițiile financiare, nivelurile la două dintre următoarele trei criterii:

- cifră de afaceri agregată x lei (9,6 milioane euro)
- total active x lei (4,8 milioane euro)
- număr mediu de salariați 250.¹

În cazul în care un grup încetează să mai îndeplinească aceste criterii de mărime, este necesar ca acest fenomen să se înregistreze timp de două exerciții financiare consecutive pentru ca respectiva societate să poată renunța la elaborarea conturilor consolidate.

Tot potrivit aceluiași Norme grupurile trebuie să elaboreze conturi consolidate, indiferent de mărimea lor, în cazul în care una sau mai multe societăți ale grupului sunt:

- o societate ale cărei valori mobiliare au fost admise la cota oficială a Bursei de Valori din România s-au dintr-un stat membru al Uniunii Europene
- o instituție autorizată prin legea bancară
- o societate care desfășorără activitate de asigurare

În concluzie potruivit Normelor în vigoare dacă la sfârșitul exercițiului financiar o societate care aparține categoriei “societate-mamă” și îndeplinește criteriile prevăzute mai sus, administratorii acesteia trebuie să elaboreze, pe lângă situațiile financiare anuale individuale, și conturi consolidate.

Elaborarea conturilor consolidate conform Normelor în vigoare din România

Din dorința ca prin Conturile consolidate să se furnizeze o imagine fidelă și coerectă a activelor, datoriilor, poziției financiare, profitului sau pierderii aferente societăților incluse în consolidare, luate ca un tot unitar, ele prevăd și precizează politicile contabile adoptate în procesul de determinare a sumelor corespunzătoare posturilor din bilanț și a profitului sau pierderii grupului. “Conturile consolidate cuprind bilanțul consolidat, contul de profit și pierderi consolidat, precum și notele la acestea.”²

- Conform Normelor în vigoare în România etapele procesului de consolidare sunt:
- determinarea perimetrului de consolidare
 - stabilirea metodelor de consolidare
 - retratarea conturilor individuale anuale ale societăților de consolidat, prealabil consolidării lor, pentru a le face conforme cu metodele de evaluare reținute în conturile consolidate
 - omogenizarea prezentării conturilor individuale ale societăților de consolidat
 - ajustarea conturilor reciproce
 - conversia conturilor societăților străine ce vor fi consolidate
 - cumulul conturilor individuale retratate convertite

DESIDERATE PRIVIND CONSOLIDAREA CONTURILOR ÎN ROMÂNIA

eliminarea efectelor tranzacțiilor dintre societățile în cadrul grupului, a dividendelor intragrup, a provizioanelor pentru depreciere și a provizioanelor pentru riscuri și cheltuieli legate de societățile consolidate

eliminarea incidenței înregistrărilor efectuate pentru aplicarea legislației fiscale, legate de armonizări derogatorii, provizioane reglementate, subvenții pentru investiții

eliminarea titlurilor de participare și a capitalurilor proprii ale societăților consolidate
elaborarea conturilor consolidate.

În ceea ce privește formatul conturilor consolidate, se vor aplica prevederile secțiunii 4 din cap. I al vol. I din Reglementări contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunităților Economice Europene (CEE) și cu Standardele Internaționale de Contabilitate, fără a se încălca prevederile Normelor prevăzute în Ordinul nr. 772/2000 și luându-se în considerare ajustările esențiale rezultate din caracteristicile specifice conturilor consolidate, în raport cu situațiile financiare anuale ale societăților individuale.

În concluzie, putem afirma că Normele de consolidare din România au fost “preluate aproape în bloc” din Standardele Internaționale de Contabilitate inspirate de Sistemul Anglo-Saxon urmând ca în continuare să se depună eforturi în armonizarea acestor Norme cu sistemul practicat în Uniunea Europeană, ca perspectivă a integrării țării noastre în aceste structuri.

BIBLIOGRAFIE

1. Ordinul nr. 772 din 2 iunie 2000 de aprobare a Normelor privind consolidarea conturilor

DOUA MODELE DE REPREZENTARE A SISTEMULUI DE PIETE POLITICE

RADU COCEAN¹

ABSTRACT. The paper extends the distinction between public interest theory and economic theory of regulation (interest group theory) from the decision-making process during the governing period to the entire cycle election->government->election and builds two different models of interaction between political markets. It is the thesis of this paper that the structuring of exchanges that occur between the interest group market, the political party market and the electoral market both reflect and shape the democratic process of election and policy making. Two graphic representations of the models are presented and discussed upon.

Definirea pietei politice reprezinta de regula un demers integrat marketingului electoral, fiind o actiune cu finalitate concreta – identificarea segmentelor-tinta. Lucrarea de fata isi propune o abordare diferita, ancorata in spatiul teoriei democratiei si preocupata de modul in care functionarea mecanismelor democratiei electorale poate fi explicata prin raportare la mecanismele pietei; sau, mai bine zis, prin raportare la mecanismele *pietelor*, intrucat este opinia autorului ca jocul democratic poate fi explicat prin interactiunile care se stabilesc in cadrul unui sistem de piete politice, in care locul central il ocupa piata partidelor.

Tributar marketingului electoral este accentul pus asupra perioadei de campanie - consideram ca vizibilitatea sistemului de piete politice este acum maximala, facilitand surprinderea interactiunilor existente. Analiza este incadrata in sa in ciclul mai larg alegeri->guvernare->alegeri, identificand modul in care aceste interactiuni evolueaza de la momentul preluarii puterii de catre o echipa guvernamentala si pana la un nou moment electoral.

Lucrarea debuteaza printr-o scurta trecere in revista a doua modele de luare a deciziilor la nivel guvernamental - teoria interesului public si teoria economica a reglementarii. Modelele pot fi extinse la nivelul intregului ciclu alegeri->guvernare->alegeri si pot fi mai bine clarificate prin recursul la concepte economice – introducerea notiunii de “piata” asigura o mai mare coerenta explicatiilor avansate, facilitand totodata schematizarea grafica a celor doua modele.

Baza teoretica de pornire

Domeniul stiintelor politice a consacrat o controversa referitoare la modul de luare a deciziilor de alocare de resurse sau bunuri publice la nivel guvernamental. Doua teorii au fost astfel avansate:

- *teoria interesului public* - conform careia actiunea guvernelor trebuie sa urmareasca instituirea unor reglementari vizand maximizarea bunastarii tuturor cetatenilor.

¹ Facultatea de Stiinte Economice, Drd. al Catedrei de Marketing, UBB Cluj-Napoca, 3400 Romania.

- *teoria economica a reglementarii* - conform careia grupuri de interes bine organizate pot influenta guvernele sa adopte masuri in favoarea lor.

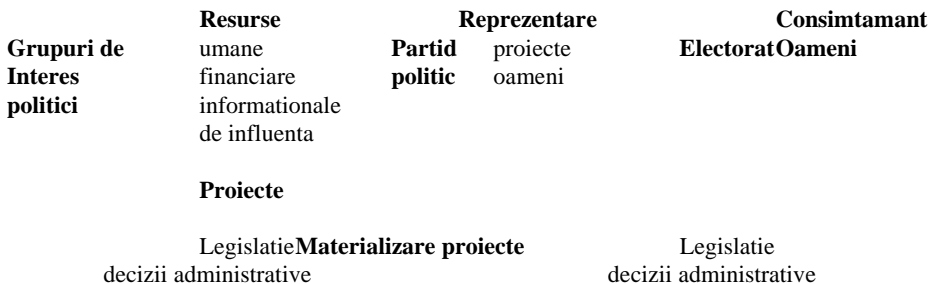
Explicatiile celor doua teorii sunt antagonice, interesul public si cel al grupurilor organizate fiind prezentate ca diametral opuse. Acest fapt este mai pregnant in domenii ca protectia mediului, legislatia referitoare la armele de foc (in USA), piata energiei electrice, reglementari referitoare la transportul aerian etc. unde se pot identifica linii de conflict intre opinia publica generala si interesele sustinute financiar de diferite grupuri de presiune. Intr-un studiu ilustrativ, intitulat "Environmental Policy Choice: Pollution Abatement Subsidies", Fredriksson analizeaza importanta miscarilor ecologiste si a lobby-ului diferitelor sectoare industriale in stabilirea reglementarilor de mediu relevante, accentuand rolul preponderent jucat de acesta din urma.

O abordare similara se regaseste in distinctia operata de Stein Rokkan intre "*democratia numerica*" si "*procesul decizional corporatist*", rezumata prin sintagma: "voturile conteaza, dar resursele decid". Argumentul avansat este acela al unui transfer de influenta decizionala dinspre sectorul "electoratului partizan" catre retelele de lobby corporatist. (Janda 1993).

Lucrarea de fata preia din aceasta disputa ideea unei delimitari intre opinia publica si interesele sustinute financiar de anumite grupuri de presiune. Consideram insa ca aceasta distinctie este foarte relevanta nu numai pentru procesul de luare a deciziilor in etapa de guvernare, ci si pentru construirea agendei electorale in etapa de campanie, fapt care va fi analizat in cele ce urmeaza.

Modelul sistemului de pietele politice

Pornind de la distinctia operata mai sus, democratia electorala poate fi reprezentata grafic astfel:



Acest model are la baza interactiunea intre trei pietele politice:

- piata grupurilor de interes
- piata organizatiilor politice
- piata electorala

A. Piata grupurilor de interes

Piata grupurilor de interes cuprinde toate "grupurile organizate de cetateni care impartasesc un obiectiv comun si care incearca sa influenteze politica publica in vederea

realizarii acestui obiectiv" [Janda, Berry, Goldman 1989]. John Walker clasifica aceste grupuri in cateva categorii:

- grupuri economico-profesionale: asociatiile oamenilor de afaceri, sindicate, organizatii ale fermierilor, organizatii profesionale ale medicilor, profesorilor, avocatilor etc.
- grupuri de interes destinate apararii drepturilor civile si constitutionale: ale femeilor, ale minoritatilor etnice si rasiale, ale pensionarilor, ale minoritatilor sexuale, ale celor care pledeaza pro- sau contra- avortului etc.
- grupuri religioase etc. [Mihut, 1995]

B. Piata partidelor politice

In definirea partidului politic am optat pentru definitia oferita de Janda, care il considera a fi "o organizatie care urmareste sa plaseze candidati proprii pe care ii recunoaste public in pozitii de conducere" - in vreme ce partidele nominalizeaza oficial candidati proprii pentru alegeri, grupurile de interes se multumesc sa-i sustina si, prin aceasta, sa influenteze politica publica implementata.

C. Piata electorala

Cuprinde ansamblul persoanelor cu drept de vot intr-o anumita competitie electorala - identificate din punct de vedere al cetateniei, al teritoriului circumscriptiei electorale respective - ex. cazul alegerilor locale, din punct de vedere al varstei legale de vot, precum si al altor criterii - ex. capacitate mentala, pierderea dreptului de vot prin decizie judecatoreasca etc.

Prin piata intelegem « toti clientii potentiali care au aceeasi nevoie sau dorinta si care sunt dispusi si au capacitatea de a se angaja intr-o relatie de schimb pentru satisfacerea acelei nevoi sau dorinte » (Koetler 1998). Doua elemente sunt specifice acestei definitii:

existentia unei nevoi sau dorinte comune: ex: promovarea unor proiecte preferate in cazul grupurilor de interes, promovarea candidatilor in posturi de conducere in cazul partidelor politice, imbunatatirea standardului de viata in cazul alegatorilor.

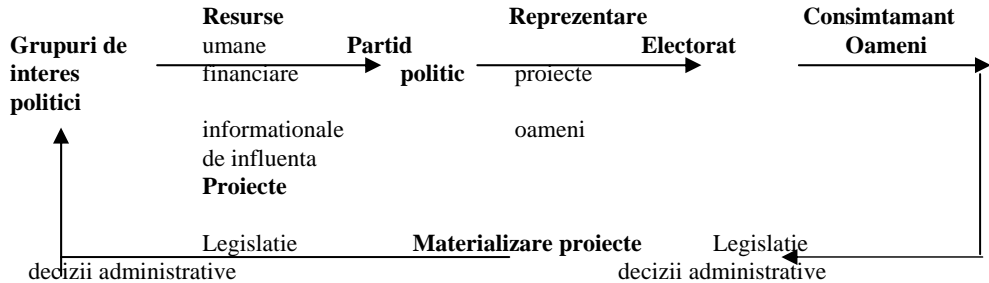
angajarea in relatii de schimb pentru satisfacerea acestei nevoi sau dorinte: grupurile de interes ofera resurse in schimbul promovarii proiectelor lor preferate, partidele promoveaza aceste proiecte, angajandu-se intr-o relatie dubla de schimb: pe de o parte primesc resurse oferite de grupurile de interes, pe de alta parte primesc voturi acordate de catre electorat; in fine, electoratul ofera voturi in schimbul proiectelor promovate de anumiti oameni politici, in speranta ridicarii standardului de viata.

In aceste relatii de schimb fiecare dintre cele doua parti are libertatea alegerii – grupurile de interes aleg partidele cu cele mai mari sanse de a le promova proiectele; partidele aleg acele grupuri care ofera un raport optim resurse / numar de voturi aduse prin sustinerea proiectelor; in fine, alegatorii opteaza pentru acei oameni politici care au cea mai mare credibilitate in raport cu proiectele viabile pe care le sustin.

Aceste relatii de schimb se prezinta ca relatii de interdependenta intre piete, conferind intregului ansamblu un caracter sistemic. In cele ce urmeaza ne propunem sa prezentam doua modele de organizare a acestor relatii in cadrul sistemului de piete politice.

Democratia decizional-corporatista

Modelul democratiei decizional-corporatiste poate fi reprezentat grafic astfel:



Etapa 1 - Schimbul resurse <-> proiecte

Grupurile de interes dezvoltă anumite proiecte preferate - ex. creșterea nivelului salariului minim pe economie - cazul sindicatelor, legalizarea homosexualității - cazul minorităților sexuale etc. Aceste proiecte sunt promovate printr-o varietate de mijloace: demonstrații, greve, publicitate mass-media, dar mai ales lobby. Termenul trimite la utilizarea culoarelor institutiei legislative ca loc de intalnire cu reprezentantii alesi, spre a-i influenta in luarea deciziilor. Statele Unite au reglementat juridic aceasta practica inca din 1946, prin Federal Regulation of Lobbying Act; legislatia mai recenta - Lobbying Disclosure Act of 1993, precizand "Contactele lobby vizeaza orice comunicatii cu membrii Congresului sau ajutoarele acestora sau cu oficiali de rang inalt ai ramurii executive, cu privire la legislatie sau actiuni oficiale." (Liliana Mihut, 1995).

Influenta grupurilor de interes in timpul campaniei electorale se realizeaza in Statele Unite in contextul unei prevederi adoptate in 1974, potrivit careia orice grup care doreste sa contribuie cu bani sau servicii pentru un candidat trebuie sa constituie un *Comitet de Actiune Politica*. Exista anumite limite financiare ale contributiilor care pot fi aduse, in ideea limitarii puterii de influenta exercitata astfel; in ultimul timp, insa, asistam la o explozie a acestor comitete.

Importanta contributiilor financiare in contextul derularii campaniei electorale este evidentiata de studiul "Political Market Structure", unde Anderson si Prusa atrag atentia asupra faptului ca:

"Atat in competitile electorale pentru Senat, cat si pentru Camera Reprezentantilor, candidatul care reuseste sa adune mai multe contributii financiare pentru campania sa castiga in aproximativ 90% din cazuri. De asemenea, trebuie observat ca, daca in majoritatea competitilor electorale se inscriu doi sau mai multi candidati², pana la 80% dintre aceste competitii sunt, in fapt, necompetitive - in sensul in care in afara de unul dintre candidati, ceilalti nu reusesc sa stranga decat putine fonduri sau deloc si, ca atare, nu au in mod realist sanse de succes."

Pe langa bani, grupurile de interes pot contribui intr-o campanie cu:

- resurse umane - demonstrații de sustinere sau munca de campanie propriu-zisa (fara a face referire la voturile aduse);

² Datorita sistemului majoritar uninominal, in competitile electorale pentru obtinerea locului de Senator / Guvernator / Presedinte se inscriu doar cate un reprezentant al Partidului Democrat si al celui Republican; candidatii independenti sunt exceptii, si, de regula, intrunesc un procent nesemnificativ de voturi.

- resurse informationale - de regula, asemenea grupuri isi bazeaza proiectele pe documente-suport bine fundamentate, care pot justifica propunerile avansate de candidat in campanie;

- resurse de influenta - sprijinul acordat de personalitati recunoscute poate constitui un important capital de imagine pentru candidat.

In schimbul acestor contributii, grupurile de interes se asteapta din partea politicianilor la implementarea unei legislatii sau a unor decizii administrative favorabile proiectelor lor preferate.

O ultima observatie se impune: desigur ca reglementarea activitatii de lobby nu este la fel de coerenta in toate statele - uneori actiunile de acest tip se situeaza la limita legalitatii, sau trec chiar in domeniul infractionalitatii; cu toate acestea, importanta activitatii de lobby - indiferent de modalitatile sale concrete de realizare- nu poate fi neglijata.

Etapa 2 – Schimbul proiecte/oameni politici <-> voturi

Partidele politice isi insusesc proiectele preferate ale grupurilor de interes care le sustin cu resurse campaniile si le promoveaza prin intermediul anumitor candidati propusi pentru a ocupa functii de raspundere. In unele cazuri, exista persoane consacrate ca lideri de opinie in respectivul domeniu – ex. un anumit senator pentru probleme de agricultura etc.; in alte situatii, mesajele sunt incluse in platforma-program si popularizate prin intermediul tuturor reprezentantilor partidului.

Alegatorii analizeaza proiectele avansate si oamenii propusi pentru a le duce la indeplinire si isi exprima alegerea prin vot. In urma numararii voturilor se determina configuratia politica a Parlamentului. In functie de tipul de sistem – presidential, semi-parlamentar sau parlamentar, are loc desemnarea sefului puterii executive – Presedintele sau Primul Ministru, chemat sa puna in aplicare proiectele asumate.

Implementarea acestor proiecte are loc prin adoptarea unei legislatii sau a unor decizii administrative favorabile. In acest fel, procesul integreaza o ramura de feed-back, care ofera (sau nu) grupurilor de interes recompensa pentru resursele investite si influenteaza in mare masura orientarea acestor resurse in campania urmatoare.

Observatii legate de functionarea sistemului de piete

Intregul mecanism descris pana acum se bazeaza pe cateva premise:

piata grupurilor de interes este bine dezvoltata si dispune de resurse importante care pot fi folosite in campania electorala.

Grupurile de interes reprezinta o piata a furnizorilor de resurse de diferite tipuri: semi-fabricate ce vor fi folosite la obtinerea produsului finit – proiectele preferate si studiile care le sustin, care vor sta la baza platformei program a partidului in alegeri; resurse financiare;

resurse umane ca forta de munca in campanie si ca potential de influenta.

Gradul de dezvoltare al acestei piete depinde de transparenta asigurata prin reglementari. Reglementarea practicilor de lobby, legea finantarii partidelor politice – toate reprezinta elemente esentiale in asigurarea unui cadru institutionalizat coerent si transparent, ce permite grupurilor de interes sa contribuie cu resurse si proiecte la procesul electoral. Lipsa unui asemenea cadru favorizeaza aparitia unor practici la limita legalitatii,

mai ales in cazul contributiilor financiare – in aceste conditii, atat *de jure*, cat si *de facto* lobby-ul incepe sa se confunde cu mita sau traficul de influenta.

marketingul joaca un rol esential in promovarea proiectelor preferate

Proiectele nu vor fi prezentate ca avand drept scop satisfacerea intereselor grupului restrans care le-a promovat initial; importanta este prezentarea lor ca subiecte legitime de interes public, menite sa aduca o schimbare in bine pentru un numar cat mai mare de cetateni - doar in acest fel poate fi obtinut consimtamantul exprimat prin vot.

Marketingul devine astfel o metoda de manipulare a electoratului, care trebuie convins ca interesele grupului-sponsor sunt si interesele sale legitime (chiar daca lucrurile poate nu stau chiar asa).

3. consimtamantul exprimat imbraca doua forme – forma pozitiva sau votul si forma negativa sau lipsa protestului – absenteismul la vot, lipsa manifestatiilor, grevelor etc.

Important e faptul ca acest consimtamant se acorda nu doar punctual in alegeri, ci este reinnoit periodic pe toata durata guvernarii – atat in forma sa negativa, cat si in cea pozitiva – plebiscitarea alesilor prin metoda periodica a sondajelor de opinie.

Trebuie insa observat ca opinia publica, in calitatea sa de consimtamant virtual, face obiectul a numeroase critici, principala dintre acestea referindu-se la caracterul ei artificial – agregare statistica a unor opinii private facute publice, ea sufera de doua deficiente:

nu este o opinie ce se manifesta public- in esenta, sondajele nu fac altceva decat sa faca publice opinii ce raman in esenta private;

agregarea statistica a opiniilor si calculul matematic nu au valoarea consimtamantului exprimat, pe care nu il pot inlocui.

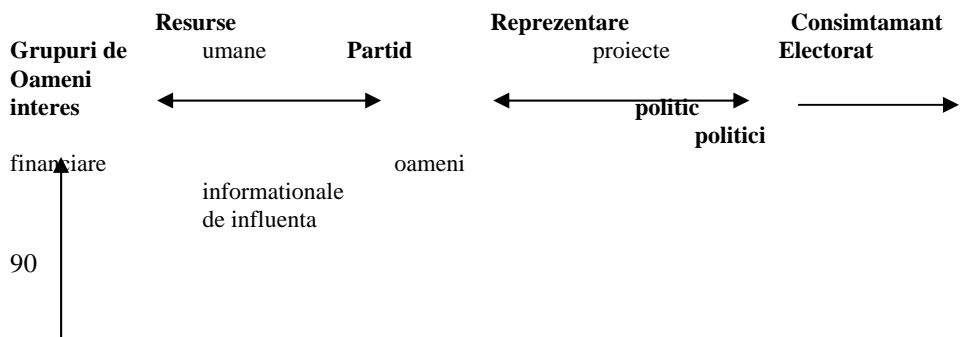
Utilizarea opiniei publice ca si consimtamant virtual apare, in aceste conditii, ca un spectacol in care oamenii politici, asemeni unor ventriloc, fac poporul sa vorbeasca in favoarea lor.

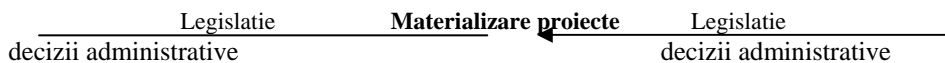
4. legatura partid politic-alesi este extrem de importanta

In masura in care sistemul dispune de un feed-back ce determina modul de alocare al resurselor in viitoarele alegeri, partidul care e preocupat de supravietuirea sa pe termen lung trebuie sa se asigure ca reprezentantii sai alesi isi vor respecta promisiunile si vor duce la indeplinire proiectele asumate. Dezertarile din partid, schimbarile de pozitie dupa alegeri sau pur si simplu lipsa de interes si ineficienta in a promova « proiectele preferate » sunt de natura a genera alienarea furnizorilor si aparitia acuzelor de demagogie care au subminat reputatia atator partide. Nu in ultimul rand, retragerea sprijinului acordat de grupurile de interes poate fi insotit de retragerea consimtamantului acordat de catre electorat – fie printr-un vot negativ la urmatoarele alegeri, fie prin demonstratii de protest in perioada de guvernare.

B. Democratia interesului public

Modelul poate fi reprezentat schematic astfel:



Proiecte**Etapa 1 – Cunoasterea preferintelor electoratului**

Spre deosebire de modelul democratiei decizional-corporatiste, punctul de plecare al actiunii politice in acest model il reprezinta sondarea preferintelor electoratului. Intr-o pura optica de marketing, partidele incearca sa identifice problemele presante de pe agenda electoratului si sa determine distributia opiniei publice in raport cu acestea, pentru a-si construi apoi platforma-program.

Modelul aduce in discutie un aspect critic, care face obiectul a numeroase dispute in literatura de specialitate - rationalitatea electoratului. Astfel, daca identificarea proiectelor preferate ale grupurilor de interes este facilitata de demersul acestora de a-si populariza oferta, cunoasterea opiniilor electoratului este mult mai dificila. In al doilea rand, modelul pleaca de la o asumptie normativa greu verificabila in realitate – cea a unui electorat informat, care isi poate construi o opinie in cunostinta de cauza; aceasta opinie este la modul ideal confruntata in interactiuni dialogice, in interiorul unei sfere publice active, pentru ca mai apoi sa fie facuta publica si transformata intr-un input real pentru sistemul politic.

In fapt, opinia publica dialogica, fundamentata pe o buna cunoastere a fenomenului politic, asumata si exprimata public a fost de mult substituita prin opinia sondajelor de opinie, ca artefact ce ia fiinta doar in urma procesului de cercetare. A cerceta inseamna, in acest domeniu, a face sa existe – in lipsa agregarii statistice, opiniile sunt esentialmente private, avand doar un statut de potentialitate, fara a fi aduse la viata prin afirmarea in cadrul unor dezbateri informate. Opinia publica nu exista ca atare in afara datelor de sondaj iar spatiul public e vid – ceea ce se aude e doar ecoul mass-media, traversand orizontul, diametral.

Democratia interesului public lasa in aceste conditii loc manipularii abile – cand nu stii ce opinii impartasesti, e foarte usor sa fii convins de un politician abil sau de articol bine scris ca impartasesti opinia X.

Dincolo insa de aceste acuze de ordin normativ, ceea ce conteaza e sa *convingi* electoratul ca ai inteles problemele sale si ca ai solutii reale. Iar din acest punct de vedere, sondajele, sprijinite de intregul cor al editorialelor de prima pagina, indeplinesc cu brio functia de recomfortare a unui electorat ratacit in cautarea propriei opinii.

Etapa 2 – Schimbul resurse <-> proiecte favorite

Odata cunoscuta distributia opiniei de sondaj, partidul isi concentreaza atentia asupra pietei grupurilor de interes, identificand acele grupuri care avanseaza cele mai populare proiecte. Procesul presupune o alegere vizand stabilirea unui echilibru cat mai avantajos intre volumul de resurse oferite pentru sustinerea proiectelor preferate si volumul de voturi probabil a se obtine ca urmare a unei asemenea optiuni. Exista grupuri care imbratiseaza proiecte ce vin impotriva curentului opiniei publice, dar care sunt dispuse sa-si sustina aceste proiecte prin resurse importante; exista alte grupuri ce se incadreaza intru totul in linia opiniei publice, dar care dispun de resurse insuficiente. Undeva intre cele doua extreme ia nastere marja de manevra a unui partid care isi gandeste supravietuirea pe

termen lung: imposibila in lipsa unui procent corespunzator de voturi, imposibila in lipsa unor resurse corespunzatoare.

Etapa 3 – Schimbul proiecte / oameni politici <-> consimtamant

Odata operate optiunile de program, partidul isi modeleaza aceste optiuni pentru a le adapta cat mai bine « opiniei publice » asa cum este ea prezentata in mass-media sau identificata de studiile comandate de partid.³ Comunicarea politica si metodele ei ocupa prim-planul acestei etape, asigurand succesul sau insuccesul demersului.

Nu trebuie insa uitata importanta persoanei desemnate sa sustina proiectul – de credibilitatea si imaginea sa depinde in mare masura credibilitatea ofertei; in fine, constanta ideologica e un factor de natura a asigura un plus de forta persuasiva propunerilor avansate.

Etapa 4 – Mentinerea consimtamantului si justificarea alocarii resurselor in perioada de guvernare

Indeplinirea celor promise prezinta aceleasi valente ca si in modelul democratiei deciziei corporatiste, dar accentul principal se deplaseaza inspre atentia acordata satisfacerii electoratului. Procentele de popularitate sau intentiile de vot se transforma intr-un punct de reper al viabilitatii partidului – un electorat multumit poate convinge un grup de interes nemultumit sa continue alocarea de resurse in speranta unei schimbari de pozitie in cadrul guvernarii viitoare.

Concluzii

Interactiunile in cadrul sistemului de piete politice pot fi reprezentate prin doua modele, reprezentand tot atatea viziuni diferite asupra functionarii mecanismelor democratice. Intre aceste modele, principalele diferente sunt:

Modelul democratiei decizional-corporatista public

- conturarea proiectelor politice cade in sarcina in grupurilor de interes, constituite ca furnizori de analize a resurse pentru piata politica. ulterior

fac apel

- partidele apeleaza la metode de marketing si marketing

Modelul democratiei interesului

- conturarea proiectelor politice cade sarcina partidelor; in baza unei optiunilor electoratului, ele se decid asupra grupurilor de interes la care pentru resurse.

- partidele apeleaza la metode de

³ Cat de inadecvata e denumirea de « opinie publica » pentru opinia conturata de aceste sondaje rezulta din faptul ca ea e o opinie publica al carui secret e pazit cu strasnicie de echipele de campanie.

comunicare politica pentru a convinge electoratul
 convinge
 ca proiectele avansate sunt de interes public –
 chiar daca beneficiarii directi sunt grupurile de
 publice,
 interes care le sustin cu resurse, in mod indirect
 probleme
 intreaga societate beneficiaza de rezultatele
 primit din
 pozitive ale implementarii acestor proiecte.

- responsabilitatea majora a oamenilor politici
 oamenilor
 este fata de grupurile de interes care au contribuit
 sursa
 cu resurse la alegerea lor in functie; pe termen
 lung,
 lung, supravietuirea unui partid depinde de
 volumul de resurse atrase.

si comunicare politica pentru a
 electoratul ca proiectele avansate sunt
 expresia directa a vointei opiniei
 reprezentand solutii viabile la
 reale – fapt atestat si de sprijinul
 partea unor grupuri de interes.

- responsabilitatea majora a
 politici alesi este fata de electorat -
 proiectelor lor politice; pe termen
 supravietuirea unui partid depinde de
 numarul de voturi obtinute.

BIBLIOGRAFIE

1. Anderson, J., Prusa, T. – “Political market structure”, NBER, June 24, 2001.
2. Fredriksson, P.G. - "Environmental Policy Choice: Pollution Abatement Subsidies" Resource and Energy Economics, 20, 1997a, 51-63.
3. Janda, K. – “Comparative Political Parties: Research and Theory”, In Ada W. Finifter (edit): “Political Science. The State of the Discipline”, American Political Science, Washington D.C., 1993.
4. Janda, K., Berry, J., Goldman, J. – “The Challenge of Democracy. Government in America”, Second Edition, Houghton MifflinCompany, Boston 1989.
5. Koetler, Ph. – “Managementul marketingului”, Ed. Teora, Bucuresti, 1998.
6. Mihut, L. – “Dilemele stiintei politice”, Ed. Enciclopedica, Bucuresti 1995.
7. Olson, M. – “Cresterea si declinul natiunilor. Prosperitate, stagflatie si rigiditati sociale”, Ed. Humanitas, Bucuresti 1999.
8. Sartori, G. – “Teoria democratiei reinterpretata”, Ed. Polirom, Iasi 1999.

COSTUL – FACTOR ESENȚIAL AL RENTABILITĂȚII LA S.C. SIMEX S.A. ȘIMLEU SILVANIEI

RODICA ȚÎRLEA

*“The profits of today are the investments of
tomorrow and the jobs of the future”*

Helmuth Schmidt

REZUMAT. Lucrarea de față pornește de la analiza structurii costurilor, în special a diferitelor sale elemente, continuând cu relevarea influențelor acestora asupra rentabilității firmei. De asemenea, se propun câteva căi eficiente de diminuare a costurilor. Profitul și rentabilitatea reprezintă expresii ale evoluției real pozitive ale unei societăți comerciale cu diferența că profitul este expresia absolută iar rentabilitatea este expresia relativă a evoluției pozitive a societății comerciale. În economia de piață, profitul este urmărit atât pe termen scurt cât și pe termen lung pentru că, așa cum remarca și Helmuth Schmidt, profitul de azi se regăsește în investițiile de mâine și în locurile de muncă nou create.

Rentabilitatea reprezintă capacitatea unei activități de a produce profit. Rentabilitatea diferă de la un sector la altul. De altfel, în definirea valorii atracției unei societăți, rentabilitatea este un factor cu un coeficient de semnificație ridicat.

Evaluarea cheltuielilor de exploatare aferente veniturilor din exploatare este un proces complex, nu lipsit de dificultăți care trebuie efectuat în concordanță cu evaluarea variantelor de cifră de afaceri prevăzute pentru anul următor. Procesul se desfășoară pe o dublă structură.

Formularul final al activității generale reclamă prezentarea costurilor pe elemente de cheltuieți la nivel de firmă, ori pentru a se ajunge aici se impune determinarea fiecărui tip de cheltuială pe locuri și pe moduri de efectuare, ținând seama de amploarea factorilor determinanți și condiționali.

Cheltuielile directe, respectiv materiale și manopera directă se pot prevedea direct pe produs, ținând cont de factorii determinanți:

- norme de consum pe produs;
- norme de muncă pe produs;
- volumul programat al fiecărui produs.

Cu prilejul întocmirii calculațiilor de costuri directe – deize de cheltuieli, se procedează și la o revizuire a tehnologiilor, a modalităților de organizare a fabricației și a muncii, limitele de manevrabilitate a costurilor din anul anterior, corectate cu tendința de scădere a prețului.

Elaborarea calculațiilor costurilor directe, separat pe cheltuieli materiale și separat pe manopera directă, asigură o viziune unitară și globală a celor două tipuri de cheltuieli la nivel de firmă și în acest moment se poate efectua un control asupra fezabilității cifrei de afaceri prevăzute.

Există posibilitatea redusă, ca tehnologia existentă și metodele posibile a fi aplicate în organizarea producției și a muncii să nu asigure încadrarea în limitele impuse de

prețurile de vânzare existente. Această stare, ar putea conduce la o reconsiderare fie a volumului, fie mai ales a structurii vânzărilor preconizate, ceea ce ar impune reluarea întregului proces de programare financiară.

Cheltuielile indirecte sunt foarte variate, unele fiind simple cheltuieli de gospodărire a secțiilor de fabricație sau de administrare generală a firmei, altele fiind cheltuieli generale de compartimente deosebit de importante a căror activitate asigură menținerea firmei pe piață și chiar dezvoltarea lor, respectiv compartimentele de marketing, tehnic, gestiunea calității, cercetarea științifică.

Cheltuielile secțiilor de fabricație sunt atât materiale cât și salariale. Pentru fiecare se întocmesc calculații pornind de la necesarul de materiale care să asigure derularea normală a activității de bază, precum și de la personalul minim necesar pentru organizarea și controlul desfășurării fabricației în bune condiții.

În structura lor, cheltuielile la SC Simex SA Șimleul Silvaniei se prezintă astfel:

1. *Cheltuieli din exploatare, total, din care:*

- cheltuieli materiale și alte servicii;
- cheltuieli cu personalul, din care:
 - salarii brute;
 - asigurări sociale.
- cheltuieli cu amortizările;
- cheltuieli cu reclama și publicitatea.

2. *Cheltuieli financiare*

3. *Cheltuieli excepționale*

În perioada luată în studiu, respectiv 1999 - 2002 ponderea cheltuielilor o dețin cheltuielile materiale în procent de 60% iar cheltuielile cu munca vie 29% din total cheltuieli.

Cheltuielile cu amortizările vor cunoaște o creștere în costurile de producție, ca urmare a punerii în funcțiune a investițiilor noi preconizate din credite externe, astfel încât ponderea acestora în totalul cheltuielilor va fi de 7%.

Creșterea cheltuielilor privind amortizările va asigura posibilitatea creșterii lichidităților societății și totodată surse noi pentru finanțarea activității economice sau de investiții.

Profitul se determină ca diferență între venituri și cheltuieli. Diferența dintre subdiviziunea venituri și subdiviziunea cheltuieli indică rezultatul financiar scontat de firmă.

Dacă întregul raționament de dimensionare al cifrei de afaceri a fost făcut corect atunci rezultatul brut, obținut prin diferența dintre venituri și cheltuieli trebuie să fie egale cu profitul de la care am pornit atunci când am evaluat cifra de afaceri posibilă pentru anul următor. Acel profit brut corespunde ratei economice a rentabilității care asigură mentenanța pe piață.

Ca urmare costul este la îndemâna producătorului; cu cât este mai mic, cu atât profitul este mai mare. În acest fel se poate afirma pe drept cuvânt: costul este factor esențial al rentabilității.

Diagnosticarea financiară, prin sistemul de rate de rentabilitate, vizează cunoașterea gradului de independență economică și financiară, depistarea la momentul oportun a diferitelor cauze care generează schimbări nedorite în activitatea firmei. Ratele circumscrise celor trei dimensiuni financiare se pot grupa pe trei categorii:

- rate de rentabilitate;

- rate de structură a capitalurilor;
- rate privind relația capitalurilor.

Ratele de rentabilitate se determină ca raport între efectele economice și financiare obținute ca diferite marje de acumulare și eforturile depuse pentru obținerea lor.

La SC SIMEX SA Simleul Silvaniei, pe intervalul luat în studiu, firma a înregistrat profit.

Rata rentabilității economice determinată ca raport între profitul obținut și total capitaluri, în evoluția sa, se prezintă astfel:

1999	2000	2001	2002
14%	22,6%	25%	27%

Fată de cost care este la îndemâna producătorului, cifra de afaceri, volumul și structura acesteia sunt determinate de piață.

Mobila este un produs de larg consum și se adresează în special populației. De aceea și canalele de distribuție sunt mai complexe.

Pentru a putea vinde cât mai mult și cât mai eficient, strategia firmei va trebui să se bazeze pe câteva principii:

- să folosească orice variantă de vânzare;
 - vânzări directe;
 - comisionari;
 - en-gross-iști; cu condiția să fie eficientă;
- să nu refuze nici o cerere
- să nu existe clienți importanți și clienți neimportanți;
- participarea la standuri, târguri și piețe;
- să existe cel puțin 20% din capacitatea comenzii de rezervă;
- produsele să satisfacă fluxul și pretențiile clienților, deci să cunoască piața.

A. CĂI DE REDUCERE A COSTURILOR FIXE

SC SIMEX SA produce și comercializează mobilier din lemn cu grad ridicat de prelucrare. Cu o productivitate a muncii de peste 1500 DM (om/lună), cu o rentabilitate de 11% și cu piața de desfacere asigurată, firma se situează printre cele mai competitive firme din România în acest domeniu.

Orientarea pentru export – vest, când toată lumea mobilei dorea export est sau intern, unde prețurile erau mai bune, a dus la specializarea colectivului, la ridicarea nivelului tehnic și calitativ al produselor. După anul 1990, când a fost deja posibil, au trecut la realizarea unui volum de investiții fără precedent, vizând în proporție de 85% producția, ceea ce a condus la dublarea productivității muncii, îmbunătățirea calității și reducerea costurilor.

În ceea ce privește calitatea, trebuie arătat faptul că SC SIMEX SA primește cu 2-3% prețuri mai bune la produse similare, decât alte firme, datorită nivelului de calitate mai ridicat. De altfel, calitatea bună și livrările prompte au făcut ca firma SIMEX să fie un nume cunoscut pe piața Europei, în special în Germania, Franța, Suedia, Ungaria și Rusia.

Când s-a declanșat pentru prima oară criza de proporții pe piața financiară, firma a fost la un pas de dezastru. În anul 1997, firma s-a regrupat rapid și a reușit să se salveze pe de o parte prin îmbunătățiri în organizare și pe de altă parte prin ieșire pe noi piețe de desfacere cu mobilă.

La aceasta, s-a adăugat și politica de confirmare a investițiilor productive; la această dată firma fiind dotată cu utilaje și instalații de nivel european în proporție de 65-75%.

De asemenea, este necesar în continuare să se facă investiții productive. Fără acestea, creșterea prețurilor la materii prime, materiale, energie, combustibili nu vor putea fi compensate fapt ce ar putea duce firma într-o situație dificilă.

În zonă există forță de muncă calificată suficientă. Există resurse de lemn de bună calitate, ambele la prețuri mult sub cele practicate în Europa, avantaje pe care puține ramuri ale industriei românești le au. Ca urmare există perspectiva extinderii gamei de produse și tehnologii prin prelucrarea lemnului integrală deci nu numai în mobilă.

Avantajele societății în această competiție înseamnă resurse de materii prime și forță de muncă ieftină, la care se adaugă și faptul că la mobila din lemn masiv care înglobează volum mare de muncă normală, societatea este în avantaj față de concurență.

În ceea ce privește dotările tehnice, concurența de pe piață a obligat firma să se doteze corespunzător cu tehnologii avansate.

Reorganizarea muncii, prin formarea grupului de firma SIMEX, a condus la creșterea disciplinei în muncă, la eliminarea timpilor morți.

B. CĂI DE REDUCERE A COSTURILOR VARIABLE

Pentru creșterea productivității muncii și îmbunătățirea consumurilor și reducerea costurilor sunt necesare următoarele:

- de pus în funcțiune o secție specializată pentru adâncirea cooperării la prelucrările mecanice și valorificarea în mobilă a lemnului de dimensiuni mici;
- pentru desfășurarea procesului de producție în condiții normale și costuri reduse este necesar mărirea stocului de cherestea verde și uscată;
- dotarea cu o nouă centrală termică pentru asigurarea agentului termic la nivelul necesarului și a parametrilor optimi, randamentul urmând a fi de 95% față de 55%;
- dotarea cu mijloace de transport intern și interfazic;
- extinderea dotării cu tehnică de calcul;
- creșterea condițiilor tehnologice și sociale corespunzătoare prin repararea acoperișurilor și punerea în funcțiune a pavilionului administrativ;
- ponderea colaborărilor să devină simbolice, astfel ca începând de la uscarea cherestelei, croirea, prelucrările mecanice, finisajul, montajul și ambalajul să fie realizate în totalitate de angajații societății;
- pentru siguranța integrării produselor finite și a întregului patrimoniu este necesară modernizarea magaziei de produse finite și executarea unor lucrări de protecție împotriva inundațiilor;
- pentru urmărirea costurilor, în mod detaliat și operativ, e necesar ca acestea să fie localizate pe mai multe centre de costuri "la nivelul societății". În acest sens este necesară gruparea activităților și delimitarea surselor de costuri; respectiv consumuri, manoperă, cheltuieli cu utilaje, prin contorizare și urmărire operativă.

Realizarea acestui obiectiv necesită dotări suplimentare cu utilaje tehnologice și măsuri de reorganizare a fluxului de producție.

Prin dotarea cu utilaje se rezolvă acest obiectiv cât și înlocuirea celor uzate fizic sau moral.

RETAIL BANKING - O NOUA PIAȚĂ, O NOUA LUPTĂ

ANCA SZABO

REZUMAT. Potrivit unui studiu realizat de compania de consultanță Daedalus, la începutul acestui an 34% din românii cu vârsta de peste 15 ani aveau un cont bancar. Aceasta înseamnă că una din trei persoane a ales să-și pastreze economiile la banca sau să dețină o carte de debit sau de credit. Predomină populația urbană, iar ponderea bărbaților care au un cont bancar este mai mare decât cea a femeilor. Hotărâtoare sunt, bineînțeles, veniturile și educația. Privit prin prizma viitoarei creșteri economice preconizate și a numărului populației, potențialul de creștere a pieței de retail în România este imens. Viitorul foarte apropiat va hotărî cine va ieși câștigător din cursa nou lansată pentru piața de retail. Potențial de creștere există, jucătorii sunt de marca, posibilitățile logistice și experiența acumulată până acum îi recomandă pe mulți dintre ei. Interesant de urmărit evoluția acestui sector în următorii doi-trei ani.

A avea un cont personal deschis la o banca - iată un gest cât se poate de firesc al existenței de zi cu zi pentru cetățenii oricărui stat civilizat. Potrivit unui studiu realizat de compania de consultanță Daedalus, la începutul acestui an 34% din românii cu vârsta de peste 15 ani aveau un cont bancar. Aceasta înseamnă că una din trei persoane a ales să-și pastreze economiile la banca sau să dețină o carte de debit sau de credit. Predomină populația urbană, iar ponderea bărbaților care au un cont bancar este mai mare decât cea a femeilor. Hotărâtoare sunt, bineînțeles, veniturile și educația.

Privit prin prizma viitoarei creșteri economice preconizate și a numărului populației, potențialul de creștere a pieței de retail în România este imens. Această nouă direcție de dezvoltare este perfect explicabilă. Cu câțiva ani în urmă, o dată cu pătrunderea băncilor străine în România, s-a constatat o treptată, dar sigură trecere a clienților corporativi importanți de la partenerii tradiționali (BCR, BRD, Banca Agricolă) la noii operatori sosiți pe piață, care aveau avantajele zdrobitoare ale funcționarii timp de decenii în economii solide și concurențiale. Electronic banking-ul, sistemele de plată on-line, rapiditatea transferurilor bancare și nu în ultimul rând modul de abordare a clienților erau argumente greu de combătut. Să nu uităm, în acest context, creditele, unele sindicalizate, acordate de aceste bănci străine unor giganți ca Petrom sau Termoelectrica.

Se obțin în continuare venituri importante de pe urma acestor clienți - firme mari, dar piața s-a adaptat la noile condiții de concurență, iar cei care nu au reușit, din diferite motive, să facă față, au fost eliminați din sistem. Piața s-a polarizat, ajungându-se în situația ca 5 jucători (BCR, BRD, CEC, ABN și ING) să dețină peste 60% din totalul activelor bancare, care erau la sfârșitul anului trecut de aprox. 12 mld. EUR (sursa Ziarul Financiar). Concret, aceasta înseamnă că jocurile au fost făcute pe acest segment, migrări importante de la o bancă la alta fiind puțin probabile. Viitorul trebuie să aducă noi soluții pentru dezvoltare.

Aceasta anunță începutul unei noi lupte, cea pentru persoanele fizice. Este un cu totul alt segment decât cel al companiilor, cu o psihologie aparte, cu reguli diferite, care necesită, deci, abordări speciale. Oficialii băncilor se întrec în declarații pe această temă.

Dupa fuziunea dintre Banca Agricolă - Raiffeisen si Raiffesbank Romania, Steven van Gronigen - președintele băncii, a declarat intenția gupului austriac de a ajunge printre primii trei jucători importanți pe piață, menționînd că strategia băncii se va concentra pe segmentul retail. Aceasta va însemna acordarea de credite, emiterea de carduri și chiar accesul persoanelor fizice la electronic banking (în acest moment pe piața românească doar ING ofera acest serviciu, dar unui număr restrîns de persoane fizice agreeate de catre bancă). Nicolae Danila, președintele ultimei mari perle din coroana privatizării - Banca Comercială Romană, considera ca accentul trebuie pus pe multiplicarea canalelor de distribuție și îmbunătățirea managementului relațiilor cu clienții. La capitolul retail și nu numai, BCR ocupă o poziție de invidiat, avînd în portofoliu peste 40% din economiile persoanelor fizice din țara noastră și peste 30% din totalul pieței bancare. Iată de ce privatizarea acestui colos va schimba regulile jocului. Numele cel mai des vehiculat în legătura cu această privatizare este tot al băncii olandeze ING, care se afla în România de 8 ani și țintește cu această importantă achiziție să controleze, practic, piața, cu o cota de 40%.

Pentru Citibank, cel mai mare grup financiar privat pe plan mondial si specialistul prin excelență pe piața de retail banking, prezența în România în primii cinci ani doar la capitolul corporate a fost justificată de considerente ce țin de gestionarea riscului pe o piață considerată încă insuficient așezată. Citibank România a decis în toamna anului trecut că este momentul să se implice și în activități cu persoanele fizice, lansînd ceea ce deja a devenit cunoscutul concept de Consumer Banking, pentru clienții cu o balanță potențiala de min. 5000 USD. În afară de produsele deja existente, depozite si carduri, persoanele fizice vor putea beneficia de credite în cadrul unui program indrazneț, în premieră pe piața românească, în care împrumutul se acorda fără a fi necesar să se specifice la ce vor fi folosiți banii. Nu este nevoie nici de giranți sau garanții, condiția fiind ca cel care solicită creditul să fie angajat al unei companii agreeate de Citibank sau să aibă o relație relevantă cu banca în termeni de rulaj anterior sau solduri medii lunare. Perioada de acordare este de 3 ani.

Conceptul de "Personal banker" - un ofițer de cont dedicat pentru fiecare client persoană fizică, a fost lansat în Romania tot de Citibank, scopul fiind acela de a elimina bariera comunicațională reprezentată de acel ghișeu existent între client și angajatul băncii.

Era firesc ca pe o piață în dezvoltare să apară nevoia unor reglementări date de autoritatea în materie - Banca Națională a României, în ceea ce privește anumite standarde de cunoaștere a clientelei. Norma 3 din 26 feb. 2002 a BNR stabilește atît cadrul general pentru elaborarea politicilor si procedurilor proprii fiecărei bănci privind cunoașterea clientelei, cît și anumite obligații concrete. Nu intenționez să le enumăr aici, voi sublinia doar că reprezintă o premieră pentru România obligativitatea băncilor de a-și chestiona clienții cu privire la sursa fondurilor pe care le dețin și intenționează să le depuna în bancă. Personal am întîlnit de citeva ori refuzul potențialilor clienți de a-și declara sursele de venit. Conceptul de "anti money laundering" - prevenirea spălării banilor, este ridicat, pe buna dreptate, la rang de politică în Citibank, iar aplicarea lui ferește banca de anumite situații neplacute în relația cu clienții care au motive să nu se conformeze.

La deschiderea fiecărui cont de persoană fizică, personal banker-ul întocmește o documentație riguroasă privind clientul respectiv. Informațiile se referă, bineînțeles, la spinoasa, uneori, problemă a sursei banilor, la modul de alimentare a contului (clienții cu frecvente tranzacții cash sunt considerați ca făcînd parte dintr-o grupă cu risc mai ridicat), la numărul si valoarea medie previzionată lunar a operațiunilor pe cont. Se calculează un anumit punctaj, pe baza lui clientul fiind încadrat într-o categorie sau alta de risc.

Monitorizarea viitoare a acestor conturi se va face în funcție de punctajul obținut. Pentru nerezidenți este necesară chiar o recomandare din partea unei banci din țara de rezidență. De multe ori contează și acea percepție personală a ofițerului de cont cu privire la anumite neconcordanțe în declarațiile clientului, nepotriviri, de exemplu, între sursa declarată a fondurilor și ocupația persoanei. Transferul de sume mari spre destinații fără vreo legătură directă cu ordonatorul plății, efectuarea repetată de depozite în sume mici, dar totalizând valori mari, mai multe conturi deschise pe aceeași valută pentru aceeași persoană, operarea frecventă a contului de la distanță, sunt tot atâtea "red flags" - semnale de alarmă care ar putea indica o posibilă fraudă. Sistemul poate părea birocratic, dar și-a dovedit utilitatea și eficiența de-a lungul timpului. Se aplică, de altfel, în Citibank România cu mult timp înainte de a fi cerut expres prin noile reglementări date de BNR. De fapt, esența constă în aplicarea consecventă a principiului "cunoaște-ți clientul" atât la începutul relației, cât și pe parcursul derulării ei. A-ți cunoaște clientul înseamnă și a-ți crea mijloacele de a-i oferi acestuia cele mai potrivite soluții privind gestionarea banilor pe care i-a încredințat băncii, de a-i anticipa chiar nevoile financiare.

La o întrebare care mi s-a adresat în legătură cu lucrul cel mai important pe care-l vinde o bancă unui client, m-am întrecut în tot felul de răspunsuri pe care le consideram potrivite, dar nu m-aș fi gândit că răspunsul corect era de o simplitate care-l recomanda ca fiind și cel adevărat: o bancă vinde, în primul rând, încredere. Totul este să ai și forța financiară, experiența și mijloacele la îndemină să câștigi această încredere.

Viitorul foarte apropiat va hotărî cine va ieși câștigător din cursa nou lansată pentru piața de retail. Potențial de creștere există, jucătorii sunt de marca, posibilitățile logistice și experiența acumulată pînă acum îi recomandă pe mulți dintre ei. Interesant de urmărit evoluția acestui sector în următorii doi-trei ani.

ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE NORMARE, NORMALIZARE ȘI ARMONIZARE A CONTABILITĂȚII

MARIAN MUREȘAN, CRINA PINTICAN, CRISTINA NISTOR

ABSTRACT. Nowadays, all over the world, the carry on of an agreement process of book-keeping is observed, especially between continentals and englishmen. Between them “the bone of contontion” is, and remain the concept interpretations of “accurate image”, the agreement tendency of “Englishmen interpretations” by the continentals is observed more and more.

Conceptul de *normare a contabilității* definește procesul de elaborare a unei norme contabile definită ca regulă precisă de evaluare, înregistrare, clasificare și prezentare a informației financiare. Normarea contabilității este componenta cea mai “standardizată” a unui proces mai larg, și anume a procesului de *normalizare a contabilității*, care are ca obiective:

- ✓ determinarea unei terminologii și a principiilor contabile generale;
 - ✓ definirea informațiilor conținute în situațiile financiare de sinteză;
 - ✓ modul de prezentare (forma) acestor situații financiare;
 - ✓ elaborarea unui plan de conturi și a unei scheme de contabilizare a diferitelor operații.
- În funcție de raportul dintre aportul public (statal) și privat (profesioniștii contabili liberali), în procesul de normalizare contabilă unii specialiști (L.A. Daley și G.E. Muellev) au identificat patru tipuri de abordări în domeniu, și anume:
- ✓ O abordare de tip politic (specifică Franței și Germaniei) în care predomină intervenția statului;
 - ✓ O abordare de tip pragmatic (specifică Marii Britanii) în care predomină profesia contabilă liberală;
 - ✓ O abordare mixtă (specifică S.U.A.) în care normele elaborate de profesioniștii contabili liberali sunt impuse prin intervenția statală;
 - ✓ O abordare mixtă (specifică Olandei) în care normele elaborate de profesioniștii contabili liberali sunt impuse prin negocieri multipartite.

Actualmente, pe plan mondial, este sesizabilă derularea unui proces de *armonizare a contabilității*, îndeosebi între continentali și anglo-saxoni, între care “mărul discordiei” este, și rămâne, interpretarea conceptului de “imagine fidelă”, manifestându-se tendința de acceptare tot mai largă din partea “continentalilor” a “interpretărilor anglo-saxone”.

În ultimul timp, pe plan internațional, de armonizarea sistemelor contabile se ocupă mai multe organizații interguvernamentale, profesionale și sindicale internaționale, dintre care cele mai reprezentative sunt: Comunitatea Europeană (UE), ca organizație interguvernamentală și Comisia Internațională de Normalizare a Contabilității (IASC) ca organizație profesională de contabilitate.

În ceea ce privește lucrările Consiliului Uniunii Europene pe linia armonizării contabilității, acestea s-au concretizat în “directive” recomandate statelor membre, cărora le revine obligația de a le încorpora în legislația contabilă națională. Cele mai reprezentative directive, în materie de armonizare contabilă, sunt:

- ✓ Directiva I-a, din martie 1968, care obligă societățile comerciale cu răspundere limitată să publice conturile lor anuale;
- ✓ Directiva a IV-a, din iulie 1978, care vizează armonizarea legislațiilor contabile naționale ale țărilor membre, în materie de standardizare a structurii, conținutului și prezentării informației financiar-contabile în conturile anuale;
- ✓ Directiva a VII-a, din iunie 1983, care are ca obiect armonizarea conturilor contabile consolidate;
- ✓ Directiva a VIII-a, din aprilie 1984, care vizează armonizarea în materie de pregătire (calificare) profesională a experților contabili.

Însă, de o audiență deosebită în materie de armonizare a contabilității pe plan mondial se bucură lucrările Comisiei Internaționale a Standardelor Contabile (IASC – International Accounting Standards Committee).

IASC are ca obiectiv “să elaboreze și să publice în interesul publicului, norme contabile internaționale care vor trebui să fie respectate cu ocazia prezentării conturilor anuale și situațiilor financiare, precum și să asigure acceptarea și aplicarea acestor norme, la nivel mondial”.

Lucrările IASC se concretizează în elaborarea de “Norme contabile internaționale” (IAS – International Accounting Standards) a căror procedură de elaborare este lungă și face apel la numeroase consultații atât la nivel de grup consultativ cât și la nivelul membrilor IASC. Standardele Internaționale de Contabilitate nu oferă șabloane sau modele “tip”, ci încurajează utilizarea anumitor convenții și principii generale în construcția raționamentului profesional, fără să anihileze (toate!) particularitățile naționale. “Profesioniștii contabili de renume relevă că Normele IASC nu sunt impuse nici unei persoane, întreprinderi sau țări. De partea lor nu pledează decât calitatea, spiritul de independență și de expertiză în care sunt elaborate. Ele nu au forța juridică a directivelor contabile comunitare”. Cu toate acestea, de-a lungul timpului, s-au manifestat anumite temeri legate de necesitatea și utilitatea aplicării Standardelor Internaționale de Contabilitate la nivel național, știut fiind faptul că influențele economice, culturale, sociale și, de ce nu, chiar etnice și-au pus amprenta asupra filozofiei, doctrinei și politicilor naționale de contabilitate.

O serie de argumente hotărâtoare în favoarea Standardelor Internaționale de Contabilitate se referă la accentuarea globalizării economiilor naționale și a integrării piețelor financiare și sistemelor informaționale, cunoscându-se faptul că “produsele finite” ale contabilității unei țări sunt din ce în ce mai des utilizate și în alte țări. Presiunea armonizării contabile vine atât de la cei care utilizează informațiile contabile cât și de la organismele naționale de normalizare și de reglementare a profesiei. Investitorii și analiștii financiari trebuie să înțeleagă situațiile financiare ale firmelor străine ale căror acțiuni ar dori să le cumpere. De asemenea, la nivelul autorităților fiscale, există proceduri complicate cu privire la impozitarea veniturilor/profiturilor obținute în străinătate, datorită metodelor diferite de determinare a bazei de impozitare în țările de realizare. Aceste autorități fiscale au fost cele care au creat o bună

parte din aceste diferențieri, ca urmare a avantajelor fiscale sau cerințelor fiscale exprese. Prin urmare, armonizarea ar reprezenta un avantaj și pentru guvernele naționale, care ar putea urmări și controla mai ușor operațiile companiilor multinaționale.

În anumite situații, Standardele Internaționale de Contabilitate permit două tratamente contabile pentru evenimente și tranzacții similare: unul dintre tratamente va fi considerat “de bază”, iar celălalt “alternativ”. Termenul “de bază” reflectă mai bine opțiunea IASC pentru cele două alternative. Aceste tratamente se referă nu la modele de contabilizare, ci la modul în care informația contabilă trebuie să fie prezentată în situațiile financiare. Prin urmare, obiectivul esențial al Standardelor Internaționale de Contabilitate îl reprezintă situațiile financiare și mai puțin tehnica înregistrărilor contabile.

În țara noastră, programul de armonizare contabilă a prins viață în 1997, o dată cu primele încercări de a ne circumscrie unei contabilități de inflație. Principala cauză a adoptării programului de armonizare o reprezintă numeroasele critici aduse caracterului fiscalist al informațiilor contabile raportate și îndepărtate de la esența și fondul operațiilor economice care trebuiau oglindite în bilanț. De exemplu: neconstituirea de provizioane pentru că nu sunt recunoscute fiscal, sau utilizarea cu precădere a metodei liniare de amortizare pentru că este recunoscută fiscal, inexistența unei contabilități de inflație, etc. Multe întreprinderi românești au pus erodarea capitalurilor proprii și pe seama sistemului fiscal, care s-a impus detașat de contabilitate. Un alt motiv, la fel de important, al acestei schimbări de optică la nivel guvernamental se bazează, așa cum am mai specificat, pe globalizarea accentuată a economiilor naționale și, mai ales, a piețelor de capital. Prin urmare, România a avut cel puțin două motive importante de a demara acest program de armonizare: primul este legat de necesitatea atragerii de investiții străine și al doilea de integrare în Uniunea Europeană (UE se îndreaptă, încet dar sigur, până în 2005, spre aplicarea generalizată a Standardelor Internaționale de Contabilitate, Directivele europene specifice modificându-se în acest sens).

Startul oficial în cursa “Standarde Internaționale de Contabilitate versus legislația contabilă națională” a fost dat în 1999, o dată cu publicarea O.M.F. nr. 403/1999 “Reglementările contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunităților Economice Europene și a Standardelor Internaționale de Contabilitate”. Ulterior a apărut o nouă reglementare legislativă – O.M.F. 94/2001 pentru aprobarea Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunităților Economice Europene și a Standardelor Internaționale de Contabilitate” – care completează și clarifică o parte din problematica armonizării contabile românești.

BIBLIOGRAFIE

1. DUȚESCU A., Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardelor Internaționale de Contabilitate, București, 2001.
2. FELEAGĂ N., Îmblânzirea junglei contabilității, Ed. Economică, București, 1996.
3. FELEAGĂ N. și MALCIU L., Politici și opțiuni contabile, București, 2001.
4. OPREAN I. (coord.), Bazele contabilității agenților economici din România, ediția a-IV-a, Ed. Intelcredo, Deva, 2001.
5. *** Ghid practic de aplicare a Standardelor Internaționale de Contabilitate, Lucrare elaborată sub coordonarea M.F.P., partea I, Ed. Economică, București, 2001.

FACTORII DE INFLUENȚĂ AI COMPORTAMENTULUI DE CUMPĂRARE

LAURA OLTEANU

Motto: *"Omul este o creatură care dorește în permanență ceva-imediat cum o nevoie îi este satisfăcută apare alta în locul ei."*

Abraham Maslow

ABSTRACT. Permanent attention should be paid on meeting the needs of the consumer. The client is in the center of all company-programs because the products and services are addressed to him. The future of the company depends on the client. During the act of buying the client's decision-taking is greatly influenced by several factors: cultural, social, personal and psychological. Each of these factors influence the client and the company has to be aware of it in order to be able what to offer, when to offer and how and where.

Cunoașterea consumatorului trebuie să fie o preocupare primordială pentru firmele aflate în tranziția la economia de piață. Acest lucru este determinat de nevoia tot mai accentuată de a veni în întâmpinarea dorințelor, necesităților clienților. În condițiile în care piețele se dezvoltă, concurența devine din ce în ce mai puternică, firmele noi pot să intre din ce în ce mai greu. Se impune, cunoașterea consumatorului, a factorilor care influențează comportamentul acestuia în cadrul procesului de cumpărare.

Firmele trebuie să aibă în vedere o serie de aspecte legate de cumpărător cum ar fi: Cine cumpără produsul firmei? De ce-l cumpără? Când îl cumpără? De unde îl achiziționează? Important de cunoscut este și cum ia cumpărătorul decizia de cumpărare, precum și care sunt factorii care influențează decizia de cumpărare.

Decizia de cumpărare este influențată de o serie de factori cum ar fi: factori culturali, factori sociali, factori personali, factori psihologici.

Figura de mai jos redă componența acestor factori care pot influența consumatorul în luarea deciziei de cumpărare.

Factorii Culturali	Factorii Sociali	Factorii Personali	Factorii Psihologici
Cultura Sub-cultura Clasa socială	Grupuri de referință Familia Rol, Situția materială	Vârsta Etapa din ciclul de viață Stil de viață Personalitate Auto concept	Motivația Percepția Învățarea Părerile Atitudini

Factorii culturali. Cultura desemnează totalitatea valorilor materiale și spirituale create de societatea omenească. Factorii culturali sunt asociați credințelor de bază, eticii, moralei, valorilor personale și tradițiilor. Pentru o firmă, este mult mai ușor să sesizeze diferențele culturale și să se adapteze la ele decât să încerce să le schimbe. Există diferențe culturale între Orient și Occident, dar aceste diferențe există și în cadrul unui stat între diferite regiuni-cum ar fi tradițiile culinare dintre Oltenia și Transilvania. Un calculator performant este primit diferit într-o metropolă din S.U.A. față de un sat coreean.

Sub-cultura oferă posibilități de identificare a unor noi segmente țintă, de care firmele trebuie să țină cont.

Clasele sociale din care provin consumatorii, influențează decizia de cumpărare. Ele se caracterizează prin preferințe determinate pentru anumite produse, mărci, servicii. Preferințele sunt manifestate și în sport sau mijloace de informare; dacă clasa superioară este interesată de golf, concerte teatre, clasa populară (muncitorii și agricultorii) este interesată de rugby, bere, concursuri televizate, telenovele.

Influențele culturale pot fi afectate de numeroase grupuri sociale, care pot să aibă un impact direct asupra convingerilor, valorilor individuale.

Factorii sociali. În cadrul factorilor sociali distingem grupurile de referință: familia, prietenii, colegii, grupurile profesionale etc. Influența grupului de referință este determinată de credibilitatea informației, de nevoia de apartenență la grupul respectiv, de nevoia indivizilor de a-și exprima valorile proprii. Familia poate avea un rol însemnat în luarea deciziei de cumpărare. Puterea membrilor familiei este proporțională cu mărimea resurselor lor. În familiile din clasele superioare, decizia de cumpărare este influențată în mare măsură de soț, în comparație cu familiile din clasele inferioare unde femeia are o influență mai mare. Situația este mai echilibrată în cazul în care ambii soți contribuie uniform la formarea resurselor.

Cu cât o familie se situează într-o clasă socială mai superioară, cu atât și veniturile sale cresc. Acest lucru determină o modificare a consumului. În situația în care veniturile sunt mai reduse, cheltuielile vor fi orientate către produsele de bază; cu cât veniturile cresc, cu atât și cererea pentru alte produse crește. Familia poate să-și acopere și alte nevoi, poate să se orienteze către produsele de lux, precum și către servicii. O familie înstărită deține bunuri de calitate- aspirator, TV color, cuptor cu microunde, storcător de fructe, mașină etc. și are pretenții privind calitatea.

Factorii personali. Caracteristicile personale contribuie la luarea deciziei de cumpărare. Aceștia sunt: vârsta, etapa din ciclul de viață, stilul de viață, personalitatea, părerea despre sine. La diferite vârste consumul este diferit. Preferințele sunt variate datorită vârstei, etapei din ciclul de viață, precum și stilului de viață. Două persoane de aceeași vârstă, aflate în etape diferite ale ciclului de viață au consumuri diferite; astfel două persoane de 25 de ani, una necăsătorită, alta căsătorită cu un copil sub un an, au trebuințe diferite. Prima persoană poate călătorii, poate lua masa mai des la fast-food-uri, își permite să cheltuiască mai mult pentru distracții, decât cealaltă persoană, care cheltuiește mai mult pentru copil, pentru produse necesare gospodăriei și mai puțin pentru distracții.

Stilul de viață contribuie la decizia de cumpărare, motiv pentru care firmele trebuie să analizeze și acest aspect. Persoane cu aceeași ocupație, din aceeași clasă socială, aparținând aceleași culturi, pot avea stiluri de viață diferite. Sunt persoane care călătoresc mult, fac sport, ies des cu prietenii, alții își petrec timpul în fața televizorului. Deci, stilul de viață reflectă modul în care omul trăiește.

În Principiile marketingului de Ph. Kotler, Editura Teora, 1998, pag. 247, autorul descrie modelul Vals-care este un program elaborat de Stanford Research Institute Values and Lifestyles. Acest model împarte publicul american după stilul de viață în nouă grupuri:

- supraviețuitorii- 4% persoane dezavantajate, disperate, depresive, retrase
- luptătorii- 7% persoane dezavantajate, luptă pentru a-și depăși condiția
- atașații- 33% persoane conservatoare, nostalgice, refuză experimentele, preferă să se adapteze
- emulii- 10% sunt ambițioși, maleabili, au conștiința statutului social
- realizatorii- 23% liderii națiunii, fac ca lucrurile să aibă loc, lucrează în cadrul sistemului, se bucură de un trai bun
- “eu însumi”- 5% persoane tinere, preocupate de propria persoană, supuși capriciilor
- experimentalistii- 7% persoane cu o viață bogată, dornice să experimenteze
- conștienții sociali- 9% au simțul răspunderii sociale pronunțat, doresc să îmbunătățească societatea și condițiile de viață
- integrații- 2% îmbină elementele ce țin de propria persoană cu cele externe.

Firmele sunt interesate să cunoască caracteristicile acestor grupuri pentru a realiza un contact mai eficient cu aceștia.

Personalitatea conferă unicitate persoanei. Ea este analizată în funcție de o serie de trăsături cum ar fi respect, adaptabilitate, săpânire, încredere în sine, etc. Există o legătură între personalitatea cumpărătorului și produsul cumpărat. El va alege produsul care-i va reflecta personalitatea. O persoană cu o bună imagine de sine, va alege produse de marcă, față de un nonconformist, care are un interes scăzut față de acestea.

Factorii psihologici sunt motivația, percepția, învățarea, concepțiile și atitudinile. Alegerea unui produs poate avea o serie de motivații. Înțelegerea motivației de către firme este un lucru necesar și deosebit de complex. Aceste motivații pot fi conștiente sau pot să aparțină subconștientului. Impactul vizual, auditiv, tactil al consumatorului poate declanșa o serie de emoții, care pot determina cumpărătorul să achiziționeze sau să renunțe la produs.

Teoria motivației lui Maslow segmentează nevoile umane în cinci părți distincte:

- nevoi de bază – mâncare, băutură, adăpost
- nevoia de siguranță
- nevoi sociale - de apartenență, dragoste
- nevoia de stimă -s atisfacerea ego-ului
- nevoia de împlinire personală

O nevoie satisfăcută, generează noi nevoi. O persoană motivată poate trece la acțiune. Acest lucru se face în funcție de modul în care percepe situația.

Percepția este formată dintr-o combinație a părerilor personale, a informației cunoscute și o judecată a valorilor. Informațiile sunt selectate și interpretate distinct de la individ la individ. O activitate de marketing eficientă, poate schimba percepția sau poate mări valoarea percepută. Există o stânsă legătură între motivație și percepție. Percepția este condiționată de cele învățate, iar comportamentul uman este rezultatul învățării.

Teoria învățării ajută marketerii să mărească cererea unui produs folosind aspectele deja cunoscute de către clienți. Este mai greu să atragi clienți noi, către produse necunoscute, decât către mărci similare.

Se poate aprecia că în prezent cunoașterea acestor factori, precum și modul în care influențează consumatorii în luarea deciziei de cumpărare este o preocupare tot mai

accentuată pentru firme. Această preocupare se impune în special în situația în care concurența pe piață este acerbă, firmele se mențin greu pe piață, iar firmele noi găsesc greu posibilități de penetrare a pieței.

BIBLIOGRAFIE

1. Kotler Philip- Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1998.
2. Kotler Philip- Principiile Marketingului, Editura Teora, București, 1998.
3. Piere Louis Dubois, Alain Jolibert-Marketing. Teorie și practica, vol.I, Editura Economică, 1998.
4. Dumitru D.Lazăr- Bazele marketingului, vol.I, Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca, 2001.

ASPECTE PRIVIND FINANȚAREA INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

CRISTINA SILVIA NISTOR

ABSTRACT. The university education represents for any nation a high contribution towards development. For this reason it is important that this matter is well overseen. Therefore, financing the university education must involve first of all the government and on the other hand each citizen because both of them will benefit from a high quality educational process.

Universitățile se află în prezent alături de întreaga societate românească într-un profund proces de transformare, de adaptare la tendințele învățământului superior pe plan internațional. Acest lucru trebuie să urmărească posibilitatea de a răspunde într-o tot mai mare măsură la cerințele de pregătire în funcție de problematica realităților economice și sociale. Instituția de învățământ superior trebuie să prevadă, să anticipeze și să influențeze schimbările în toate sectoarele societății, să fie pregătita, să fie capabilă să facă diferențieri și să se adapteze în concordanță cu acestea.

În țările europene, în ultimele două secole, unul din rolurile fundamentale ale universităților a fost să formeze o elită capabilă să guverneze statul în sensul satisfacerii nevoilor de personal cu înalta calificare pentru serviciile publice ale acestuia. Ultimele trei decenii au adus însă modificări asupra acestei viziuni a rolului principal al universităților, transformându-le în instituții orientate mai mult spre satisfacerea nevoilor sistemului productiv și ale societății în general, statul fiind în consecință mai puțin dispus să suporte singur finanțarea învățământului superior.

Asupra acestui aspect în Europa există două teorii contradictorii: una care susține eliminarea finanțării exclusive din fonduri publice a învățământului superior datorită cauzelor expuse mai sus, iar altul care atrage atenția asupra efortului care trebuie depus pentru a putea susține creșterea economică și dezvoltarea viitoare a Europei, efort care nu poate și nu trebuie să fie susținut exclusiv de sectorul privat. Ca o rezolvare a acestei probleme, specialiștii recomandă o îmbinare a celor două căi de finanțare, cu ponderi diferite, influențate de puterea economică a fiecărei țări și de modul în care fiecare dintre ele dorește să se implice în procesul de învățământ.

Astfel țările europene au optat pentru soluții diferite astfel încât să poată face față creșterii numărului de studenți, influențat pe plan internațional de valoarea ridicată a diplomei universitare pe piața muncii, iar pe de altă parte pentru a putea depăși restricțiile financiare existente. Astfel, dacă în SUA susținerea privată este în jurul a 50%, în Canada este de 35%, în țări europene precum Franța, Germania, Spania, Anglia ea reprezintă între 15%-20% din valoarea totală a finanțării învățământului superior, așa după cum rezultă din tabelul 1. Efectele au fost diferite: dacă în Anglia limitarea accesului la învățământul superior a avut ca și consecință un sistem de bun nivel calitativ, dar fără a fi și echitabil, în țări precum Franța, Italia, politica egalitaristă a porților deschise a dus la o scădere a calității din cauza insuficienței resurselor.

Tablelul 1 – Moduri de finanțare a învățământului superior

Țara	Finanțare publică (procent din total)	Finanțare private (procent din total)
Austria	91	9
Danemarca	62	38
Finlanda	78	22
Franța	80	20
Germania	80	20
Italia	85	15
Marea Britanie	82	18
Spania	83	17
Ungaria	69	31
Canada	65	35
S.U.A.	50	50

Sursa: OCDE- Regards sur l'éducation – les indicateurs de l'OCDE, 1997.

În aceste condiții modul de distribuire a fondurilor de către stat fiecărei instituții de învățământ superior, indiferent de cuantumul acestora, trebuie să urmărească cel puțin următoarele obiective:

- Încurajarea eficienței în folosirea fondurilor publice;
- Menținerea și sporirea calității;
- Asigurarea stabilității în procesul de finanțare de la un an la altul.

Majorarea ponderii în care sectorul privat intervine în finanțarea învățământului superior se poate realiza prin fixarea taxelor de bază astfel încât să acopere o parte substanțială a costurilor, stabilirea unor sume pentru servicii speciale, stimularea contribuției lumii afacerilor în formarea viitorilor profesioniști.

România caută să se adapteze la toate aceste cerințe și să își creeze un model propriu de finanțare a învățământului superior. Astfel, ea trebuie să se realizează în contextul autonomiei financiare universitare și se concretizează în dreptul acestora de a-și gestiona potrivit legii, fondurile alocate de la buget sau provenite din alte surse, potrivit criteriilor stabilite de comun acord cu Ministerul Educației Naționale. Autonomia financiară a universităților urmărește creșterea eficienței folosirii resurselor în realizarea politicii naționale în domeniul învățământului superior și pentru susținerea cercetării științifice universitare. Ea se bazează pe autonomia bugetară, respectiv pe libertatea de a proiecta și a executa un buget propriu care să asigure îndeplinirea obiectivelor. Finanțarea de la buget are două componente:

- Finanțarea de bază;
- Finanțarea complementară.

Finanțarea de bază începând cu 1999 a fost înșușită integral de Ministerul Educației Naționale, iar cotele prevăzute pentru fiecare universitate se regăsesc în contractul instituțional încheiat între aceasta și Ministerul Educației Naționale pe baza propunerilor instituțiilor care își cunosc cel mai bine obiectivele și ca urmare, nevoile financiare actuale și pentru o perspectivă apropiată. Ea este destinată în mod prioritar

pentru activitatea didactică și asigură acoperirea cheltuielilor de personal, a celor cu materiale și dotări precum și valoarea burselor acordate studenților.

Finanțarea complementară are ca obiective susținerea programelor de cercetare științifică, desfășurarea unor activități specifice cum ar fi grădini botanice, muzee, dar și pentru dezvoltarea și susținerea programelor academice performante. Aceasta se poate realiza la rândul ei prin programe instituționale, indicatori de performanță, respectiv prin competiție națională de proiecte.

Pe lângă toate aceste resurse, universitățile mai dispun de venituri proprii care se pot obține din: contracte de cercetare, granturi, programe de colaborare externă, venituri din vânzări de licențe, invenții, consulting, taxe, sponsorizări, și alte căi stabilite de fiecare instituție în parte în conformitate cu prevederile legale.

De exemplu, în cazul Universității Babeș-Bolyai, insuficiența finanțării de la bugetul de stat impune identificarea și valorificarea resurselor extrabugetare, completarea prin efort propriu a necesarului de fonduri. În acest scop, se vor avea în vedere următoarele mijloace:

- Participarea universității la competiții de proiecte de finanțare din alte surse decât cele bugetare cum ar fi: proiecte de dezvoltare instituțională, proiecte de dotare, granturi de cercetare științifică, proiecte de editare a revistelor științifice, materialelor didactice, suporturilor de curs;
- Diversificarea ofertei de instruire și formare pe bază de taxe: cursuri de utilizare a calculatoarelor, de învățare a limbilor străine;
- Implicarea universității în viața comunității locale și regionale;
- Realizarea de venituri proprii prin: taxe administrative pentru servicii suplimentare, închirieri de spații pentru servicii auxiliare utile studenților, pentru manifestări științifice și culturale, transformarea pe timpul vacanței de vară a unor cămine în spații de cazare în regim hotelier.
- Atragerea unor resurse prin colaborări cu alte universități, instituții și organisme nonprofit sau societăți comerciale;
- Alte surse financiare realizate prin sprijin direct adică prin donații și sponsorizări.

Pentru integrarea sistemului de finanțare în concepția de ansamblu a reformei învățământului superior se impune îmbunătățirea mediului de fundamantare a deciziilor referitoare la dimensionarea surselor acceptate de la buget și pe universitate în contextul creșterii autonomiei financiare a acesteia, atât în ceea ce privește folosirea alocațiilor bugetare, cât și a veniturilor proprii.

În concluzie reorganizarea învățământului superior românesc, indiferent de fondurile de care dispune trebuie să aibă ca obiectiv principal creșterea calității acestuia pentru a putea rămâne competitiv prin rezultatele pe care le obține pe piața internațională.

BIBLIOGRAFIE

1. Miroiu A, Dinica G (coordonatori) – Aspecte ale finanțării globale a universităților, Fundația Coloana Infinitului, București, 2000.
2. Nica P. – Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților, Editura Multiprint, Iași, 1998.
3. *** - Finanțarea învățământului superior, Editura Multiprint, Iași, 1998.
4. Burton R. C. – Spre o universitate antreprenorală, Editura Paideia, București, 2000.

METODE DE STABILIRE A SISTEMELOR DE RECOMPENSE

MIHAELA GAVRILETEA¹

ABSTRACT. This article contains a very summary classification of reward systems which are used in the organization. Every reward system has some explication about the importance of each one.

În cadrul organizațiilor pot exista mai multe metode de stabilire a sistemelor de recompense. O clasificare sumară a acestora cuprinde:

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza postului deținut

În cadrul organizațiilor, unele recompense au fost stabilite și acordate pe baza postului pe care o persoană îl ocupă. Cu excepția bonusurilor și a creșterilor salariale de merit, politica în majoritatea organizațiilor este de a evalua postul și nu persoana și de a stabili un anumit nivel de recompense fiecărui post. Aceasta abordare se bazează pe presupunerea că valoarea muncii poate fi determinată iar persoana care ocupă un anumit post valorează cel mult cât valorează postul pentru organizația respectivă.

În prezent există tehnici de evaluare a posturilor care pot determina cât plătesc alte organizații pentru un post anume sau pentru posturi similare astfel că acest sistem asigură organizația că toate costurile cu remunerația angajaților nu sunt foarte diferite de cele ale competitorilor.

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza abilităților și competențelor angajaților

O alternativă la metoda bazată pe postul deținut care a fost încercată recent de unele organizații este acordarea de recompense individuale în funcție de abilitățile și competențele angajaților. În multe cazuri această abordare nu va conduce la diferențe prea mari față de metoda de stabilire a sistemului de recompense pe baza postului deținut, deoarece îndemânarea oamenilor se potrivește adesea cu posturile ocupate. Pot exista bineînțeleș și unele diferențe, datorită faptului că adesea oamenii au mai multe abilități decât sunt necesare postului de muncă ocupat, caz în care ei vor trebui recompensați la un nivel mai înalt decât în cazul metodei prezentate la punctul unu. În alte situații noii angajați pot să nu aibă inițial toate aptitudinile necesare postului ocupat, ca urmare nivelul de recompensă acordat este mai mic decât în cazul metodei prezentate la punctul unu.

O politică de acordare a unor recompense substanțiale angajaților cu multiple abilități și a unui nivel scăzut de recompense celorlalți angajați poate cauza presiuni în interiorul organizației.

Poate cele mai importante schimbări introduse de această metodă sunt în cadrul climatului organizațional și în motivația angajaților. În loc să fie recompensați pentru mișcarea lor pe treptele ierarhice pe verticală, angajații sunt recompensați pentru creșterea și dezvoltarea

¹ SC Hidroelectrica SA Sucursala Cluj

abilităților și competențelor lor. Această politică poate crea un climat de preocupare pentru creșterea și dezvoltarea personală și poate produce o forță de muncă înalt talentată.

În organizațiile în care acest sistem a fost utilizat, mulți angajați au învățat să îndeplinească sarcini multiple, astfel încât forța de muncă a devenit foarte flexibilă.

Această metodă poate fi destul de greu de administrată datorită faptului că nu există căi ușoare de determinare a valorii abilităților și competențelor angajaților.

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza performanței obținute de către angajați

O alternativă la metoda primele două metode este metoda de stabilire a sistemului de recompense pe baza performanțelor realizate. În cazul acestei metode este adesea dificil de specificat ce fel de performanță se dorește și adesea la fel de dificil de determinat nivelul performanței realizate de angajați.

Deficiențele în conceperea, implementarea și administrarea lui poate avea efecte dăunătoare pentru organizație.

Pe de altă parte, când sistemul de recompense este efectiv legat de realizarea unei performanțe, poate ajuta la motivarea angajaților, atragerea și reținerea angajaților performanți.

Modalitatea în care se face legătura între plata și performanța este adesea cea mai importantă decizie pe care o organizație trebuie să o ia. Performanța poate fi măsurată la diferite nivele. Fiecare angajat poate obține o recompensă bazată pe performanța proprie realizată.

Recompensele bazate pe performanța unui grup pot fi acordate la fiecare membru al grupului. În cadrul unei organizații se pot realiza mai multe feluri de performanțe care pot fi recompensate. De exemplu, managerii pot fi recompensați pentru creșterile vânzărilor, pentru creșterea volumului producției, pentru abilitatea de a-și dezvolta subordonații, ideile de reducere a costurilor etc.

Unele organizații utilizează sistemul creșterilor salariale care recompensează muncitorii pentru performanțele individuale, în același timp acordând întregului grup anumite recompense pentru performanțele obținute de către acesta.

Cu toate că performanța este dificil de măsurat și recompensele sunt dificil de distribuit pe baza performanței, un sistem de plată pe baza performanțelor poate motiva comportamentul angajatului.

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza comparațiilor interne realizate

Organizațiile diferă în ceea ce privește gradul în care urmăresc realizarea unei echități interne privind sistemul de recompense.

O organizație orientată spre echitate internă adoptă concepția potrivit căreia angajații care prestează munci similare trebuie să fie recompensați la același nivel chiar dacă ei se găsesc la sedii diferite, în localități diferite.

Aceasta abordare privind echitate internă are atât avantaje cât și dezavantaje.

În ceea ce privește avantajele, acest sistem poate facilita transferul angajaților dintr-o localitate în alta, dintr-un loc de muncă în altul, deoarece ei vor obține aceleași recompense cu cele obținute la locul de muncă inițial. Acest sistem permite de asemenea evitarea problemelor legate de rivalitate și insatisfacție, care se pot dezvolta în organizațiile care practică sisteme de recompense diferite pentru sedii diferite.

Se produce de asemenea un climat organizational de omogenitate si sentimentul ca toti lucreaza pentru aceeasi companie si ca urmare toti sunt tratati in mod similar.

Pe de alta parte realizarea unei echitati interne poate fi costisitoare pentru companie. Astfel, daca pe ansamblu, nivelul salariilor este ridicat, costurile cu salariile firmei in cadrul costurilor totale vor fi de asemenea ridicate. Daca se plateste mai mult decat este necesar pentru atragerea si retinerea angajatilor performanti, organizatia poate deveni necompetitiva datorita faptului ca tuturor celorlalti angajati care sunt incadrati pe posturi similare li se va acorda acelasi nivel de recompense indiferent daca ei merita sau nu.

Este important pentru organizatie in momentul in care ea isi concepe sistemul de recompense sa incerce sa gaseasca solutia cea mai eficienta.

Companiile puternic diversificate tind sa se orienteze spre piata externa si sa urmareasca realizarea unei echitati externe in timp ce organizatiile bazate pe o singura ramura de activitate gasesc a fi mai confortabil pentru ele realizarea unei echitati interne.

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza gradului de ierarhie existent in cadrul organizatiei

Legat de sistemul de recompense bazat pe competenta si abilitati se gaseste sistemul de recompense bazat pe acordarea recompenselor in functie de nivelul la care angajatul se gaseste pe scara ierarhica a organizatiei. O abordare ierarhica este usor de realizat.

Sistemul ierarhic acorda angajatilor recompense mai mari pe masura ce ei inainteaza pe scara ierarhica, determinand un climat de diferente de statut.

In unele organizatii privilegiile celor din varful ierarhiei au fost eliminate, sistemul minimizand diferentele statutare din cadrul organizatiei. Nivele ridicate de salarizare nu sunt restrictionate managerilor, dar ele pot fi atinse de toti cei ce realizeaza anumite performante.

In general, un sistem de recompense bazat pe ierarhia angajatilor se utilizeaza in situatia in care organizatia are nevoie de un comportament rigid, o autoritate puternica si o motivatie puternica pentru angajati de a urca pe trepte ierarhice superioare.

O abordare opusa se potriveste stilului de management participativ si dorintei de a retine specialisti si experti inafara posturilor de conducere si cu roluri reduse in management.

Metoda de stabilire a sistemelor de recompense pe baza pozitiei pe piata

Sistemul de recompense al unei organizatii este influentat partial si de marimea recompenselor pe care alte organizatii din domeniu le acorda. Unele organizatii au o politica bine dezvoltata cu privire la nivelele de plata existente in cadrul altor organizatii similare. De exemplu, compania IBM considera ca este foarte important a fi lider si in mod constant se intereseaza de sistemele de recompense practicate de organizatiile similare existente pe piata si plateste mai mult decat oricare alta companie concurenta.

Alte companii se multumesc sa plateasca acelasi nivel sau chiar un nivel mai scazut de recompense angajatilor.

Modul de stabilire a recompenselor vizavi de firmele concurente poate influenta puternic modul de atragere si retinere a personalului in cadrul organizatiilor. Pe de alta parte, daca angajatii au competente si abilitati reduse si exista pe piata alti potentiali angajati inalt calificati, atunci strategia acordarii recompenselor mari pentru retinerea personalului existent poate sa fie ineficienta. In acest caz cresc costurile cu forta de munca fara a se obtine si o crestere corespunzatoare a beneficiilor.

Pozitia pe care o companie doreste sa o castige pe o piata referitor la sistemul de recompense acordat, poate afecta climatul organizational. De exemplu, o politica de acordare a unor recompense mai mari fata de restul firmelor din domeniul respectiv poate genera angajatilor sentimentul ca organizatia din care fac parte este o organizatie de elita si se considera norocosi ca fac parte din ea.

Pozitia unei organizatii pe o piata referitor la sistemul de recompense practicat are un efect hotarator atat asupra comportamentului membrilor organizatiei cat si asupra climatului organizatiei.

Metoda mixta stabilire a sistemelor de recompense

Tipurile de recompense pe care o organizatie le acorda angajatilor pot sa difere: recompense banesti, zile libere,etc.

Cand recompensele cash sunt transformate in alte forme de recompense, ele pot sa-si piarda valoarea pentru unii angajati si ca urmare pot fi considerate ca fiind o investitie slaba (ex. locuri de odihna in statiuni montane pentru angajati nu sunt considerate importante de catre cei care nu iubesc muntele).

Daca angajatilor li se permite sa-si croiasca propriul pachet de recompense care sa le satisfaca nevoile particulare, organizatia va obtine cea mai mare valoare pentru banii investiti, deoarece va acorda acestora numai acele recompense pe care si le doresc si le considera importante.

Cu toate ca sistemele de beneficii flexibile nu au fost implementate pe scara larga, rezultatele experimentelor au fost favorabile si acesta este un motiv de a crede ca alte organizatii vor adopta acest sistem in viitor. Acest sistem poate oferi o strategie cost-beneficiu foarte avantajoasa in atragerea si retinerea unor anumite tipuri de angajati.

BIBLIOGRAFIE

1. Cliff Bowman – Strategic Management – Editura Prentice Hall UK 1990.
2. Richard M Steers & Lyman W Porter – Motivation and Work Behavior McGraw Hill USA 1991.
3. Wendy Robson – Strategic Management & Information Systems, England 1997.

IMPACTUL INTERNET-ULUI IN INVATAMANT

ALIN MUNTEAN

ABSTRACT. The Internet is a huge distributed storage of information. RoEduNet (Romanian Educational Network) opens the doors of Universities for all students. The existence of this academic network represents a real succes of last years in Romania.

La început...

În condițiile războiului rece, realizându-se importanța strategică a informației și a calculatoarelor, în anul 1968, în SUA a aparut ideea creării unei rețele de calculatoare. S-a dorit realizarea unei structuri formate din calculatoare aflate în diferite puncte din SUA și care sa fie interconectate în așa fel încât, în caz de război sau de calamitate naturală, nici unul dintre calculatoare să nu rămână izolat. La realizarea structurii inițiale a Internetului, au fost implicate o serie de universități din SUA. Astfel, în 1969 s-a creat prima legătură între universitățile UCLA și Stanford. Următoarele universități interconectate au fost UC Santa Barbara și University of Utah. Dezvoltarea rețelei s-a făcut la început cu pași mici, astfel că în anii '70 existau numai zece noduri.

Se constată că de la început universitățile au fost o parte a Internetului jucând două roluri, în primul rând acela de producătoare de idei sau de soluții științifice și tehnice iar în al doilea rând pe acela de beneficiare a facilităților oferite de către Internet. Dacă la început Internetul oferea numai un mecanism pentru schimbul de mesaje, în prezent Internetul reprezintă un imens depozit distribuit de informație. Ceea ce se înțelege acum prin Internet este de cele mai multe ori numai unul dintre serviciile pe care acesta le pune la dispoziția comunității de utilizatori, și anume serviciul de Web (WWW-World Wide Webb) care permite navigarea prin informația disponibilă pe servere.

...iar mai aproape în timp

Cât timp Internetul a fost subvenționat de către guvernul american utilizarea sa a fost limitată la domeniul academic sau guvernamental. În mai 1995, subvenționarea de către guvern a structurii de bază a Internetului a fost oprită trecându-se la funcționarea rețelei pe principii comerciale. Ca efect imediat au aparut servicii noi, cum sunt de pilda reclamele, comerțul electronic precum și serviciile de acces în rețea, datorate în primul rând companiilor furnizoare de servicii Internet. *The NET (rețeaua)*, cum i se mai spune, a patruns în zone care nu fuseseră în nici un fel avute în vedere inițial. A fost inaugurată, astfel, cea mai mare piață de desfacere din lume, o piață globală, extinsă la scara întregii planete.

Asta nu înseamnă că Internetul a plecat din universități. Dimpotrivă, Internetul a devenit nu numai obiect de studiu pentru studenții care urmează cursuri de calculatoare, dar a devenit și un instrument de lucru important, uneori chiar de neînlocuit, pentru documentarea tuturor celor implicați în învățământ și cercetare. În plus, mai ales în SUA, se

tinde spre conectarea la Internet a școlilor de toate gradele, indiferent de natura sau profilul acestora. Acest fenomen este dublat de eforturi majore pentru crearea de site-uri cu informații specifice pentru diferite grupuri de vârstă și interese.

În România

În România Internetul a pătruns relativ încet, multă vreme fiind considerat un lux inutil. Chiar și acum, pentru uz personal, mai ales datorită costurilor foarte mari ale serviciilor telefonice, este relativ puțin utilizat. Dacă din punct de vedere al infrastructurii lucrurile au avansat destul de repede, din punct de vedere al resurselor informatice disponibile evoluția este greoaie.

Dacă majoritatea companiilor și chiar unele structuri administrative au înțeles că prezența în Internet este foarte importantă, încă nu există resurse și depozite informaționale românești semnificative. Din acest motiv traficul observat în rețea este mai mult de aducere de informație din exterior decât de export de informație sau de schimb de informație în cadrul țării. Având în vedere intervalul mare de timp pentru care accesul din România la informații externe a fost oprit, fenomenul este destul de natural. În contextul internațional actual de afaceri, academic și tehnologic, fenomene ca globalizarea și liberalizarea accesului la informație potentate de dinamica și nivelul de performanță al dezvoltărilor în domeniul comunicațiilor și al calculatoarelor, sunt deja lucruri comune. Dincolo de granițe, în restul omenirii (cel puțin în acel rest către care ne orientăm) Internetul a devenit deja cea mai comodă sursă de informație, în timp ce ceea ce este disponibil despre și din România pe Internet este fie vechi, fie incorect, fie lipsește?!

Rețeaua academică

În România din motive care au ținut mai mult de politica decât de necesitățile reale rețeaua cercetării este separată de rețeaua universitară. Rețeaua cercetării (RNC) a fost creată utilizând și sume importante primite de la comunitatea internațională pentru rețeaua academică română (care ar fi trebuit să lege la Internet atât unitățile de cercetare cât și cele de învățământ). Dimensiunea curentă a RNC este practic nesemnificativă (cu toate că s-a trecut la oferirea de servicii pe principii comerciale) în comparație cu alte unități prestatoare de servicii Internet. Rețeaua universitară Romanian Education Network (RoEduNet) (RoEduNet) s-a dezvoltat prin eforturile financiare depuse de către o serie de universități din rețeaua Ministerului Educației Naționale și eforturile tehnice, de imaginație și nu în ultimul rând de munca efectivă depuse de o echipă de entuziaști. Abia în ultimii ani RoEduNet a beneficiat de o dotare semnificativă din partea MEN. La RoEduNet sunt cuplate practic toate universitățile din țară și există "puncte de prezență" în toate capitalele de județ.

În momentul de față viitorul RoEduNet este pus sub semnul întrebării. În ultimii ani nu au fost prevăzute sume suficiente pentru a asigura funcționarea rețelei. În consecință RoEduNet are datorii atât la RomTelecom cât și furnizorului de servicii extern la care este conectată. Se caută soluții pentru achitarea datoriilor și continuarea activității. Din păcate majoritatea căutărilor s-au făcut la nivelul și în cadrul Ministerului Educației Naționale, adică acolo unde fondurile erau deja epuizate.

Problema ar trebui privită însă nu ca încă o problemă a Ministerului Educației Naționale într-o lungă listă ce mai conține și alte probleme cum sunt, de pildă, obținerea avizului sanitar de funcționare pentru diferitele unități de învățământ, pierderea unor spații ale

unor gradinițe datorită retrocedărilor, lupta cu manualele alternative sau obținerea banilor pentru plata salariilor, ci ca o problemă care ține de strategia țării. O problema care ține deci de politica țării gândită macar pe câțiva ani și nu pe zece zile cum se procedează de obicei.

Din pacate, la diferite nivele necesitatea și importanța Internetului pentru învățământ este departe de a fi înțeleasă. Se vehiculează texte că "Internetul este o pierdere de bani și de timp pentru universități", sau "Nu am gasit nimic util în Internet" sau "Nu se face decât acces la informație pornografică", etc. Poate ca merită să ne oprim o clipă ca să explicăm puțin despre ce este vorba.

Pericolele Internetului si tineretul

Internetul este un depozit imens de informație, cei care navighează în Internet au acces necenzurat la această informație. Este un fapt pozitiv sau nu?

Circula numeroase povesti "de groază" referitoare la ceea ce se gasește în Internet (site-uri porno, sataniste, grupuri de discuții pe teme "nepotrivite", etc.), la infracțiunile care se pot realiza prin Internet (utilizarea de card-uri furate, spargerea de servere protejate, etc.), la posibilitatea de apariție a unor manifestări ale unor boli de tip psihiatric cu manifestări legate de utilizarea calculatorului sau a navigării pe Web.

Nu este mai simplu sa evităm astfel de probleme nepermițând accesul tinerilor la Internet? La scara istoriei la început informația s-a transmis din om în om. Evident nivelul de răspândire era limitat la nivel familial, maxim tribal. Fiecare nouă tehnologie de comunicație a lărgit aria de acces a informației. Deocamdata Internetul reprezintă nivelul maxim la care s-a ajuns, un mijloc prin care accesul la informație transcende granițele de toate tipurile. Eliminând Internetul rămâne nivelul anterior (în fond și televiziunea bate destul de departe, discuțiile referitoare la ceea ce este acceptabil sau nu pentru a fi difuzat sunt încă deschise), eliminând și nivelul anterior ne putem propune să ne întoarcem la o stare în timp. Unde este nivelul acceptabil?

Nu ar fi mai simplu să evităm astfel de probleme reîntronând analfabetismul? În fond există și cărți și reviste porno, sataniste, cu un conținut "nepotrivit". Dacă toate aceste rele vin din afară nu ar fi mai bine să închidem granițele în ambele sensuri? Întâmplător unii dintre noi am fost "protejați" ani de zile împotriva accesului la informații "nepotrivite" (ma refer la cei mai în vârstă, tinerii erau prea tineri să bage de seamă, că sunt protejați). Să creăm din nou o pătura care are dreptul să știe ce se întâmplă în lume și care să filtreze informația către "prostime"?

În privința posibilităților de apariție a unor manifestări de tip boală, ele apar la persoane care dacă nu ar fi avut manifestările respective în legătură cu calculatoarele le-ar fi avut în legătură cu alte fenomene. Cu alte cuvinte nu sunt induse de calculatoare sau Internet ci reprezintă un mod de manifestare pentru persoane care au oricum probleme psihice.

Să ne imaginăm ca am aduna acum la un loc toate cărțile existente în lume. Este bine sau rău să dăm acces unui tânăr la toate aceste cărți? Se pot imagina diferite scenarii. Unul dintre ele este ca tânărul respectiv s-ar bloca pe primul raft fără să realizeze că nu are timp să citească toate cărțile și fără să știe că limitându-se la primul raft rateaza capodopere importante. În alt scenariu tânărul se întâlnește numai cu cărți de oceanografie în timp ce pe el îl interesează istoria antică. Numărul de scenarii negative se poate dezvolta în continuare. Dar un scenariu în care, în loc să se repeadă la rafturi tânărul o sa consulte catalogul unde pentru fiecare carte este menționat atât titlu și autorul cât și domeniul și biblioteca din care

provine iar în plus va avea și discernământul să selecteze ceea ce îi este util pentru dezvoltarea sa intelectuală, nu sună mai bine? Este bine sau nu să lăsăm pe tineri în biblioteci?

Cred ca răspunsul se rezumă la o problemă de educație. Dacă interesul tinerilor va fi orientat către informații "nepotrivite" atunci oriunde or să se duca vor cauta acest tip de informație.

Dacă vor avea discernământ, dacă li se va cultiva gustul pentru altceva, atunci vor cauta acel altceva. Nu Internetul este "vinovat" că în el este conținută informație "nepotrivită", nici macăr cei care o publică nu sunt complet vinovați (scopul lor este să facă bani, și atât timp cât nu există un mecanism legal prin care să li se interzică publicarea unor astfel de informații, ei sunt în deplina legalitate), vinovați sunt cei care au nevoie de acest gen de informație, și care, dacă nu ar gasi-o în Internet ar cauta-o în altă parte.

De ce Internet în învățământ?

În fond, de ce este nevoie ca unitățile de învățământ din România să fie conectate la Internet? Se știe că rezultatele "olimpicilor" români la diferite materii au demonstrat constant că școala românească este foarte bună și așa. Trecând peste faptul ca nivelul olimpicilor nu spune mare lucru despre ce poate și știe sa faca media de elevi și studenți, se poate constata ușor ca școala în România traversează o perioadă critică. Aflată în plină reformă, pe un fond de acută lipsă de fonduri, școala nu dispune nici de dotările suficiente și nici de cadrele didactice de care ar avea nevoie pentru a realiza reforma.

De fapt în toată lumea învățământul trece prin transformări importante iar Internetul este o parte majoră a acestor transformări și asta nu se aplică numai învățământului de calculatoare. Învățământul de calculatoare este de altfel dincolo de discuțiile legate de utilitatea Internetului, în orice facultate "respectabilă" cu profil de calculatoare sau informatica din lume, Internetul este în același timp un obiect de studiu (prin tehnologiile sale) și o sursă de documentare semnificativă. Transformările au loc acum în celelalte școli, care încep să utilizeze Internetul ca un mijloc de documentare și de expresie. Apariția și răspândirea tot mai semnificativă a învățământului la distanță este o parte importanta a mutațiilor care au loc în învățământ. Existența Internetului deschide extraordinar de mult porțile școlilor pentru "studenți" de toate vârstele și gradele de pregătire. Existența rețelei academice RoEduNet a reprezentat un mare câștig al ultimilor ani, distrugerea sau transformarea ei în altceva nu este decât o nouă lovitură dată școlii românești.

Economia care s-ar face acum prin lipsirea actualei generații de accesul la Internet va produce cheltuieli mari în viitor și va însemna o nouă închidere a României. Desigur că ulterior problema se va rezolva, vor venii alții și ne vor învața cum să facem ceea ce am știut dar am uitat și ne vor da cea ce am avut și am pierdut. Și din nou vom plăti.

Dacă tânăra generație nu va fi expusă acestui gen de tehnologie îi vom crea un handicap. Nu se poate pune problema unei integrări euro-atlantice în condițiile în care populația este analfabetă. Dacă nu suntem în stare să comunicăm folosind tehnologiile pe care le utilizeaza toată lumea, de ce ar face alții efortul să ne înțeleagă. Vorbim de un decalaj tehnologic care a apărut și crește sub ochii noștri. Se consideră mai nou că asigurarea accesului la Internet în universități este o facilitate care trebuie să fie platită de catre studenți și cadre didactice. Sigur, este o soluție. Așteptăm momentul în care plata salariilor cadrelor didactice din universități se va face de catre studenți și cadre didactice, și evident, pentru ca să facă aceste plăți, aceștia vor lucra în unități care, în afară de salarii vor fi și plătitoare de impozite, impozite din care ar trebui să fie plătite cadrele didactice, și tot așa... Aparitia apelului recursiv nu demonstrează decât faptul că abordarea este greșită!

STUDIU COMPARATIV AL PROCESULUI DE AMORTIZARE

ADRIAN GROȘANU, VASILE DOLEAN

REZUMAT. Imobilizările corporale și necorporale își pierd în timp valoarea, în consecință trebuie găsită o modalitate de constatare a diminuării utilității lor. Acest proces, poartă denumirea de amortizare, adică evidențierea valorică a deprecierei ireversibile a imobilizării cauzată de folosire, de factori externi, de progresul tehnic, etc.

Pentru realizarea concretă acestui proces, trebuie întocmit un plan de amortizare, care pornește invariabil de la răspunsul rezultat la trei probleme fundamentale: determinarea valorii amortizabile (baza de impozitare), stabilirea duratei de viață, și bineînțeles, alegerea celei mai bune metode de amortizare.

Imobilizările corporale și necorporale își pierd în timp valoarea, în consecință trebuie găsită o modalitate de constatare a diminuării utilității lor. Acest proces, poartă denumirea de amortizare, adică evidențierea valorică a deprecierei ireversibile a imobilizării cauzată de folosire, de factori externi, de progresul tehnic, etc. Pentru realizarea concretă acestui proces, trebuie întocmit un plan de amortizare, care pornește invariabil de la răspunsul rezultat la trei probleme fundamentale: determinarea valorii amortizabile (baza de impozitare), stabilirea duratei de viață, și bineînțeles, alegerea celei mai bune metode de amortizare. Circumscrise acestor trei elemente sunt varietatea de soluții și opțiuni furnizate diferitele școli și sisteme contabile. Acesta va reprezenta de altfel, într-o succintă înșiruire și obiectul prezentei lucrări, pe axă triunghiulară formată din contabilitatea continentală (în speță cea franceză), IAS, și contabilitatea românească, făcând oarecum conjuncția a două drumuri. În ceea ce privește *durata de viață utilă*, conform IAS 16 „Imobilizări corporale”, sarcina determinării ei – mai degrabă a estimării – revine întreprinderii. Raționamentul profesional joacă un rol decisiv, atât la achiziționarea activului (și punerea în funcțiune) și pe parcursul vieții lui când această durată trebuie revizuită periodic și modificată dacă se identifică decalaje semnificative între estimările inițiale și cele prezente. IAS 16 precizează și factorii care trebuie analizați în vederea stabilirii duratei de viață utilă: nivelul estimat de utilizare de către întreprindere (pe baza capacității de producției), uzura fizică estimată (în funcție de condițiile de exploatare), uzura morală etc. Și în contabilitatea americană nu se stipulează durate precise de viață pentru diferitele naturi de imobilizări considerându-se că acestea sunt strâns legate de politica de folosire, de întreținere și menținere a activelor corporale practică de întreprindere. În Franța și România, vorbim de durata normală de funcționare, care este stabilită prin lege, pe diferitele categorii de active imobilizate. Totuși, sistemul francez în anumite cazuri opțiunea pentru o durată mai mică decât cea normală în cazul în care bunurile sunt supuse unei deprecierei mai rapide (de exemplu în uzinele unde care se lucrează în două sau trei schimburi).

Al doilea aspect legat de amortizare este stabilirea bazei de amortizare (mărimea amortizabilă). Aceasta depinde de doi factori: costul bunului și valoarea sa reziduală. Costul de intrare este cel cunoscut în manualele de contabilitate, obiectul acestui articol nu

este reluarea unor definiții cunoscute. În schimb, referitor la valoarea reziduală, aceasta este o noțiune nou introdusă în peisajul contabil românesc (sub aspectul efectului asupra valorii amortizabile) odată cu OMF 94/2001, și reprezintă valoarea netă de realizare estimată de întreprindere că va fi obținută la sfârșitul duratei sale de viață utilă, la prețuri care nu trebuie să fie mai mari decât prețurile pieței. Conform IAS 16, trebuie scăzute și costurile de cesiune previzionate. Valoarea reziduală vine în diminuarea valorii contabile, diferența formând baza amortizabilă. De exemplu, dacă un bun a fost achiziționat la un cost de 100 milioane, și valoarea reziduală este estimată la 10 milioane, mărimea amortizabilă va fi de $100 - 10 = 90$ milioane. În practică, baza amortizării nu este influențată de valoarea de recuperare care are de multe ori dimensiuni neglijabile. Totuși, când este semnificativă, trebuie afectată. Conform IAS, estimarea se face fie la data achiziției (când se aplică tratamentul de bază) fie la fiecare reevaluare (în cazul tratamentului alternativ). Și în cazul SUA calculul amortizării se face în două etape: se calculează valoarea de amortizat corespunzătoare costului istoric, diminuată cu valoarea recuperabilă cu ocazia cesiunii imobilizării (salvage value), iar apoi se repartizează asupra duratei de viață economică. Franța nu a aderat la modalitatea prezentată mai sus, în cazul cesiunilor existând jocul plus valorilor sau minus valorilor, pe termen scurt sau lung, care au un regim special de aplicare. O remarcă de ordin fiscal se impune pentru situație Franței. Bunurile denumite somptuare (reședințe de vacanță, iahturi, vânătoare, pescuit etc.) generează amortizări nedeductibile fiscal, deci care nu pot fi deduse din beneficiile impozabile. De asemenea, în cazul autoturismelor, se stabilește un plafon de deductibilitate (în prezent este de 18 300 euro), amortizarea corespunzătoare surplusurilor acestui plafon devenind nedeductibile, pe considerentul că menirea unei întreprinderi nu este de achiziționa automobile de lux, ci mai degrabă de a exercita activitate creatoare de valoare adăugată în sfera producției sau comerțului. Ar mai fi de adăugat, că TVA aferenta oricărei achiziții de autoturism și bunuri aferente (piese, subansamble etc.) nu este deductibilă, deci se va include în valoarea de amortizat, recuperându-se prin procesul de amortizare. O normă care ar putea să inspire spre aceste raționamente și pe legiuitorii români. Odată stabilite durata de viață a imobilizării și baza de amortizare, trebuie aleasă metoda de calcul a amortizării.

Metoda liniară, cea mai simplă de aplicat, preia ipoteza unei depreciere uniforme, constând în repartizarea constantă a costului activului pe toată durata de viață utilă (sau normală de funcționare). Calcul se face prin împărțirea bazei de amortizare la durata de viață exprimată în ani, obținându-se amortizarea absolută, sau prin raportul 100 și durata de utilizare, rezultând cota de amortizare, aplicabilă costului activului pe durata lui de viață. Amortizarea prin metoda liniară se regăsește în toate sistemele contabile și în IAS. Cu toate că are avantajul simplității, răspândirea acestei metode este în declin, deoarece diminuarea unui bun nu este constantă pe tot parcursul vieții sale, iar această alocare uniformă în costuri, nu ține cont de scăderea capacității de producție și de creșterea cheltuielilor de întreținere și menținere.

Metoda de amortizare degresivă, are ca efect stabilirea unei valori mai mari a amortizării în primii ani de utilizare în raport cu amortizarea corespunzătoare exercițiilor următoare. Această metodă are o justificare economică, prin faptul că multe mijloace fixe se depreciază într-adevăr mai rapid în primii ani de funcționare, după care antrenează cheltuieli de funcționare din ce în ce mai mari. IAS propune mai multe variante pentru această metodă. Cea clasică, prin aplicarea unei cote de amortizare constante la baza variabilă (valoarea de amortizat rămasă) sau aplicarea unei cote variabile asupra unei baze

fixe (valoarea contabilă). Altă variantă ar fi o legătură proporțională între amortizare și cantitatea de produse obținute, sau numărul de kilometri parcurși, etc. În Marea Britanie, cota de amortizare pentru metoda degresivă este de 25% pentru cele mai multe imobilizări, iar în SUA, aceasta se determină după următoarea formulă (decreasing balance method):

$$Ca = 1 - \sqrt[n]{\frac{S}{C}}, \text{ unde:}$$

Ca = cota de amortizare, n = durata de viață, S = valoarea reziduală, C = costul istoric.

Cota de amortizare degresivă se aplică apoi la valorile nete contabile.

O altă modalitate de calcul propusă de sistemul american, asemănătoare cu sensul dat amortizării degresive de contabilitatea franceză și românească, este metoda soldului degresiv înmulțit cu 2 (double declining balance): cota de amortizare degresivă se obține înmulțind cu 2 cota liniară; apoi aceasta se aplică la costul istoric diminuat cu valoarea reziduală și apoi la valoarea netă contabilă. Variantele franceză și română diferă doar din punctul de vedere al coeficienților și a duratei corespondente. De la 1 ianuarie 2001, Franța practică coeficienți de 1.25 (pentru o durată de utilizare de 3 sau 4 ani), 1.75 (pentru 5 sau 6 ani) și 2.25 (peste 6 ani), în timp ce țara noastră a reținut coeficienții de 1.5, 2, și 2.5 pentru intervale de 2 și 5 ani, respectiv, 5 și 10 ani, respectiv peste 10 ani. Acești coeficienți se aplică cotei liniare rezultând cota de amortizare degresivă. Pe durata de viață cota se păstrează, dar se aplică la valoarea rămasă. Acest calcul merge până în anul când amortizarea anuală rezultată este egală sau mai mică decât amortizarea anuală liniară calculată pentru perioada de funcționare rămasă. Din acel moment până la expirarea duratei de amortizare se aplică metoda liniară. Trebuie precizat că metoda degresivă preferată celei liniare, în regres susținut, de către majoritatea întreprinderilor franceze. Și aceasta, evident, în condiții de deductibilitate fiscală pentru valoarea amortizărilor rezultate. O altă variantă a metodei degresive, promovată de IAS, regăsită și în sistemul american, este metoda însumării anilor, conform căreia amortizările descresc proporțional cu ordinea numerică inversă a anilor. Luând un exemplu unui bun a cărui cost istoric este de 5 000 și o valoare reziduală de 700. Amortizarea va fi:

$$\text{Anul 1: } 3/6 \times (5\,000 - 700) = 2150$$

$$\text{Anul 2: } 2/6 \times (5\,000 - 700) = 1433.33$$

$$\text{Anul 3: } 1/6 \times (5\,000 - 700) = 716.67$$

$$\text{Valoarea reziduală: } 5\,000 - (2150 + 1433.33 + 716.67) = 700$$

Contabilitatea românească mai prevede și un regim de amortizare accelerată, care presupune includerea în cheltuielile de exploatare ale primului an de funcționare a unei amortizări de până la 50% din valoarea de intrare a mijlocului fix, diferența amortizându-se liniar. Dacă pentru utilizarea regimurilor de amortizare liniară și degresivă competența de aprobare revine consiliului de administrație a întreprinderii, pentru utilizarea amortizării accelerate este necesară aprobarea Ministerului Finanțelor Publice, acordată pe baza unei documentații din care să rezulte un minim de punctaj admis. Credem că merită supuse atenției încă două regimuri de amortizare, specifice contabilității franceze. Este vorba în primul rând de amortizarea derogatorie, dar nu în sensul cunoscut de regim de abatere față de metoda liniară, ci o modalitate de a practica un amortisment masiv, care nu corespunde deprecierei reale, ci are doar un rol stimulat. De fapt este vorba de amortizarea integrală a bunului respectiv în primul an de funcționare (în 12 luni de la data punerii în funcțiune),

aplicându-se bineînțeles prorata lunară. Această metodă este folosită pentru bunurile de natură ecologică cum ar fi: materiale destinate a economisi energia, sau pentru a lupta contra zgomotului, vehicule electrice sau alte vehicule ne poluante, imobile anti poluare, etc. O categorie importantă o constituie și amortizările amânate. În cazul unor rezultate deficitare, pentru a reduce amploarea acestora, întreprinderea poate apela la opțiunea de a nu înregistra amortizarea aferentă imobilizărilor (pentru care se folosește metoda degresivă). Astfel, acestea nu vor apărea în contabilitate, diminuând mărimea deficitului. Întreprinderea are în schimb obligația de a le imputa asupra primului exercițiu pozitiv care urmează. Aceasta constituie practic o rezervă de „muniții” care va fi conservată atâta timp cât rezultatele rămân deficitare. Pentru aprecierea caracterului exercițiului (deficitar sau benefic) se are în vedere rezultatul contabil. Totuși, există o condiție de îndeplinit pentru admiterea în practică a acestui mecanism, și anume ca la sfârșitul exercițiului anterior amortismentele practicate să fie cel puțin egale cu amortismentele cumulate calculate după metoda liniară.

Ca și o *concluzie*, se observa cu ușurință că și procesul amortizării se pretează și urmează cele 2 concepții, juridico-contabilă, legată e valoarea patrimonială a elementelor din bilanț, respectiv cea economică, care pune accent pe formarea rezultatului, stabilind o legătură între avantajele obținute de pe urma utilizării bunului și o cheltuială corespunzătoare, cu amortizarea. Nu trebuie neglijată influența fiscalității, care își pune amprenta asupra libertății de mișcare în sfera alegerii unui anumit tip dintre elementele care compun procesul de amortizare (durata de viață, metoda de amortizare). Totuși, reglementările românești sunt prea brutale, din acest punct de vedere, astfel încât, dorința sau necesitatea orientării spre un alt tip de metodă de amortizare este lovită de îngrădirile fiscale sau birocratice (de ex. documentația necesară pt. aprobarea amortizării accelerate). Normarea românească ar trebui să primească sursele inspirative pe mai multe capitole, nu doar pe fâșii înguste, sau la nivel de prezentare de situații financiare sau conturi. În cazul de față, cu atât mai mult cu cât amortizarea este una din cele mai importante surse de investiții și dezvoltare (până în 1984 societățile britanice puteau să beneficieze de deducere fiscală a investițiilor în proporție de 100%), de care avem așa mare nevoie în toate domeniile.

BIBLIOGRAFIE

1. Duțescu A., Ghid pentru înțelegerea și aplicarea Standardele Internaționale de contabilitate, București 2001.
2. Esnault B., Hoarau C., Comptabilité financière, Presses Universitaires de France, Paris, 1994.
3. Feleaș N., Sisteme contabile comparate, ed II, vol. I București, 1999.
4. Feleaș N., Ionașcu I., Tratat de contabilitate financiară, Editura Economică, București, 1998.
5. G. Langois, M. Mollet, Analyse comptable et financière, Editions Foucher, Paris, 2001.
6. Marquès E., Comptabilité générale. Analyse comptable et financière, Nouvelle Edition, Paris, 1995.
7. xxx, OMF 94/2001 pentru aprobarea reglementărilor contabile armonizate cu Directiva a IV a Comunităților Economice Europene și cu Standardele internaționale de Contabilitate.

POSSIBILITĂȚI DE DEZVOLTARE A AFACERILOR ÎN TURISMUL RURAL

LAURA PETRUȘ

REZUMAT. Prezentul articol are scopul de a prezenta posibilitățile de a dezvolta afaceri și pentru ca exista atracții nenumărate în România, prea puțin sau aproape deloc promovate și care, exploatare, ar putea aduce venituri considerabile statului. Printre acestea, pesterile din Apuseni, Delta Dunării, lacurile glaciare, vulcanii noroiși din zona Curburii despre care puțină lume știe... Turismul rural nu este deci o alternativă la industria turistică, ci este o formă de turism -la moda- pentru cei care s-au saturat de otel și de termopan. Zonele pentru agroturism reprezintă o creație mai recentă, apărută din nevoia de evadare în spații liniștite, dincolo de zidurile orașului sau de clopotul unor stațiuni turistice, fie ele mai mult decât consacrate. Ele pun în evidență specificul unor zone rurale (cadrul natural, construcții, obiceiuri, activități, tradiții gastronomice etc.) variabile de la o zonă la alta. De fapt ele sunt spații geografice extrem de generoase, mai mult sau mai puțin extinse, în care se îmbină odihna cu recreația, plimbarea, activitățile practice, lectura, sau alte activități.

În România, bazele instituționalizate ale agroturismului au fost puse prin Hotărârea Guvernului nr.438/1990, prin care s-a înființat Comisia Zonei Montane din România, ale cărei atribuții au fost preluate după 1993 de către Federația Română pentru dezvoltare Montană. În cadrul acesteia funcționează Asociația Națională pentru Turism Rural Ecologic și Cultural (ANTREC) afiliată la EUROGITES (Federația Europeană pentru Turism Rural) care coordonează întreaga activitate de promovare și dezvoltare a turismului rural.

De ce turismul rural?

Pentru că mulți copii nu știu sigur dacă vaca nu are culoarea mov, ca în celebra reclamă, sau dacă pur și simplu cartofii nu sunt culeși de pe câmp gata prăjiți.

Pentru că există atracții nenumărate în România, prea puțin sau aproape deloc promovate și care, exploatare, ar putea aduce venituri considerabile statului. Printre acestea, pesterile din Apuseni, Delta Dunării, lacurile glaciare, vulcanii noroiși din zona Curburii despre care puțină lume știe... Varietatea reliefului, proportionalitatea distribuirii formelor sale majore și complexitatea sa petrografică aduc o notă de unică relevanță în teritoriul prin prezența unor elemente de mare atracție. "O latură sensibilă a vocației turistice a țării noastre este dată de modul de a fi al locuitorilor. Frumusețea fizică, inteligența nativă, deschiderea sufletească, dorința de comunicare, generozitatea și plăcerea de a primi în ospetie sunt câteva din însușirile oamenilor de rând, cu impact imediat în spectrul psihic al turistilor străini."(Cocean, 1997).

Pentru că cei care aleg turismul rural nu sunt neapărat mai modeste material. Sunt oameni care consideră hotelul un mediu ostil în care se simt izolați. Turismul rural nu este deci o alternativă la industria turistică, ci este o formă de turism -la moda- pentru cei care s-

au saturat de otel și de termopan. Zonele pentru agroturism reprezintă o creație mai recentă, apărută din nevoia de evadare în spații liniștite, dincolo de zidurile orașului sau de clocotul unor stațiuni turistice, fie ele mai mult decât consacrate. Ele pun în evidență specificul unor zone rurale (cadrul natural, construcții, obiceiuri, activități, tradiții gastronomice etc.) variabile de la o zonă la alta. Sunt spații geografice extrem de generoase, mai mult sau mai puțin extinse, în care se îmbină odihna cu recreația, plimbarea, activitățile practice, lectura, ... Pot apărea în teritoriu în mod unitar (ca în Culoarul Rucar-Bran, Depresiunea Dornelor, Valea Ariesului) sau dispersate sub forma satelor turistice (stațiuni verzi), precum: Poieni (judetul Cluj), Geoagiu Bai, Sacelu (Gorj), Murighiol (Tulcea), Tismana (Gorj), Botiza (Maramures), Bala (Mehedinti).

Pentru ca există posibilități de dezvoltare a afacerilor în turismul rural. Totul e să ai idei și un plan de afaceri.

Anul acesta a fost declarat de către Organizația Mondială a Turismului Anul Ecoturismului. Astfel, Ministrul Turismului din România susține lansarea programelor de învățământ pentru a-i pregăti pe cei care doresc să facă o afacere în acest domeniu, înființarea de școli la Bran, pe care le și co-finanțează, introducerea pentru prima dată de broșuri de prezentare a turismului rural...

Finanțarea rurală

Dezvoltarea unei afaceri în plan turistic în satele românești motivează finanțarea rurală, și invers. Pe lângă fondurile SAPARD, 150 milioane de dolari vor veni de la Banca Mondială, prin bănci, companii de leasing și instituții de microcreditare, de aici ajungând la solicitanți. Sumele disponibile pentru împrumuturi vor fi destul de mari, accesul solicitanților se va face relativ ușor și dobânzile vor fi foarte mici. Programul are scopul de a încuraja întreprinzătorii. Proiectele eligibile pentru finanțare vor fi numai proiectele care au drept obiect activități productive. Astfel s-ar putea demara un amplu proces de modernizare a localităților rurale, fapt motivat și motivant pentru o investiție în domeniul turistic la sat. În plus, Programul de Finanțare Rurală are și avantajul de a coincide, la sfârșitul acestui an, cu începerea derulării SAPARD.

Pentru a lucra în turism, directorii au nevoie de brevet, iar amatorii vor fi înalțurați de la conducerea afacerilor în turism.

Tipuri de brevete de turism:

- manager în activitatea de turism
- director de agenție de turism tour-operator
- director de agenție de turism detailistă
- director de hotel
- director de restaurant
- cabanier.

Persoanele interesate de obținerea unui brevet de turism trebuie să facă dovada că au urmat un curs de management în domeniu.

Se tinde spre profesionalism și organizare totală și în turismul rural. Tot mai multe agenții prezintă în oferta lor această formă de turism într-o gamă foarte largă, de la posibilități de cazare mai modeste și accesibile publicului larg la cele de lux. Totuși, în acest domeniu nu s-a atins încă nici pe departe potențialul maxim de dezvoltare a afacerilor. Există zone încă neexploatate la adevărata lor valoare, ce nu trebuie enumerate deoarece

acopera întreg teritoriul țării noastre. Fiecare regiune are specificul ei. Se poate face turism rural chiar în zonele despre care se spune că nu ar oferi nimic deosebit. Integrarea turistilor în mediul sătesc, în activitățile zilnice specifice, departe de stresul citadin și de problemele de serviciu, relaxarea în cadrul naturii, ar trebui promovate și ar avea succes. Succes dat și de prețurile de cazare foarte scăzute, dar și de meniul 100% natural.

Cu alte cuvinte, și în zonele despre care s-ar spune că nu dispun de potențial turistic se poate face turism și se pot face afaceri. Dar aici este nevoie de activități planificate și organizate.

Gospodăriile țărănești cu posibilitate de intrare în circuitul agroturistic național sunt formate din:

-locuințe cu 3-6 camere;

-pensiune completă cu mâncare tradițională românească.

Inscrise deja în circuitul agroturistic sunt 2 gospodării. În curs de înscriere se află 5, iar în perspectivă 25-30.

O societate comercială în domeniul turistic / agenție de turism ar putea încheia contracte de prestări servicii cu familiile deținătoare de gospodării în mediul rural. Astfel membrii gospodăriilor devin angajați ai firmei respective, fiind gata să-și primească pe potențialii turiști în casele lor. Firma se obligă să plătească salariile membrilor familiilor, să se îngrijească de necesitățile acestora, necesități care ar afecta în mod direct clienții, să trimită continuu turiști spre a fi cazați și să controleze modul în care se administrează fondurile primite de gospodărie pentru tratarea clienților. De cealaltă parte, angajații primesc, pe lângă salarii, fonduri pentru administrarea gospodăriei și pentru tratarea turistilor. Salariile reprezintă un coeficient determinat de recomandările și comentariile făcute de turiști. Aceștia sunt rugați ca la plecare să completeze un formular cu privire la aceste recomandări și comentarii și să îl lase la sediul firmei. Astfel sunt stimulați angajații să se dedice total serviciilor superioare calitative și să fie direct interesați ca turiștii să aibă o sedere excelentă.

Firma ar fi interesată de căutarea de fonduri și credite (care există și despre care am menționat mai sus) pentru modernizarea localității: modernizarea drumului de acces, a punctului sanitar, construirea de poduri, consolidarea terenului, deschiderea unui magazin universal și altele, în funcție de necesități și de localizare. Profitând de aceste fonduri și lucrări de îmbunătățire, ar avea de câștigat întreaga localitate. Firma va fi scutită astfel de depunerea unor eventuale contestații din partea localnicilor cu privire la viitoarea sa activitate tocmai datorită acestor lucrări de modernizare a localității de care se va bucura întreaga comunitate.

Climatul organizațional exprimă starea de spirit a personalului, ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației, în special economice și manageriale.

Cum își alege firma angajații? Purtând mai întâi discuții cu membrii familiilor ce se arată entuziaste de proiect. Aceștia trebuie să fie familii stabile, sănătoase. Turiștii trebuie integrați imediat în cadrul lor, astfel încât, pe parcursul sederii să se simtă primiti într-un mediu ospitalier și familiar. După cum am mai menționat, cei care aleg turismul rural nu sunt neapărat mai moderați material. Sunt oameni care consideră hotelul un mediu ostil în care se simt izolați. Tocmai de aceea se impune calitatea totală în randul serviciilor oferite de firmă, totul fiind bine conceput și organizat. Turiștii trebuie atrași print-o campanie de publicitate puternică atât înăuntrul, cât și în afara țării. E foarte importantă

atragera de turisti straini in tara, dar tot atat de importanta e pastrarea turistilor romani. Odata gasiti clientii, se poarta discutii cu ei despre optiunile si dorintele lor, se completeaza un formular pentru ca apoi acestia sa fie programati si repartizati unei familii. La sosire, turistii trebuie insotiti de un ghid, de la sediul firmei pana la gospodaria unde vor fi cazati. Ei primesc eventual un pliant ce contine o prezentare a satului si a imprejurimilor, a locurilor interesante de vazut si a gospodariei. Trebuie de avut grija de turisti din momentul in care acestia apeleaza la oferta firmei, iar grija sa nu se termine odata cu plecarea acestora, pentru ca acesti turisti pot genera alti clienti pentru firma prin recomandarile lor.

Fiecare gospodarie trebuie sa dispuna de cel putin 3 camere si o baie, puse exclusiv la dispozitia turistilor. S-ar recomanda ca mesele sa fie luate impreuna cu membrii familiilor pentru o mai buna integrare in viata rurala. Curatenia trebuie facuta in fiecare zi in camere, fara ca turistii sa fie deranjati. In rest, ei sunt integrati in toate activitatile gospodaresti, bineinteles daca doresc. Se poate ajunge astfel la stabilirea unor legaturi foarte stranse intre familia-gazda si oaspeti, acestia din urma fiind initiati in tainele vietii la tara.

Angajatii trebuie sa constientizeze faptul ca misiunea lor este de a face sederea turistilor cat mai agreabila, punand calitatea serviciilor si satisfacerea clientilor mai presus de orice.

Nu trebuie neglijata din partea firmei nici motivarea angajatilor. Astfel, un coeficient din salariul lor este determinat de impresiile si de observatiile despre intregul sejur, pe care turistii vor fi rugati sa le trimita in scris la sediul firmei la plecare.

Totul trebuie facut in favoarea clientului, acestuia sa-i placa si sa revina oricand la serviciile firmei. In plus, va fi chiar placut si pentru salariati faptul ca vin in contact cu straini, cu oameni avand culturi diferite, de la care pot invata multe sau pe care ii pot initia in traditia romaneasca. Ar trebui sa se creeze intre salariatul-gazda si clientul-oaspete stranse legaturi de colaborare si prietenie tocmai prin contactul direct dintre ei.

Elementele culturii organizationale trebuie structurate pe 3 niveluri:

1. al credintelor si convingerilor, intiparit in consiinta personalului de care acesta nu este constient: cinstea, ospitalitatea, prietenia,...
2. al valorilor si atitudinilor, pentru care salariatii organizatiei opteaza si pe care le etaleaza: amabilitatea, servicii totale aduse clientilor, profesionalismul,...
3. al comportamentului individual si de grup in cadrul organizatiei, care poate fi perceput prin observatii spontane si sistematice: solidaritatea, competitia constructiva,...

Cultura organizationala se poate considera puternica atunci cand salariatii actioneaza in aceeasi directie (a atragerii clientilor si a oferirii de servicii superioare calitativ), existand o omogenitate ridicata in ceea ce priveste asumarea realizarii de scopuri si schimbari.

Firma trebuie sa se concentreze atat asupra activitatilor de realizat in sine (primirea turistilor, cazare, masa, agrement) si asupra mijloacelor utilizate (publicitate, filiale ale firmei, experienta), cat si asupra rezultatelor (profit, cresterea numarului de clienti,...).

In raportul dintre organizatie si salariati, firma trebuie sa ia in considerare si problemele personale cu care salariatii sunt confruntati. Trebuie manifestata grija si responsabilitate vizavi de asigurarea bunastarii lor si a familiilor lor. Asadar, firma trebuie sa se preocupe pe de o parte de viata profesionala a angajatului, dar si de cea de familie care

asigura un climat optim in cadrul relatiilor cu clientii. Problemele familiale ar avea efecte negative imediate si in plan profesional.

In plan managerial, ar fi recomandata apelarea pe scara larga la un management participativ, deciziile manageriale fiind adoptate in grup, caci angajatii vin cu sugestii, propuneri izvorate din contactul direct cu clientul.

Turism rural se poate face si inchiriind sau cumparand o casa de vacanta.

La Bran si Moeciu, de exemplu, casele sunt mai ieftine si vacantele mai linistite. Casele de vacanta de aici au primit calificative de 5 stele pentru: amplasament, suprafata si confort, grad de intretinere a cladirii si raport pret-calitate.

Si iata un alt avantaj al turismului rural in aceasta zona:

Castelul Bran este cunoscut in intreaga lume si este vizitat in fiecare an de sute de mii de turisti. Pana de curand, majoritatea turistilor veneau doar sa vada castelul si, dupa ce-si cumparau un suvenir de pe tarabele din fata acestuia, se urcau in autocar sau in masina si plecau mai departe. In ultimii ani, dezvoltarea turismului rural a dus insa la inmultirea numarului celor care vin de mai multe ori pe an la Bran si la Moeciu (o localitate aflata in imediata lui apropiere).

Zona este de un pitoresc aparte si merita sa iti petreci o vacanta sau un week-end aici. In comparatie cu Valea Prahovei, preturile la case si terenuri sunt mai mici. In plus, lemnul de constructie este ieftin. Drumurile sunt asfaltate, iar cararile de munte sunt pietruite. Un alt avantaj ar fi faptul ca aici se gasesc numeroase produse alimentare naturale, de la cas invelit in cetina, o specialitate locala, pana la carne proaspata de vita sau pasare.

In ultimii ani, pe Valea Bengaleasa, care strabate localitatea Moeciu si care se afla la poalele Bucegilor, au aparut zeci de vile construite pentru inchiriat, tip pensiune cu multe camere.

Asadar, turism rural se poate face oriunde. Este nevoie doar de timp, idei, oameni dornici de munca si de afirmare si de putina bunavointa.

BIBLIOGRAFIE

1. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu Ion, "Management", ed.3, Ed. Economica, 1999, Bucuresti.
2. Revista "Capital", Nr.23, 6 iunie 2002 și Nr.24, 13 iunie 2002.
3. www.mtromania.ro

CEREREA TURISTICĂ A STAȚIUNII SATURN-MANGALIA

BIANCA CIURCANU

ABSTRACT. The Touristic Demand of Saturn Resort – Mangalia. Tourism represents one of the options of spending spare time for rest, recreation, treatment and entertainment, and, as a specific aspect, the district of Constanta is the exploiting of Romanian seashore for tourist and medical purposes.

The Romanian seacoast is the most important tourist area, where we find almost the half of the hotel capacity of Romania and almost 2/3 of the total accommodation offered to the international tourism.

The Saturn spa, founded on the Romanian seashore, presents the same advantages and disadvantages as the others summers spas. Because of that, we have considered the problems valid for all spas.

The problem of the Romanian seashore is represented by the seasonal character of tourist activity, demonstrated by:

-low activity of season

-unequal dispersion of the demand for tourist services in time, which involves a longer period of time to catch up for a large investment and long time employment.

The solution, necessary and already applied by the Tourism Ministry, is the prolongation of the summer season with the months of May (first half), September (second half), and October.

A few proposals to prolong the season:

-difference of tariffs;

-attraction of the populations from the area at the end of the week which claims few investments needed for spending spare time;

-organization of fairs, exhibitions, meetings in the spa;

-the creation of medical facilities, well equipped and with well qualified personnel,

Another factor is the use of the seacoast qualities, for example the sapropilic mud, highly mineralized, and the Mangalia springs with sulfur, chlorinate, bicarbonate, soda, calyces and mezothermal-based water, and the existence of medical treatment base at Mangalia

Modul de constituire și patrimoniul

S.C. SATURN S.A. este o persoana juridica romana, ce isi desfasoara activitatea in conformitate cu dispozitiile Legii 15/1990 privind reorganizarea unitatilor economice de stat si cu aplicarea corespunzatoare a prevederilor Legii 31/1990.

Societatea s-a infiintat in baza HGR 1041/1990, cu sediul în Mangalia, soseaua Constantei nr.76, judetul Constanta. In anul 1993 se hotaraste fuziunea cu alte două societati comerciale. Astfel, conform hotararii din HGR 173/1993,

- S.C. SATURN S.A. – Mangalia
- S.C. CALLATIS S.A. – Mangalia
- S.C. GOSTUR S.A. – Mangalia

fuzionează formand S.C. SATURN S.A., cealalte incetandu-si activitatea.

La momentul fuziunii, unicul actionar era statul, capitalul social fiind in valoare de 10.847.338 mii lei, impartit in actiuni normative in valoare nominala de 5.000 lei fiecare, in

intregime subscribe si varsate in momentul constituirii societatii – conform statutului S.C. SATURN S.A. – publicat în Monitorul Oficial al Romaniei. Durata de funcționare este nelimitata. Capitalul social, actual al S.C. SATURN S.A. este de 81.141.950 mii lei, avand urmatoarea structura:

- SIF TRANSILVANIA: 80.345.925 mii lei
- Actionari PPM - persoane fizice: 796.025 mii lei.

Acesta este impartit in actiuni nominale în valoare de 25.000 lei fiecare, putand fi marit sau redus pe baza hotararii AGA, in conditiile si cu respectarea procedurii prevazute de lege.

Baza materiala a societatii cuprinde:

- 16 hoteluri de categoria II – capacitate totala: 7.947 locuri
- 3 sate de vacanta – capacitate totala: 1390 locuri
- 1 camping - capacitate totala: 3000 locuri
- 18 restaurante categoria II - capacitate totala: 13.609 locuri
- 1 bungalow - capacitate totala: 28 locuri
- 1 grădina de vara
- 2 cofetarii
- 22 baruri de zi de categoria II
- 6 bufete
- 1 braserie
- 2 chioscuri

Profilul activitatii

Conform statutului “scopul societatii este realizarea de servicii pe domeniul turismului in conditii de eficienta economica”.

Obiectivul principal al societatii consta in prestarea de servicii turistice prin unitatile de alimentatie publica si cazare.

Principala problema cu care se confrunta societatea o constituie caracterul sezonier al activitatii turistice de pe litoral, caracterizata prin:

- activitate redusa in extra sezon, majoritatea unitatilor de cazare fiind inchise si conservate pana la deschiderea sezonului urmator;
- dispersarea inegala in timp a cererii de servicii turistice, astfel in unele zone este o concentrare puternica de turisti in anumite perioade ale anului precum si diminuarea afluentei turistice in alte perioade.

Specificul sezonier al activitatii turistice de pe litoral are mari implicatii atat din punct de vedere al organizarii, dar mai ales din punct de vedere economic, astfel:

- durata de recuperare a investitiei este mare, deoarece durata de functionare este scurta, aproximativ patru luni pe an, iar cheltuielile necesare reparatiilor sunt ridicate datorita uzurii avansate ca efect a exploatarei intense si de scurta durata sau a factorilor naturali(mediul umed si sarat);
- personalul angajat – permanentizarea acestuia ridica mari dificultati. Inca nu s-au gasit solutii cu angajarea lor in extrasezon, astfel personalul administrativ, cat si managerii de hotel, sefii de administratie publica sunt retribuiti cu salariu tarifar de incadrare in toata aceasta perioada, fara sa aduca nici un aport economic societatii;
- volumul mare de munca necesar lucrarilor de reparatii de la inceputul sezonului.

Deci toate aceste cheltuieli pentru amortizarea investițiilor și pentru realizarea beneficiilor trebuie compensate în timpul sezonului estival. Soluția constă în prelungirea sezonului și găsirea unor soluții viabile și eficiente.

Modalități de prelungire a sezonului turistic la S.C. Saturn S.A

Prelungirea sezonului turistic ar duce la creșterea economică a societății. Introducerea în sezon a lunilor mai (prima jumatate), septembrie (a doua jumatate) și octombrie ar determina o creștere vizibilă a încasărilor. Mai mult ca oricând, în această perioadă este necesară o segmentare a pieței și îndreptarea acțiunilor promotionale către acele colectivități care nu pot suporta soarele din lunile iulie și august și cărora le sunt necesari aerosolii marini. Perioada lunilor mai, septembrie și octombrie este ideală pentru această categorie de turiști. Pentru folosirea eficientă a spațiilor de cazare se recomandă utilizarea la maximum a anumitor stațiuni, în special a celor care au spații încălzite. În stațiunea Saturn situația este puțin mai dificilă, de încălzire centrală beneficiind numai un hotel-Hora – care are baza de tratament din toamna anului 2001. Inconvenientul stațiunii este dat de posibilitățile reduse de petrecere a timpului liber (restul stabilimentelor fiind închise).

Principalii factori de care trebuie să se țină seama în analizarea posibilităților de prelungire a sezonului estival sunt:

- nivelul veniturilor, cu cât nivelul veniturilor este mai mare cu atât mai mult omul se gândește să devină turist;
- gradul de civilizație;
- timpul liber, creșterea timpului liber oferă posibilitatea folosirii weekend-urilor în scop recreativ.

Ceea ce poate oferi litoralul este mare, plaja, namol, aerosolii. În perioada de extrasezon nu putem vorbi de mare și plaja, dar putem vorbi de valorificare în condiții optime a namolului, apelor minerale, aerosolii maritimi, într-un cuvânt a posibilităților de tratament balnear. Astfel prin măsuri organizatorice luate de Ministerul Turismului, se poate întări și dezvolta infrastructura, se poate spori gradul de atractivitate a obiectivelor turistice, se pot diversifica serviciile. O politică comercială ar fi diferențierea tarifelor, aceasta nepresupunând un nivel al calității serviciilor mai redus decât doar lipsa condițiilor naturale din timpul verii. Mai mult, această lipsă trebuie compensată de îmbunătățirea confortului, a sejurului în general.

Ministerul Turismului în ultimul an promovează politica tarifelor diferențiate. La început reacția a fost mai lentă dar în timp populația va accepta mult mai ușor acest gen de oferte. Întrebarea care se pune este dacă tarifele practicate actual sunt suficiente pentru acoperirea cheltuielilor curente.

Prelungirea sezonului turistic prin diferențierea tarifelor

Această metodă a fost introdusă de Ministerul Turismului și pe litoralul românesc, din 2001 – rezultatele fiind multumitoare atât pentru turiști cât și din punct de vedere economic. Se constată totuși că numai o mică parte a populației acceptă și utilizează aceste oferte, oferta fiind mult mai mare decât cererea.

Obiectivul pieței turistice este echilibrarea ofertei cu cererea, realizarea acestuia sau mai bine zis pentru apropierea cererii de ofertă, în cazul sezonului intermediar și al extrasezonului, trebuie stabilite direcțiile și proporțiile de dezvoltare ale ofertei turistice, infrastructura, prestațiile de servicii și dimensiunile cererii prin planificarea veniturilor

banesti ale populatiei si incasarile valutare ce urmeaza a fi realizate din activitatea de turism. De asemenea, pentru echilibrarea ofertei cu cererea se utilizeaza o politica de preturi si de tarife elastica. Ofertantul de produs turistic este interesat sa ofere cantitati tot mai mari pentru a compensa tariful mai scazut. Comparativ cu piata de marfuri, rolul tarifelor este mai mare, datorat, pe de o parte tendintei de crestere a competitivitatii pe piata turistica, iar pe de alta parte, caracterului sezonier pronuntat al activitatii.

Se pot diferentia trei perioade relativ distincte in care cererea si oferta se afla in raporturi diferite, astfel:

- extrasezon: 1 octombrie – 15 mai;
- sezon intermediar: 16 mai – 30 iunie;
21 august – 30 septembrie;
- sezon de varf: 1 iulie – 20 august.

Diferentierea tarifelor sa se faca pe perioade, in sezonul de varf – pretul sa fie integral 100%, in sezon intermediar – 70%, in extrasezon – 50%.

Atragerea cat mai multor turisti in extrasezon va aduce incasari suplimentare, permanentizarea angajatilor, continuarea in exploatare a infrastructurii etc. Pe litoral datorita conditiilor neprielnice ale vremii, pe langa tratamentul balnear ar trebui sa se ofere posibilitati multiple de petrecere a timpului liber, astfel sunt necesare sali de gimnastica, spectacole, cluburi, piscine acoperite si incalzite, sali de cinematograf, etc.

Propuneri de sporirea gradului de atractivitate a obiectivelor turistice

La S.C. Saturn S.A este un inceput timid de dezvoltare a unei baze de tratament, fiind necesare investitii si pentru realizarea de obiective in scop recreativ. Tinand cont de calitatile litoralului, de exemplu namolul sapropelic puternic mineralizat si izvoarele de la Mangalia – izvoare cu ape sulfuroase, clorurate, bicarbonate, sodice, calcice si mezotermale, si de existenta bazei de tratament de la Mangalia. Saturn S.A. ar putea incheia un contract de colaborare cu Mangalia. In timp, Saturn putandu-si dezvolta o baza de tratament moderna. Printr-o promovare adecvata, interna cat si externa in cativa ani s-ar reusi permanentizarea activitatii.

Se pot realiza:

- sejururi pentru persoanele cu sechele de accidente si afectiuni ale coloanei vertebrale;
- centre de infumusetare folosind tratamentele combinate pe baza de namoluri si produse cosmetice;
- sejururi pentru tratamentul obezitatii;
- conditii care sa atraga populatia din zona la sfarsitul saptamanii. Litoralul ar avea nevoie de cateva imbunatatiri, cum ar fi amenajarea mai multor ansambluri de dotari, grupate in perimetre restranse, care sa aiba mai multe functii: odihna, odihna-agrement, odihna-agrement-sport odihna- tratament
- targuri, expozitii, congrese in extrasezon.

La toate acestea trebuie sa se adauge multiple posibilitati de petrecere a timpului liber.

Este foarte importanta diversificarea serviciilor, acestea trebuind sa satisfaca cerintele turistilor. Gama serviciilor oferite sa fie cat mai in masura sa cointereneze, prin diversitatea si atractivitatea ei, sa permita substituirea facila a unei oferte cu alta, la fel de atractiva capabila sa stisfaca preferintele turistului consumator. Pentru sporirea gamei actiunilor recreative se pot construi piscine acoperite, restaurante subacvatice, sali de gimnastica, tenis de perete, jocuri distractive, cluburi, centre pentru invatarea inotului.

CEREREA TURISTICĂ A STAȚIUNII SATURN-MANGALIA

Pentru creșterea eficienței economice este important ca aceste îmbunătățiri sau oricare altele, să se realizeze la parametrii superiori față de cei existenți. Accent deosebit trebuie pus pe relația dintre prestatorul de servicii și client. Din acest punct de vedere calitatea serviciilor are mult de suferit din nefericire la multe unități cu activitate turistică de pe litoralul românesc. În acest sens trebuie luate măsuri rapide și eficiente.

BIBLIOGRAFIE

1. Ovidiu, Nicolescu, Ioan., Verboncu – “Management”, Ed. Economica, București, 1999.
2. Istrate, Ion, Bran, Florin, Rosu, Anca – „Economia turismului și mediului înconjurător”, București, Ed. Economica, 1994.
3. Postelnicu, Gheorghe – „Economia timpului”, Cluj-Napoca, 1994.
4. Mecu, Gheorghe – „Turism și tratament balnear pe litoral”, București, Ed. Economica, 2001.

ANALIZĂ COMPARATIVĂ ÎNTRE GRUPURILE DE ORGANIZAȚII EUROPENE ȘI ASIATICE

RODICA GANEA

REZUMAT. Aceasta analiza comparativa intre marile grupuri de organizații din Europa si Asia va evidenta universalitatea unor metode si tehnici de management, precum si specificul cultural al diferitelor concepte, abordari, procese de management, totodata asemanarile si deosebirile prin prisma mediului socio-economic si politic, a filosofiei manageriale, resurselor umane, etc.

Intr-un articol publicat in “*European Management Journal*”, Philippe Lasserre, professor la INSEAD, realizeaza atat o clasificare a grupurilor din Europa si Asia, cat si o comparatie intre ele prin prisma modului de organizare si a naturii controlului.

In general, rolul economic si social al corporatiilor multinationale care grupeaza intreprinderi care isi desfasoara activitatea in diferite domenii, ca unitati componente de baza, il reprezinta sporirea capabilitatilor acestor unitati de a crea valoare. Pentru aceasta exista insa mai multe cai pe care grupurile le utilizeaza in mod diferit, printre care pot fi mentionate parghiile financiare, impunerea unei anumite discipline de management, promovarea activitatilor creative etc.

O analiza comparativa a grupurilor economice din Europa si Asia are ca scop identificarea unor diferente semnificative si formularea unor recomandari pe care managerii din Europa, spre exemplu le-ar putea folosi in cazul in care ei ar actiona in contextul din Asia, sau ar colabora cu firmele din acest context.

Autorul articolului mentionat a identificat trei tipuri de grupuri economice care functioneaza in Europa si anume: grupul industrial, holdingul industrial, si conglomeratul financiar.

Grupul industrial se caracterizeaza printr-un portofoliu de activitati de afaceri, care impart o serie de competente comune si in care cresterea valorii nou create depinde de modul in care managementul de la nivelul corporatiei conduce si exploateaza interdependentele dintre unitatile componente. Aceste grupuri mai sunt denumite si “grupuri de planificare strategica”, deoarece rezultatele unitatilor componente sunt influentate de formularile strategice stabilite de managementul grupului. Intre grupurile industriale din Europa pot fi mentionate British Petroleum sau Glaxo in Anglia, Daimler Benz sau Henkel in Germania, Philips in Olanda si L’Air Liquide sau Michelin in Franta.

Holdingul industrial este o corporatie in care unitatile de afaceri componente sunt organizate in subgrupe sau sectoare. In astfel de grupuri, efectul de sinergie, in sensul capabilitatilor de a crea valoare noua este mai mare la nivelul subgrupului, rolul managementului de la nivelul corporatiei reducandu-se la impunerea unei discipline in implementarea unor sisteme de control, in alocarea resurselor umane si financiare. Aceste grupuri mai sunt denumite de “control strategic”, intrucat in cadrul lor se utilizeaza sisteme de reglementare a relatiilor dintre unitatile componente si conducerea centrala. Exemple de

astfel de grupuri sunt ICI in Anglia, BSN sau Alsthom-Alcatel in Franta, Siemens sau BASF in Germania.

Conglomeratul financiar se compune dintr-o constelatie de unitati de afaceri care nu au neaparat o sursa comuna generatoare de sinergie, deci care sa asigure o crestere a valorii nou create, realizarile grupului fiind determinate in special de parghiile financiare. Stransa dependentă a unitatilor componente de controlul financiar de la nivelul corporatiei face ca acest tip de grup sa mai fie denumit si “grup de control financiar”. Hanson Trust si BTR din Regatul Unit al Marii Britanii sunt exemple semnificative pentru acest tip de grup economic.

In Asia din zona Pacificului, unde in ultima perioada o serie de firme au devenit competitori de temut, au fost identificate trei tipuri majore de grupuri economice: conglomeratul intreprinorial, grupul japonez Keiretsu si holdingul national.

Conglomeratul intreprinorial reprezinta tipul predominant de grup economic din Asia de Sud-Est, din Coreea, Taiwan, si Hong Kong. El se caracterizeaza printr-o mare diversitate de unitati bancare, comerciale, de prelucrare si de servicii. Principala sursa pentru crearea de valoare consta in abilitatea intreprinzatorului in a utiliza parghiile financiare, resursele umane, in a stabili relatii, a conlucra cu guvernul si cu partenerii de afaceri si in a impune disciplina si loialitatea in cadrul unitatilor de afaceri componente. Exemple de astfel de grupuri sunt marile grupuri din Coreea de Sud ca Samsung, Daewoo sau Hyundai, grupurile chinezesti Liem Sioe Liong sau Astra International din Indonezia, Formosa Plastics in Taiwan, LiKaShing in Hong Kong.

Keiretsu reprezinta o particularitate a corporatiilor din Japonia, fiind supergrupuri fie integrate vertical cum sunt Honda, NEC, Toyota sau Matsushita, fie conectate orizontal ca Mitsubishi, Mitsui sau Sumitomo. Companiile componente sunt legate prin interese commune, legaturile dintre acestea fiind realizate prin “Clubul presedintilor” in cadrul caruia se schimba opinii referitoare la viitorul si problemele majore ale grupului. Crearea de valoare noua in cadrul Keiretsu depinde de abilitatea presedintilor, care, pe cale informala coordoneaza o serie de activitati cum sunt cele de cercetare-dezvoltare, export, etc.

Holdingul national este de data mai recenta si reprezinta expresia independentei in capitalizarea pietei interne. Unele dintre aceste grupuri sunt proprietatea guvernului ca Petronas in Malaezia, altele sunt private ca San Miguel in Filipine.

Pe plan mondial corporatiile se incadreaza in patru tipuri de organizare structurala. Primul tip de organizare se prezinta ca o **federatie**, intrucat se acorda centrului un rol mai important, el caracterizandu-se prin centralizarea functiilor, prin planuri strategice elaborate de sus in jos. Aceasta forma predomina in grupul industrial din Europa si in holdingul national din Asia.

In al doilea tip de organizare functiunile centrale sunt considerate, pe de o parte, ca alocatoare de resurse si aparatoare ale identitatii, iar, pe de alta parte, ca surse ale strategiei de reinnoire. Unitatile componente se bucura de o larga autonomie strategica prin posibilitatea de a negocia cu centrul obiectivele strategice. Elaborarea planurilor de sus in jos, negocierea strategiilor, autonomia operationala, mecanismele financiare si alocarea resurselor umane de catre centru sunt caracteristici de baza ale acestui tip de cadru organizatoric. El difera de tipul de federatie prin balansarea puterii intre centru si unitatile operationale, din care cauza poarta denumirea de **confederatie**. Acest tip este caracteristic holdingului industrial din Europa si holdingului national din Asia.

Al treilea tip se caracterizează prin faptul că relațiile dintre companii, unitățile de afaceri și conducerea centrală se fundamentează pe o serie de înțelegeri “contractuale”. Acest tip se întâlnește în conglomeratele întreprinderilor din Asia și în conglomeratele financiare din Europa și este cunoscut sub denumirea de **constelație**.

Un al patrulea tip de cadru organizational, denumit “**de relații**”, se caracterizează fie prin inexistența centrului, fie prin “existența mai multor centre”. Într-un astfel de cadru organizational, coordonarea este slabă, se organizează întâlniri cu caracter informal, se pune accent pe contracte pe termen lung. Reprezentative pentru acest tip de organizare a grupurilor economice sunt grupurile Keiretsu din Japonia. Controlul unitar al componentelor grupului, care arată în ce măsură performanțele corespund așteptărilor, poate fi făcut prin cinci modalități: control financiar, control prin sistem, control prin strategie, control personal și control ideologic.

În cadrul grupurilor în care predomină **controlul financiar**, conducerea centrală fixează anumite obiective bazate pe standarde de ordin financiar. Performanțele sunt evaluate în funcție de aceste obiective financiare, recompensele managerilor se bazează pe astfel de realizări. Această modalitate se regăsește în conglomeratele financiare din Europa.

Exercitarea **controlului prin sistem** se bazează pe implementarea unor mecanisme de control și planificare, cum sunt sesiunile de planificare strategică sau tehnici bugetare. Un astfel de control folosește atât informații financiare, cât și nefinanciare (de strategie, marketing). Acest tip de control predomină în holdingurile industriale și grupurile industriale din Europa.

Controlul prin strategie se caracterizează prin aprecierea liniilor strategice ale companiilor componente și gradul de integrare în întregul grup. Folosindu-se modalități specifice (întâlniri cu caracter informal, conferințe etc.), el se practică în grupurile industriale din Europa și în grupurile Keiretsu din Japonia.

Controlul personal este exercitat direct de către președintele grupului asupra managerilor companiilor componente și se întâlnește în conglomeratele întreprinderilor din Asia.

Controlul ideologic, folosit în grupurile de tip Keiretsu de tip vertical din Japonia, se concentrează pe internaționalizarea valorilor de către managerii grupului. El se exercită prin măsuri de ordin financiar, relații speciale cu președintele, care însă nu joacă un rol foarte important din punct de vedere operativ.

Prin combinarea celor două dimensiuni apare contrastul dintre grupurile din Asia și din Europa, prin faptul că dacă aceste grupuri prezintă asemănări prin prisma controlului, ele se deosebesc prin prisma modului de organizare și invers, astfel că se poate afirma că aceste grupuri se situează în lumi diferite.

Grupurile Keiretsu sunt construite în jurul abilităților membrilor grupului de a dezvolta relații între companii și chiar interpersonale. Grupurile europene, din contra, tind spre o organizare sistematică sau administrativă. Organizatorii grupurilor vestice preferă “să construiască” regularizarea vieții organizației.

Cu toate că s-au obținut o serie de rezultate pozitive în domeniul științei comportamentului și în Europa, acestea sunt utilizate mai mult în domeniul recompensării personalului și mai puțin în conceperea unor structuri organizatorice sau chiar în domeniul procesului decizional.

Această concepție a fost schimbată de către specialiștii din Asia, care își concep organizațiile lor ca adevărate entități în care indivizii sau grupurile obțin o serie de avantaje din cooperarea dintre ei. Compania nu este văzută în afara oamenilor care o compun, în cele

mai multe cazuri ea este comparata cu o familie. Este semnificativ in acest sens raspunsul presedintelui fondator al firmei Daewoo, care, participand la o sesiune la Harvard Business School, cu un grup de manageri executivi din S. U. A. in 1984, la intrebarea "Cum poate coordona 40 de unitati subordonate fara a-i controla?", a raspuns ca "legaturile spirituale" au rezolvat problema coordonarii.

Aceasta nu inseamna ca firmele din Asia nu utilizeaza sistemele si metodele clasice, dar relatiile interumane au prioritate asupra acestora. De cele mai multe ori oamenii nu sunt recompensati pentru performanta lor masurata in rezultate, ci in termeni de comportament, astfel incat organizatiile nu sunt vazute ca niste masini, ci ca un set de relatii interumane intr-o viziune "biologica".

Managerii din Europa sunt din ce in ce mai mult confruntati cu firmele din Asia, fie ca parteneri, fie ca participantii la competitie. Intr-un articol publicat in 1990 in *Harvard Business Review*, Charles Ferguson propunea crearea de Keiretsu intre SUA si companiile din Europa in domeniul industriei computerelor. Aceasta propunere reflecta o viziune tehnicista asupra organizatiei, conform careia "daca o masina functioneaza in Japonia, de ce nu am importa aceasta masina?". Dar in loc sa "se importe aceasta masina", managerii occidentali ar trebui sa caute sa inteleaga relatiile interumane in companiile japoneze, sa decodifice si nu sa imite organizatiile asiatice.

Aceasta decodificare a modului de organizare si functionare a grupurilor din Asia reclama trei atitudini: a scapa de prejudecati, a face efortul necesar pentru a studia contextual cultural si social al companiilor si in general al societatiilor asiatice si a rezista la tentatia unui transfer usor de cunostinte si practici manageriale.

Adesea managerii occidentali, referindu-se la diferite cazuri din companiile asiatice dau explicatii bazate pe o explicatie simplista, tehnicista, legata de defetism sau protectionism, argumentand ca in intreprinderile japoneze se exploateaza forta de munca, japonezii dau dovada de nationalism, ca isi sacrifica generatiile etc. Or, a scapa de prejudecati inseamna sa incerci sa intelegi functionalitatea structurii sociale ca un prim pas in analiza organizatiei, apoi sa se incerce descifrarea cauzalitatii ca al doilea pas.

Studiul contextului social-cultural devine indispensabil daca se accepta ideea ca organizatiile, in general, companiile, in special, reprezinta parte din mostenirea culturala si istorica, iar in cazul societatiilor asiatice aceasta este foarte bogata si complexa. Managerii care nu fac sufficient effort pentru a se informa asupra mediului respective vor fi condamnati sa mearga din surpriza in surpriza, daca nu din deziluzie in deziluzie.

Multi manageri cad in capcana de a adopta in mod naiv asa-zisa "modalitate asiatica" de a proceda, de a actiona. Astfel, prin anii '80 o banca europeana a infiintat un oficiu regional in Singapore, ca prima unitate in regiune. Noul manager regional, o persoana foarte entuziasta, a decis sa lucreze in stil Asiatic, ceea ce l-a condus ca doi ani mai tarziu sa inregistreze pierderi de milioane de dolari. Un astfel de caz ar putea sa faca pe multi sa renunte la patrunderea pe piata asiatica, daca nu s-ar fi constatat ca eroarea provenea din faptul ca se dorea o prea rapida si usoara transferare a unor practici manageriale insuficient de bine intelese.

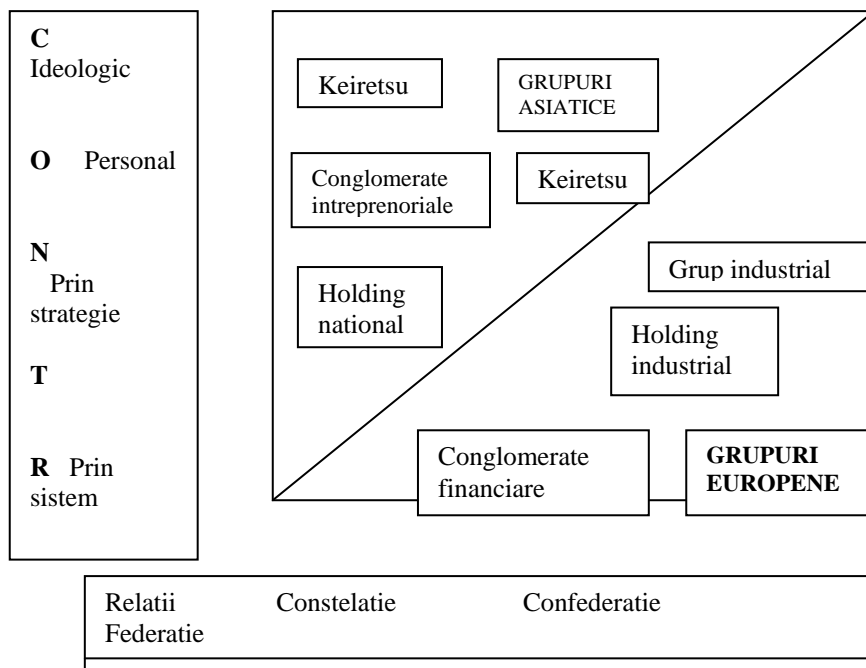
Managementul european, ca un management al diversitatii, trebuie sa prezinte in principal urmatoarele caracteristici:

- intelegerea si interpretarea diversitatii si complexitatii sociale, culturale si politice ale mediului afacerilor din Europa;

- stabilirea unor misiuni și a unor strategii în cadrul firmelor care să depășească granițele unei țări;
- structurarea firmei transeuropene pe baza descentralizării în unități de afaceri, coordonarea orizontală, stabilirea unor relații de muncă mai mult de natură informală (întâlniri, conferințe etc) și crearea unor echipe de specialiști care să conducă activitățile întreprinderilor și inovative;
- crearea unei identități a organizațiilor bazate pe valori economice și sociale prin promovarea comunicațiilor, schimburilor și învățării transculturale; -acceptarea realității că există variate grupe de interese în cadrul și în afara întreprinderii, ca recunoașterea legitimității managementului să se realizeze atunci când obiectivele firmei transeuropene sunt atractive pentru interesele locale și naționale;
- mobilitatea internațională a resurselor umane, astfel încât tot mai mulți specialiști și manageri să-și realizeze o carieră europeană pornind de la o pregătire flexibilă inter-culturală.

Pentru a conduce în condițiile diversității culturale, economice, politice, sociale ce caracterizează Europa este necesară promovarea cooperării pe toate planurile. Or, este recunoscut faptul că în Europa a fost creat cel mai mare număr de "joint ventures" și alianțe strategice care depășesc granițele unei țări. Companii care sunt în proprietatea a două sau mai multe țări sunt bine cunoscute în Europa, între acestea pot fi menționate Shell sau Unilever care sunt anglo-olandeze, SAS controlată de guvernele Norvegiei, Suediei și Danemarcei. O altă concretizare a colaborării între țările europene este reprezentată de Programul Erasmus din domeniul învățământului superior, care permite studenților din diferite țări ale Uniunii Europene să studieze în alte țări europene.

Grupuri economice din Europa și Asia



Succesul economic inregistrat in tarile Asiei se datoreaza, pe de o parte, politicilor de dezvoltare adoptate la nivel national, iar pe de alta parte, sistemelor manageriale aplicate la nivelul organizatiilor, care au condus la o mai buna utilizare a resurselor materiale, financiare, dar mai ales umane de care dispuneau aceste organizatii. Caracteristicile commune contextului Asiei, care explica modul de desfasurare a afacerilor in aceasta zona sunt: paternalismul, personalismul si colectivismul.

Paternalismul se regaseste in Confucionism, care este mai putin o religie si mai mult un set de reguli de baza de comportament prin care se asigura ordinea in societate, in care locul central este detinut de notiunea de familie, ca unitate centrala a societatii. In acest sens, exista perceptia ca daca fiecare familie se autoconduce si functioneaza bine, atunci intraga societate se va caracteriza prin stabilitate si civilizatie. Forta morala a sistemului este strans legata de obligatia liderului de a-si asuma responsabilitatea pentru bunastarea celor pe care ii are in grija, care, la randul lor vor manifesta loialitate fata de acesta.

Personalismul se bazeaza pe suportul relatiilor specifice prin care sa se asigure increderea in afaceri. Pentru a intelege necesitatea personalismului si modul de a face afaceri pe baza acestuia este necesar sa amintim alternativele din tarile de Vest in care exista un ansamblu de institutii care protejeaza modul de desfasurare al afacerilor. Spre deosebire de acestea, in majoritatea tarilor din Asia afacerile se bazeaza mai mult pe increderea personala, pe utilizarea retelei de legaturi care situeaza oamenii intr-un system de obligatii. Abilitatea unei persoane de a face afaceri este strans legata de marimea si puterea retelei de relatii de care dispune persoana respectiva. Aceasta retea reprezinta un adevarat capital care se constituie cu multa grija si este bine protejat, ceea ce necesita si mult timp consumat de respectiva persoana.

In general, societatile asiatice sunt **colectiviste**; in aceasta societate individul tine seama de obligatiile fata de colectivitatea din care face parte. Organizatiile din cadrul societatilor colectiviste, pun mai putina baza pe performantele individuale, cu exceptia sistemului bazat pe plata pe bucata, atentie concentrandu-se pe performantele de grup. Un aspect negativ, in care accentual se pune pe familie, consta in faptul ca salariatii trebuie sa manifeste loialitate mai mare familiei decat organizatiei. Dar nu intotdeauna organizatia se identifica cu familia, mai ales in cadrul intreprinderilor multi nationale, ceea ce poate sa conduca la unele dereglari in afaceri.

BIBLIOGRAFIE

1. Burdus Eugen, Management Comparat, Editura Economica, 1997.
2. Comanescu Mihaela, Management European, Editura Economica, 1999.
3. Nicolescu Ovidiu, Noutati in managementul international, Editura Tehnica, 1993.

ALIANTE STRATEGICE SI GLOBALIZAREA AFACERILOR IN INDUSTRIA DE AUTOMOBILE CAZUL RENAULT-NISSAN

IONUȚ TRAIAN LUCA

1. Aliante strategice si globalizarea afacerilor

Etapa de dezvoltare pe care economia mondiala o parcurge in prezent se caracterizeaza printr-o puternica internationalizare si concentrare a activitatilor.

Decizia unei organizatii de a patrunde pe o piata externa trebuie precedata de analiza urmatoarelor aspecte:

- Marimea efortului necesar;
- Gradul de risc generat de intrarea pe piata respectiva;
- Posibilitatea exercitarii unui control direct asupra investitiei facute;
- Profitul ce se poate obtine;

In functie de valoarea parametrilor ce caracterizeaza aceste aspecte s-au identificat urmatoarele strategii de internationalizare:

- Export indirect;
- Export direct;
- Licentiere;
- Crearea unor societati mixte;
- Investitii directe.

La aceste strategii devenite clasice, incepind cu anii `90 ai secolului trecut s-a consacrat o noua strategie de internationalizare si anume *alianța strategică internațională* (ASI).

Aliantele strategice intenationale reprezinta un aranjament de afaceri intre doua sau mai multe organizatii multi sau transnationale, care au obiective comune si care se inteleg sa coopereze in avantajul reciproc (Somesan C., Marketing global, 2001, p.114). O conditie esentiala pentru incheierea unei ASI este compatibilitatea dintre resursele si fortele organizatiilor implicate.

Principalele obiective urmarite prin crearea unei alianțe strategice sunt:

- Patrunderea pe noi piete fara riscurile generate de internationalizarea prin export direct sau prin intermediari locali

Ex: alianța dintre Motorola si Toshiba pentru proiectarea cipurilor electronice in vederea castigarii unei cat mai mari parti din piata japoneza.

- Pastrarea competitivitatii globale prin asocierea in activitatea de cercetare-dezvoltare a mai multor organizatii, ceea ce conduce la reducerea costurilor si riscurilor individuale, considerate foarte ridicate in prezent.

- Realizarea unor economii de scara datorate cresterii productiei.
- Lansarea unui contraatac impotriva concurentilor

Ex: alianța dintre IBM si SIEMENS pentru contracararea unor producatori precum Compaq, Toshiba, Hewlett-Packad.

- Invatarea de la parteneri a aspectelor ce constituie puncte tari.

- Valorificarea în comun a experienței, a know-how-ului și a tehnologiei de care dispune fiecare organizație.

Se considera că factorii care generează succesul unei alianțe strategice sunt: scopul urmărit, strategia utilizată, poziția egală a organizațiilor partenere în adoptarea deciziilor, respectarea valorilor culturale și organizarea corespunzătoare a activității de conducere.

Clasificarea alianțelor strategice:

1. În funcție de scopul urmărit:

- *ASI constituite în scopul dezvoltării producției* - se urmărește creșterea eficienței producției sau valorificarea avantajelor deținute de fiecare societate. De exemplu alianța dintre GENERAL MOTORS și TOYOTA în vederea producerii automobilelor de mic litraj.

- *ASI constituite în scopul dezvoltării distribuției* - se folosește experiența în distribuție a uneia dintre organizații. De exemplu alianța dintre HITACHI și FIATALLIS în distribuirea de excavatoare

- *ASI constituite în scopul dezvoltării tehnologiei* - care permite reducerea costurilor și riscurilor din activitatea de cercetare-dezvoltare.

2. În funcție de domeniile acoperite:

- *ASI orizontale* - la care participă parteneri din aceeași industrie.

- *ASI verticale* - la care participă parteneri din faze diferite ale activității unei industrii comune.

- *ASI în diagonală* - la care participă parteneri din industrii diferite.

3. În funcție de mărimea domeniului acoperit prin alianță:

- *ASI totale* – partenerii își unesc eforturile în multiple stadii ale activității desfășurate: cercetare-dezvoltare, marketing și distribuție, producție, financiare.

- *ASI functionale* - partenerii acoperă un singur domeniu al afacerilor.

Între alianțele strategice și societățile mixte ca strategii de penetrare a pietelor externe, există o serie de deosebiri, precum:

- Puterea economică a societăților care constituie alianțele strategice este aproximativ aceeași, în timp ce societățile mixte se constituie și între parteneri aflați pe diferite stadii de dezvoltare.

- Participarea partenerilor la formarea capitalului social al alianțelor strategice este apropiată, la societățile mixte putând exista decalaje din acest punct de vedere.

- În cadrul alianțelor strategice sunt valorificate cunoștințele partenerilor, ceea ce nu se întâmplă de regulă la societățile mixte.

Crearea unei alianțe strategice presupune pe lângă valorificarea avantajelor și asumarea unor riscuri precum: *aparitia unei dependente între firmele implicate*, în sensul că dacă o firmă are probleme acestea se vor rasfrange și asupra celorlalte (de ex cazul Daimler-Chrysler), *posibilitatea apariției unor disfuncționalități datorate diferențelor culturale și de organizare dintre firme*.

2. Alianța strategică Renault-Nissan

Globalizarea afacerilor a condus la strângerea relațiilor de colaborare între companii și formarea unor concerne din ce în ce mai mari. Renault a făcut o primă încercare în acest sens cu mai bine de zece ani în urmă, încercând să încheie o alianță cu Volvo. Toată lumea a crezut atunci că nimic nu poate sta în calea celor două marci

europene destul de bine cotate si care incepusera deja sa colaboreze in plan tehnologic. Totusi, aceasta alianta nu a rezistat divergentelor de interese. Ruperea acestei alianta a fost urmata de pierderea firmei cehe Skoda in favoarea lui VW.

O problema mult mai grava cu care s-a confruntat Renault a fost criza inceputa in 1996 cand a inregistrat pierderi de 1.7 miliarde de franci, datorata in special scaderii vanzarilor si costurilor foarte mari de productie.

Louis Schweitzer, presedintele grupului Renault a hotarat atunci crearea unui program de reducere a costurilor, in vederea relansarii grupului. Pentru realizarea si implementarea acestui program Schweitzer apeleaza la Carlos Ghosn, un specialist in reducerea costurilor, care a reusit sa redreseze compania Michelin pe piata nord americana.

In martie 1997, Ghosn prezinta un plan de economii de 20 de miliarde de franci pentru urmatorii 3 ani, care viza reducerea supracapacitatilor, specializarea la locul de munca, reducerea numarului de furnizori si incheierea unor contracte de parteneriat cu cei ramasi. La sfarsitul lui 1997 jumătate din planul lui Ghosn este realizat. La aceste realizari se adauga si cele de pe terenul competitivitatii, Renault proiectand si lansand un nou model de automobil, inexistent pe piata pana in acel moment (Renault Megane Scenic), care ii va asigura mai multi ani exclusivitatea in acel segment.

Firma cu romb este in plina expansiune, realizand in 1998 un profit de 1.5 miliarde USD. Competitiva, dinamica si creativa ea s-a impus pe piata europeana a automobilelor si in mod natural aspira spre un destin mondial, mai ales ca ranile trecutului nu au fost uitate. Ramanea doar gasirea proiectului favorabil.

In tarile Americii de Sud constructorul francez ocupa deja un loc fruntas, iar Rusia, Mexicul si Africa de Sud figurau in planul curent de investitii. Privirile conducatorilor francezi s-au orientat in aceste conditii catre producatorii orientali de automobile. Operatiunea „PACIFIC” lansata in februarie 1998 viza detectarea unor potentiali parteneri in Coreea de Sud sau Japonia.

In aceasta perioada constructorul nipon Nissan, aflat pe marginea prapastiei cauta un partener, dar nimeni nu parea a fi interesat. Compartimentarea excesiva a firmei, neutilizarea integrala a capacitatilor de productie, scaderea cotei de piata, pierderea renumelui, nivelul datoriilor estimat intre 23 si 46 de miliarde de euro si un rezultat negativ in 6 exercitii financiare din 7 erau motive suficiente pentru indepartarea oricarui posibil investitor; planurile de restructurare anuntate de niponi nu aveau nici un efect, iar Nissan incepea sa semene cu o gaura neagra a carei cadere parea ireversibila. Rand pe rand Ford si Daimler-Chrysler au renuntat la incheierea unei alianta cu producatorul japonez.

In iulie 1998 Louis Schweitzer era pregatit sa accepte provocarea si a inceput discutiile cu Yoshikazu Hanawa, presedintele Nissan, referitoare la o posibila alianta, Renault-Nissan, iar in data de 23 decembrie 1998 cei doi au semnat o scrisoare de intentie valabila pana in martie 1999. Aceasta prevedea un audit financiar-contabil si o oferta de fuziune din partea grupului francez. Pe data de 16 martie 1999 Louis Schweitzer propune un proiect final consiliului de administratie al grupului, care desi constient de faptul ca operatiunea implica un mare risc, accepta cu unanimitate de voturi aceasta „casatorie” care reprezenta o ocazie unica ce nu trebuia ratata. Astfel, contra sumei de 5 miliarde de USD, Renault preia 36.8% din actiunile Nissan si 22.5% din actiunile Nissan-Diesel.

In urma acestei operatiuni toata lumea se intreba daca Renault dispunea de suficiente resurse financiare pentru a-l redresa pe marele constructor nipon.

Schweitzer a stabilit inca de la inceput zonele de actiune pentru fiecare firma din noul grup, precum si segmentele de piata ce vor fi acoperite. Astfel Nissan *trebuia sa deserveasca Asia, Oceania, SUA, America Centrala si Orientul Mijlociu cu utilitare usoare, automobile pentru petrecerea timpului liber si 4x4, iar RENAULT urma sa se ocupe de Europa si America Latina prin vanzarea automobilelor din clasa compacta si medie.*

In ceea ce priveste manopera, grupul francez este renumit pentru *capacitatea lui inovativa si pentru reducerea costurilor*, in timp ce japonezii exceleaza in *tehnologie si eficacitate industriala.*

Detinerea de catre un investitor strain a 40% din capitalul unui simbol nipon avea efectul unei bombe. Singurul avantaj al francezilor in aceasta situatie era renumele castigat in Formula 1.

Pentru a evita soarta pe care a avut-o Bernd Pischetsrieder, care nu a reusit sa rentabilizeze Rover si a fost demis din functia de presedinte al BMW, Schweitzer a actionat inca de la inceput cu mare delicatete. El a calificat detinerea a 40% din capitalul Nissan ca pe o alianta si a oferit firmei nipone posibilitatea de a achizitiona parti din capitalul Renault in schimbul posibilitatii francezilor de a urca pana la 44.4% prin subscriptia actiunilor blocate.

Pentru operatiunile umatoare Louis Schweitzer si-a scos asul din maneca: Calos Ghosn, ajuns intre timp vicepresedinte al grupului francez, a fost numit in iunie 1999 Presedinte Director General la Nissan. Artizanul uzinei de la Boulogne-Billancourt in ceea ce priveste *productivitatea si competitivitatea*, domnul „cost killer” are misiunea de „a ataca costurile prea ridicate” (Le Magazine Accor p.17).

Incepand din octombrie 1999, Ghosn contureaza cele trei obiective ale planului de renastere pentru NISSAN si anume:

- revenirea la profit pentru a ajunge la o marja operationala de 4.5% pe an;
- achitarea a jumatate din datorii;
- investirea a 3.7%-5% din cifra de afaceri.

Un „detaliu” placut al acestui plan pentru japonezi a fost angajamentul lui Ghosn de a demisiona daca unul din cele trei obiective nu va fi atins pana la sfarsitul lui 2003.

O alta sarcina dificila pe care Ghosn si-o asuma era reducerea costurilor cu pana la 20% in 3 ani, deoarece aceasta masura presupunea o confruntare directa cu sacrul *keiretsu* (o suita de conglomerate formate din bancheri, furnizori si prestatori de servicii) care se afla la baza sistemului japonez. Acest sistem era impins pana la extrem in cazul lui Nissan, protejandu-i pe cei ce livrau la preturi foarte mari, fara a tine cont de regulile pietei.

In mod natural, prima masura ce trebuia adoptata era inlatuarea acestor relatii fara nici un fundament economic si selectarea furnizorilor capabili sa ofere cele mai bune produse din punct de vedere al calitatii si la cele mai mici preturi. Astfel numarul furnizorilor s-a redus in 2002 la 600 din 1200 cati erau la data incheierii aliantei, multi dintre ei reducandu-si preturile cu 10%-30%, pentru a se mentine pe piata.

Un alt obstacol intern mult mai periculos si mai complex decat aprovizionarea si practicile abuzive, pe care Ghosn a reusit sa-l identifice inca de la inceput, era problema culturala: respectul ierarhiei, idei care nu puteau circula sau chiar nu se exprimau, un sentiment de frica care ingreuna adoptarea deciziilor. Pe scurt firma era sufocata de birocratie si mai mult in acest mediu luarea initiativei era considerata insolenta.

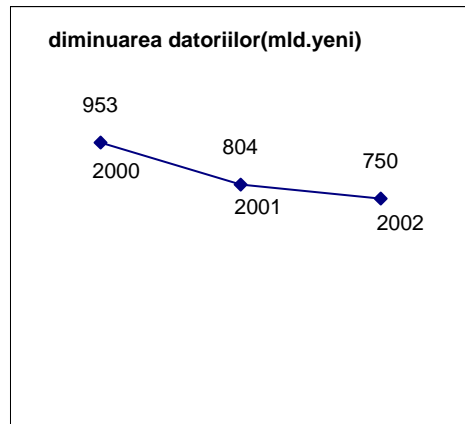
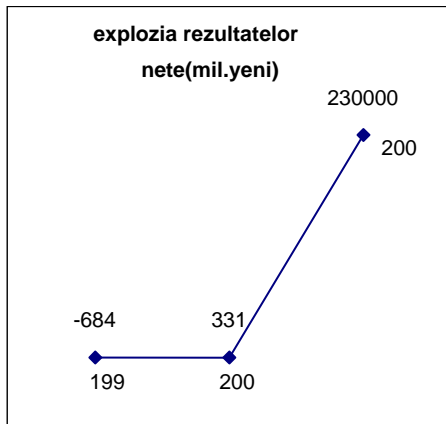
Prima masura radicala a fost cea asupra angajatului puternic marcat de viata spirituala, foarte pregnantata in Japonia si a vizat inchiderea a 5 uzine din arhipelag si concedierea a 21.000 de angajati ai uzinelor NISSAN din intreaga lume.

Al doilea set de masuri a vizat modul de functionare al firmei. A fost introdus un sistem electronic de comunicatii pentru facilitarea adoptarii rapide a masurilor. Acolo unde salariul era stabilit in functie de varsta si vechime s-a introdus criteriul *potential si realizari*. S-a acordat o importanta majora benchmarking-ului si promovarii tinerilor designeri in domeniile unde aceste aspecte erau neglijate in favoarea tehnicii. Managerii care se preocupau de respectul ierarhic au fost inlocuiti cu alte cadre eficiente. In sfarsit acolo unde rolurile si activitatile erau incatusate int-o maniera rigida au fost implementate cercuri de calitate si discutii.

Se pune intrebarea cum au putut japonezii, cunoscuti pentru respectul lor fata de onoare si traditii sa accepte aceste schimbari venite din partea unui strain. Ghosn a facut din cadrele japoneze, motoarele acestei transformari, hotarand ca are nevoie doar de cativa specialisti francezi care sa ocupe pozitiile cheie din structura Nissan-ului. Adevaratul succes al lui Ghosn consta in faptul ca a reusit sa castige simpatia tinerilor manageri locali, prin crearea unui sistem de cointerensare cu rezultate serioase in perspectiva, in vederea promovarii si formarii unei cariere. Se nastea o noua generatie de cadre tinere si dinamice, increzatoare in viitorul firmei lor si acest lucru dadea NISSAN-ului o identitate noua.

Semnele pozitive nu s-au lasat asteptate, depasind cele mai optimiste previziuni ale francezilor si maturand scepticismul afaceristilor japonezi referitor la debarcarea „rombului francez” in arhipelag in primavara lui 1999. Paralel, parteneriatul industrial cu Renault a inceput sa dea rezultate. Schimburile de subansamble, colaborarile comerciale si de cercetare, achizitiile comune sunt doar cateva actiuni care produceau incetul cu incetul efecte benefice.

Rezultate obtinute:

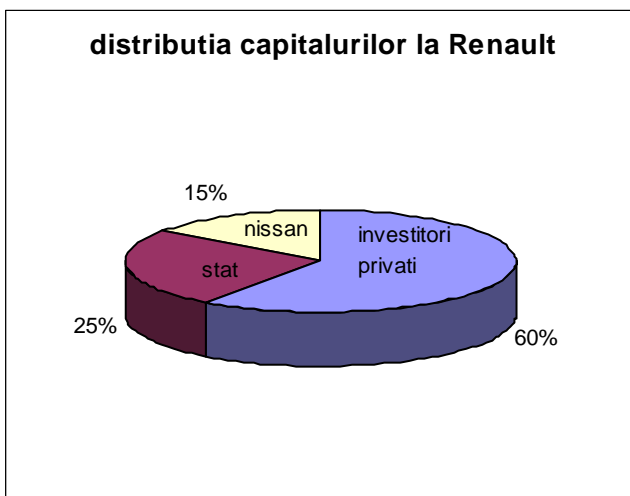


Sursa: Raport anual Nissan

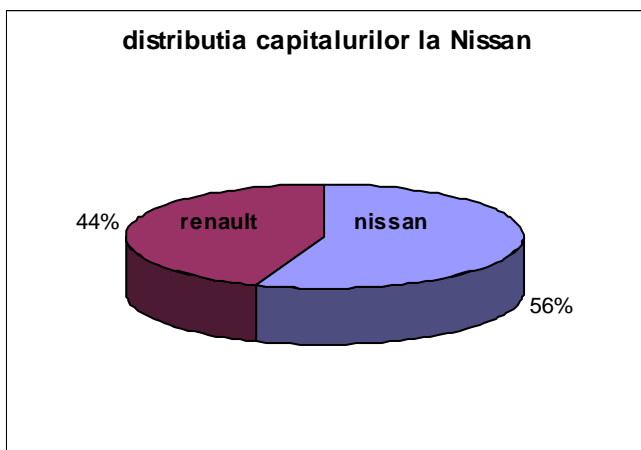
Sursa: La Tribune, nr.3, 2002

Carlos Ghosn a reusit sa faca in 18 luni din Nissan un aliat solid si o societate rentabila. In mod logic japonezii considera ca a sosit ora reechilibrari puterilor. Pima etapa

a constat în preluarea a 15% din capitalul Renault de către Nissan, la data de 30 octombrie 2000. A doua etapă, aflată în plină desfășurare constă în diminuarea participării statului la capitalul Renault, de la 44.2% la 25%. Pe de altă parte, participarea lui Nissan la capitalul Renault, a fost contrabalansată, conform planului inițiat de către Schweitzer, de subscrierea acțiunilor blocate, în valoare de 2 miliarde de euro, cota francezilor crescând în acest fel la 44.4% din capitalul Nissan. În acest fel Renault și-a păstrat puterea în cadrul alianței.



Sursa: Le Magazine Accor, nr 39/2001



Sursa: Le Magazine Accor, nr 39/2001

In prezent dezvoltarea lui NISSAN este fara precedent, luand-o inaintea lui RENAULT in ceea ce priveste cifra de afaceri, beneficiile si capitalizarea. Dar nu putem uita miliardele investite de francezi in Japonia pentru a ridica constructorul nipon si riscul enorm pe care si l-a asumat in momentul in care pe nimeni nu mai interesa soarta acestei firme.

La Paris nu prea se vobeste despre un echilibru al capitalurilor, in sensul vehiculat de Yoshikazu Hanawa, ci despre un echilibru pe plan managerial. Cele doua grupuri au anuntat crearea unei societati transnationale de management in Olanda, tara ce ofera numeroase facilitati acestor tipuri de societati comerciale. Numita Renault- Nissan BV si condusa de Louis Schweitzer in calitate de presedinte, Carlos Ghosn-vicepresedinte si sase membrii alesi in mod egal de catre cele doua firme, acesta firma de management performant se va ocupa de :

- Planificarea pe termen lung a elementelor comune ale automobilelor
- Definirea principiilor de politica economica si financiara
- Validarea planurilor de productie
- Supervizarea societatilor comune.

Carlos Ghosn si-a indeplinit misiunea incredintata, prin reusitele inregistrate rand pe rand la cele doua firme ale gupului.

In cadrul aliantei strategice Renault-Nissan, putem identifica motivatiile crearii si actiunile ce au urmat, respectiv:

- Impartirea pietei si extinderea cotei din piata globala
- Valorificarea competentelor in know-how ale partenerilor
- Cresterea eficacitatii industriale si a performantelor manageriale
- Mixajul culturilor organizationale

BIBLIOGRAFIE

1. Pop Al. N., Dumitru I. (2001) *Marketing international*, Ed. Uranus, Bucuresti.
2. Somesan C. (2001), *Marketing global*, Ed. Casa Cartii de Stiinta, Cluj Napoca.
3. Revista *Marketing-management*, nr 6/1999.
4. Revista *Le Magazin Accor*, nr 39/2001.
5. Revista *Tribune*, nr 3/2002.

SISTEME DE PLĂȚI BAZATE PE PORTOFEL ȘI BANI ELECTRONICI

DORIS-RALUCA CADAR, CAROL-CSABA GRENDEL

ABSTRACT. Nowadays costumers buying on-line can use many alternative electronic payment schemes. The classic way which requires consumers send their credit card number to the merchant is yet the riskiest and the most expensive option. Therefore it is more and more rejected and new innovative payment instruments are beeing developed.

Electronic money (e-cash) seem to be the future's top payment method because of its quickness, cheapness and convenience properties. Such payment tools are already available for the e-cosumers (e.g. DigiCash and CyberCash). Additional payment systems, based on electronic wallets, allow consumers download electronic money from e-banks and save it directly into their e-wallet or on their hard disks. One example is the CAFÉ system developed by the European Community which today is fully functional. CAFE is continued by the OPERA project.

Since 66 % of global payments are still runing in the classic cash method, a boom in the e-payments field is there to arise.

Activitățile comerciale implică tranzacții a căror realizare rămâne incertă până în momentul în care vânzătorul încasează contravaloarea produselor și serviciilor livrate cumpărătorului. Lungimea intervalului de timp în care plata se va derula variază proporțional cu primitivitatea sistemului de achitare, fapt ce sporește și gradul de incertitudine. Tehnologiile informației și ale comunicațiilor deschid calea implementării unui sistem eficace în legătură cu tranzacțiile de valoare redusă, având chiar capacitatea de a oferi o rezolvare aproape instantanee. Internetul, conceput în primul rând pentru a facilita transmiterea liberă a informațiilor, e mediul electronic de comunicație înzestrat cu cea mai mare rată de dezvoltare și de pătrundere în locuințe, fiind astfel luat în calcul pentru a se realiza un sistem de plăți electronice pentru comerțul cu amănuntul, acesta putându-se desfășura mai facil, cu multiple avantaje, întâmpinând însă și anumite dificultăți datorate în principal caracterului său deschis ce necesită luarea unor măsuri de securitate mai speciale capabile să protejeze tranzacțiile, concomitent cu păstrarea beneficiilor aduse de sistem. Actualmente, clienții ce achiziționează on-line prin Internet au la dispoziție mai multe forme de plată. Una dintre căi presupune transmiterea numărului cărții de credit vânzătorului, ce dispune de un sistem de operare cu cărți de credit, fie prin e-mail, fie telefonic sau prin fax, cumpărătorul supunându-se astfel unor cheltuieli suplimentare și unor riscuri legate de lipsa securizării corespunzătoare asupra accesului la informațiile transmise. Prin structura deschisă oferită de Internet, o astfel de modalitate e respinsă de ambele părți ale tranzacției care altfel ar risca să fie fraudate.

Impactul pozitiv în ceea ce privește caracterul comercial al internetului prezează apariția unui sistem electronic de plăți flexibil, rapid și global ca însuși mediul deservit. Progresele în domeniul tehnologiilor comunicației le devansează pe cele înglobate în rețelele de plăți proprietare, prin inovații ale căror autori sunt adesea firmele de software și

nu băncile. În această competiție, alături de firme consacrate în domeniul cărților de credit (Visa, MasterCard) s-au înrolat și numeroase firme mici cu caracter antreprenorial, toate fiind animate de obiectivul obținerii unui sistem sigur de plăți prin Internet. Rezultatul: în prezent există 4 abordări distincte în legătură cu obținerea unui sistem sigur de plăți ce folosesc diferite forme de criptare pentru asigurarea confidențialității elementelor sensibile ale mesajului:

se întreprind acțiuni susținute pentru dezvoltarea de noi forme digitale care să permită transferul banilor electronici în siguranță;

se folosește un furnizor de servicii de plăți care intermediează mesajele utilizând proceduri de clearing puternic securizate;

sunt concentrate eforturi pentru stabilirea de metode de criptare care să permită transmiterea pe Internet a informațiilor despre cartea de credit pe care comerciantul le accesează prin rețeaua proprietară sau Visa ori MasterCard, încheind tranzacția;

folosirea unei cartele inteligente; un exemplu ar fi First Virtual ce e deschisă deja comerțului electronic, alte planuri fiind doar în faze experimentale.

În această perspectivă, fluxul de numerar fizic este aproape eliminat prin circulația numerarului digital, primul menținându-se doar în cazurile particulare ale alimentării conturilor sau plății furnizorilor – numerarul se obține de la automatele bancare (ATM) sau de la ghișeele bancare.

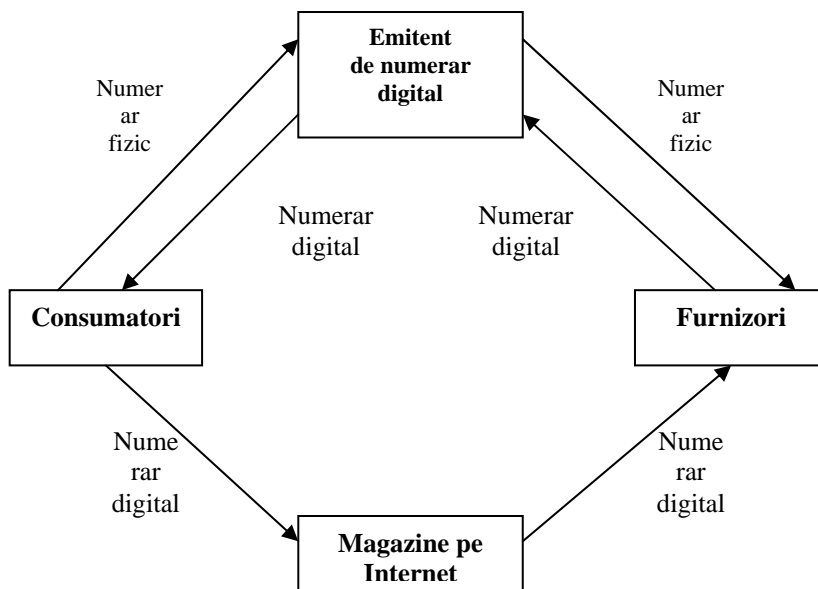


Fig. 1. Circulația numerarului digital

Forța motrice ce stă în spatele banilor electronici este reducerea costului tranzacției. Într-o ierarhizare bazată pe costuri, tranzacția efectuată la ghișeu la bancă e pe departe cea mai costisitoare, fiind urmată de cea telefonică care reprezintă doar 40% din costul primeia și

cea prin intermediul ATM-urilor al cărui cost se ridică la doar 20%, cea mai ieftină variantă fiind însă cea prin Internet. Plățile cu bani electronici se disting prin rapiditate, fiind convenabile datorită reducerii activităților administrative și la nevoie existând posibilitatea autentificării off-line. Banii electronici sunt în legătură cu tranzacțiile în sume mici, ei putând coexista alături de alte forme de plată (numerar, cekuri) și având două ipostaze fundamentale: numerarul electronic (e-cash) ce are la bază soluții software și cea bazată pe cărți de credit.

E-cash. Există sisteme de plată confidențiale (nu divulgă identitatea plătitorului) ce constă într-un mesaj codat ce conține echivalentul criptat al banilor electronici prin care se efectuează plăți directe ce nu implică intermediari. Este cazul sistemului DidiCash – clienții folosesc moneda locală pentru cumpărarea unei sume echivalente de bani electronici (e-cash); banca notifică prin calculatorul personal utilizatorul, instrucțiunile de plată fiind trimise direct comercianților prin Internet. Persoana ce trimite mesajul de plată nu-și dezvăluie identitatea decât dacă există suspiciuni de fraudă în legătură cu tranzacția sau dacă mesajul se utilizează de două ori, cazuri în care se poate descoperi identitatea emițătorului mesajului. DigiCash se zbate să obțină licența sistemului pentru bănci și instituții financiare, deoarece astfel s-ar elimina mult timp și cheltuieli prin faptul că nu necesită obținerea statutului de agent în sistemul de plăți prin cărți de credit, pe termen lung oricine putând primi bani electronici în tranzacții. Problema băncii va consta doar în conceperea unui sistem de eliberare de numerar digital, instituția ajungând să fie complet integrată din momentul în care poate converti orice valută în bani electronici, acest fapt fiind ușurat oarecum și de măsurile politico-economice ale Uniunii Europene de adoptare a monedei unice europene.

Sistemul de clearing electronic dă speranțe multor firme că vor reuși să rezolve problema securității mecanismelor de plată prin Internet printr-un sistem de mesaje sigure ce informează vânzătorul și cumpărătorul asupra instrucțiunilor de plată prin agentul intermediar ce folosește de obicei rețele proprietate. Prin sistemul CyberCash s-a realizat o prefigurare a modului de funcționare a acestui sistem – utilizatorii trebuind să dețină un software specific, descărcabil de pe Internet, prin care este facturat on-line după ce negociază prețul produselor, fiindu-i înregistrată suma totală de plată, la care se adaugă sub formă criptată numărul cărții de credit și eventual codul numeric personal, date ce vor fi alăturate facturii originale de care va dispune comerciantul, acesta adăugându-și propria informație de identificare și transmițând-o serviciului. CyberCash inițiază o cerere de autorizare a accesului la contul deservit de cartea de credit a consumatorului, care dacă e primită, suma în cauză se vatransferă în contul vânzătorului, sistemul generând un mesaj de răspuns acestuia. Aceste operații decurg complet automatizat pe file servrul de Internet.

Pentru facilitarea plăților prin cărți de credit sau de debit CyberCash va furniza și serviciul de plăți electronice. Conturile, ce păstrează numerarul pe care deținătorii îl primesc sau doresc să-l trimită se constituie direct în sistemul CyberCash fiind gestionate pe baza unei chei proprii a deținătorului de cont și nicidecum pe baza identității sale. Conturile sunt deservite de chitanțe semnate ce pot fi trimise pentru a indica că transferul a avut loc generând astfel autentificarea off-line. Singura cale prin care se poate alimenta sau se poate scoate numerar dintr-un cont CyberCash este prin intermediul unui cont de depozit deschis la o bancă. Astfel toate fondurile conturilor CyberCash rămân la dispoziția băncilor participante. O particularitate este acea că prin conturile CyberCash se pot efectua plăți cu e-cash pentru sume mult prea mici pentru a fi plătite prin sistemul cărților de credit sau de

debit. Acest serviciu se dorește să dețină o capacitate mare de procesare a unui volum imens de plăți pentru sume mici generate din dezvoltarea comerțului electronic, ziarelor și cărților în format electronic.

Sistemul de plăți bazat pe portofel electronic. Această schemă de plată presupune că plătitorul încarcă bancnote și monede virtuale de la o bancă electronică pe care apoi le salvează fie în portofelul lui electronic (pe un smart-card), fie pe propriul hard-disk. Cardurile inteligente (smart-card) au un chip încorporat în stratul de plastic ce le conferă acestora proprietăți de procesare, memorare și securizare mult sporite. Se folosesc tehnici de autentificare prin protocoale criptografice, semnătură electronică, etc. Soluțiile prezente deja în uz sunt:

portofelul electronic dedicat cumpărăturilor mici (sub 20\$);

portofelul electronic universal conceput pentru piețe în formare ce se confruntă cu rată mare a inflației, lipsă de solvabilitate a clienților având puține utilizări pentru carduri. Acest produs poate fi utilizat și pentru cumpărături de valoare mare deoarece fiecare tranzacție e preautorizată și urmărită;

libretul electronic e un smart-card asociat unui cont de bancă a deținătorului înregistrând tranzacțiile calculând soldul și permițând retrageri de numerar off-line, fiind potrivit în țările unde nu există un sistem național corespunzător de comunicații. La fiecare folosire on-line se actualizează ultima tranzacție și soldul.

Portofelul electronic poate opera în mai multe moduri:

închis/deschis – același operator emite carduri și acceptă tranzacții ori compensează tranzacțiile între diferiți emitenți;

preplătit/preautorizat – preplătit înglobează bani reali sub formă electronică transferați dintr-un cont bancar sau dintr-un depozit de numerar, menținând cumpărăturile anonime și acordând dobândă operatorului portofelului, preautorizat – asemănător unei linii de credit, înglobează valoarea unei cumpărături pe care operatorul portofelului o garantează, operatorul portofelului care de această dată nu e anonim, dobânda fiind acordată clientului băncii;

național/internațional

de unică folosință/reîncărcabilă.

Există și sisteme de plată în care portofelul e amplasat pe hard-diskul deținătorului, apărând astfel pe lângă portofele electronice fizice (pe carduri inteligente) și portofele electronice virtuale sub forma unor fișiere disc ce conțin monedă electronică. Schema de efectuare a unei plăți în cazul unor portofele virtuale presupune trimiterea de e-mailuri conținând unul sau mai multe bonuri valorice de către cumpărător destinatarului. Acesta din urmă are mai multe opțiuni: să oprească bonurile valorice, să le depoziteze într-un cont dintr-o bancă convențională sau să ceară transferul de valoare din cont la alte instituții financiare.

Desfășurarea unei operațiuni de creditare sau de debitare a unui portofel este următoarea: după autentificarea cardului cu ajutorul cheii avute la dispoziție de către toți furnizorii de servicii se determină valoarea tranzacției concomitent cu verificarea soldului cardului la nivelul sistemului. La nivelul utilizatorului acesta este verificat prin codul PIN după care se realizează operațiunea de creditare/debitare. În cazul debitării cardul generează certificatul de debitare care va fi verificat de cititorul de card.

Scheme de plată electronică sub formă de portofel au fost deja implementate, anul 1994 fiind decretat drept “anul internațional al portofelului electronic”. Sistemul CAFÉ al

Comunității Europene a fost dezvoltat în cadrul proiectului CAFÉ (Conditional Access For Europe) al cărui scop general este dezvoltarea de noi sisteme de acces condiționat. Dintre caracteristicile generale sistemul CAFÉ e bazat în întregime pe criptografia cu chei publice pentru a accepta plăți complet anonime dinspre mai mulți emitenți de bani electronici. CAFÉ furnizează recuperarea cardurilor pierdute, stricate sau furate. Permite tranzacții fără conexiuni fizice prin portofele electronice conectate prin infraroșu, dispozitivul de bază fiind portofelul electronic. Acesta este un mic calculator de buzunar alimentat de la baterii, cu tastatură, display și comunicații prin infraroșu. Fiecare utilizator deține propriul calculator ce gestionează drepturile sale, garantând securitatea tranzacțiilor. Din punct de vedere funcțional, CAFÉ e un sistem de plată off-line utilizatorul trebuind să încarce în prealabil portofelul cu bani electronici de la o instituție emitentă nefiind necesar contactul cu o bază de date centrală a unei bănci în timpul derulării unei plăți. Beneficiarul plății poate ulterior să depună banii electronici la instituția emitentă pentru a obține bani reali.

Sistemul pleacă de la următoarele cerințe impuse inițial privind securitatea: banii electronici sunt imposibil de cheltuiți de mai multe ori deoarece dispozitivele folosite sunt rezistente la deschidere; dacă totuși acestea au fost sparte, utilizatorii ce cheltuie banii electronici de mai multe ori sunt identificați și fraudă poate fi probată. Acest sistem a fost conceput la standarde foarte ridicate de securitate, avându-se în vedere anumite obiective de securitate:

securitatea tuturor plăților implicate în sistem, fiecare având garantate cerințele de securitate fără a fi nevoită să aibă încredere totală în celelalte; securitatea sistemului nu se bazează pe secretul algoritmului ci pe presupunerile criptografice ale protocoalelor folosite;

protecția datelor – în vederea protejării intimității persoanelor CAFÉ utilizează un sistem de identificare prin protocoale criptografice în ceea ce privește operațiunile de depunere, plăți în valoare mai de 2500 EURO sau la retragerea de bani electronici din bancă;

toleranța la pierdere și defectări – utilizatorii beneficiază de această toleranță ce constă în faptul că își vor primi banii înapoi din partea instituției ce a eliberat portofelul (banca), care își va lua măsurile necesare ca acel portofel să nu mai poată fi folosit de altcineva.

Soluții tehnice folosite în sistemul CAFÉ pentru punerea în practică a obiectivelor de securitate mai sus amintite:

Schema de semnătură digitală este o schemă cu semnături oarbe în care plătitorul nu poate fi identificat, banii electronici fiind reprezentați printr-un mesaj de o anumită formă semnat de bancă. În timpul retragerii banilor electronici, dispozitivul băncii face semnătură oarbă asupra mesajului ce reprezintă banii respectivi fără a cunoaște însă conținutul. Banii vor fi cheltuiți iar beneficiarul plății îi va depune băncii care va recunoaște doar valabilitatea semnăturii, neputând determina cine este cumpărătorul ce a făcut aceste plăți.

Ansamblul portofel-observator în dispozitivele rezistente la deschidere – în interiorul portofelului este plasat un observator reprezentat de un criptoprosesor Siemens montat pe un smart-card neputând comunica direct cu celelalte dispozitive ci doar prin calculatorul-portofel în care are încredere utilizatorul. Portofelul protejează interesele utilizatorului care verifică toate mesajele emise sau recepționate de observator. Observatorul reprezintă interesele băncii neputându-se desfășura nici o tranzacție fără cooperarea instituției, nici o plată nefiind acceptată dacă lipsește semnătura observatorului.

Protocoale criptografice pentru detectarea fraudelor – Pentru a se detecta acțiuni de dublă plată, banca trebuie să rețină toate depunerile de bani electronici pentru un anumit interval de timp. Toleranța la pierdere e foarte importantă pentru utilizatori aceștia primind banii înapoi pe baza reținerii banilor utilizatorului memorat sub formă criptată undeva în

afara portofelului. În cazul pierderii portofelului, copia banilor e evaluată prin cooperarea utilizatorului cu banca, banii fiind astfel reconstruiți. Valorile cheltuite se pot determina prin compararea banilor reconstituiți cu depozitele deja depuse la bancă.

CAFÉ este continuat acum de către Comisia Europeană prin noul proiect OPERA, care aduce ca principală contribuție tehnologică dezvoltarea unei stații de încărcare a cardurilor ce poate încărca bani electronic atât din contul bancar al posesorului prin conectare la sistemul bancar, cât și din numerar printr-un dispozitiv ce acceptă bancnote și monezi.

În ciuda dezvoltării sistemelor electronice de plată, în multe economii se folosesc încă pe scară largă plățile în numerar. Conform unui raport realizat de OVUM, un grup de consultanță din Marea Britanie, plățile mondiale ale consumatorilor se ridică la 7 trilioane de USD pe an, din care 66% sunt în numerar. Acest segment de 4.5 mii de milioane USD este ținta aplicațiilor bazate pe portofele și bani electronici.

BIBLIOGRAFIE

1. Cristina Mihaela-Bucur, *Comerț Electronic*, Editura ASE, București, 2002.
2. Robert Plant, *E-Commerce*, Prentice Hall PTR, New Jersey, 2000.
3. Carmen Stanciu Timofte, *Baze de date pentru comerț electronic pe Internet*, Editura Oscar Print, București, 2002.

DECIZIILE MANAGERIALE ÎN CONDIȚII DE RISC

“Din intelegiune decurg trei lucruri: a lua hotarari excelente, a vorbi fara gres, a face ce se cuvine” (Democrit)

ADINA LAVINIA STOICA

ABSTRACT. To be a manager requires more than a title, a big office, and other outward symbols of rank. It requires competence and performance of a high order.

A manager must balance and harmonize major functions of the business enterprise: managing a business, managing worker and work; and managing the enterprise in community and society. He must always consider both the overall performance of the enterprise and the market research activity needed; by raising the performance of the whole, he creates scope and challenge for market research; by improving the performance of market research, he makes possible better overall business results.

A specific task of the manager is to harmonize in every decision and action the requirements of immediate and long-range future. He cannot sacrifice either without endangering the enterprise. The manager does should be sound in expediency as well as in basic long-range objective and principle. He must calculate the sacrifice he imposes on the long-range future of the enterprise to protect its immediate interests, or the sacrifice he makes today for the sake of tomorrow. He must limit either sacrifice as much as possible, and he must repair as soon as possible the damage it inflicts. He lives and acts in two time dimensions, and he is responsible for the performance of the whole enterprise and of his own component in it.

Taking decisions is the process through which managers identify the enterprise problems (crises, favorable periods, opportunities) and try to resolve them. Taking decisions is a basic part of any activity in which a manager is doing something, because everytime when he planify, organize and control the firm activities he must take many decisions.

My paperwork is structured in two distinct parts: *a theoretical part* – containing informations about the connection between Information Technology and taking managerial decisions, the disturbing factors from decisional process, causes/effects of the decisional risk, the advantages and disadvantages taking group decisions, optimization models of risky decisions -, and *a practical part* – containing informations about the “Krystall” firm.

I think that, for taking an efficient (correct) decision in a problem, the manager must have information at the right time and in the right place, he must know all the engagements assumed and he must be open at the other persons ideas.

INTRODUCERE

Dintotdeauna conducerea a fost indisolubil legata de procesul decizional si, inevitabil, eficienta activitatii manageriale e conditionata de oportunitatea si rapiditatea adoptarii deciziilor.

Lumea se schimba cu o viteza fara precedent si ca sa tina pasul fiecare organizatie are nevoie de salariati competenti, bine informati, loiali, flexibili si talentati, astfel ca orice decizie luata de acestia sa fie subordonata intereselor firmei. Managerii trebuie sa se gandeasca bine la ceea ce le ofera angajatilor si la ce sa se astepte de la ei, daca doresc ca performantele sa fie ridicate si firmele lor sa fie competitive.

DEZVOLTAREA SISTEMELOR SUPORT DE DECIZIE

Cantitatea de informatii este intr-o reala “stare de explozie”, iar calitatea datelor manageriale este intr-o continua imbunatatire. Dezvoltarea surselor de date si sistemele bazate pe computer reclama folosirea modelelor pentru a rezuma, interpreta si realiza o utilizare normativa a acestor date.

Teoria deciziilor este intr-un deplin si real proces de imbunatatire – din ce in ce mai multe experiente si cercetari sunt impartasite si diseminate prin literatura de management, iar dezvoltarile teoretice sunt sistematic atestate, ceea ce conduce la teorii imbunatatite si modele mai bune.

TEHNOLOGIA INFORMATIEI SI ELABORAREA DECIZIILOR MANAGERIALE

T. I. a schimbat procesele educationale si de invatare, si a continuat sa schimbe in mod drastic natura muncii si a organizatiilor. Elementul cheie in acest proces este **informatia** si modalitatea in care aceasta este utilizata de oameni. Din ce in ce mai multa informatie privind o multime de lucruri si aspecte devine disponibila astazi, intr-un ritm din ce in ce mai alert. Conferintele computerizate si video conferintele sunt obisnuite si oamenii lucreaza impreuna unul cu celalalt, desi se afla la distante fizice (geografice) foarte mari, fara a fi necesara o intalnire directa, fata in fata. In aceasta **era a informaticii**, **capitalul intelectual** reprezinta principala sursa de avantaj concurential => cunoasterea reprezinta o sursa de neinlocuit.

“Informatia din care izvoraste si din care este creata cunoasterea sporeste potentialul acesteia prin intermediul retelelor electronice care leaga fiecare individ cu intreaga lume si-l face sa aiba un acces la orice fenomen, aspect imposibil de realizat inainte. Este oricand momentul potrivit sa ne intoarcem la computerul nostru, sa deschidem paginile **Internetului** si sa cautam *informatia*.” (Peter Drucker)

Computerele si tehnologiile bazate pe electronica faciliteaza activitatile de culegere, prelucrare si prezentare a informatiilor, precum si a celor privind elaborarea si luarea deciziilor intr-un birou managerial sau pur si simplu intr-un birou de lucru. In mod realist, viitorologul Alvin Toeffler considera **viteza de elaborare a deciziilor** ca fiind principalul activ (capital) in mediul dinamic prezent unde “viteza vanzarii”, “reactia rapida”, “ciclul de timp tot mai scurt” sunt problemele cele mai intens si pe larg dezbatute in multe birouri executive.

In ultimile decenii, intreprinderile au devenit constiente de necesitatea intelegerii tendintelor economiei informationale a carei baza o reprezinta **informatia**, importante fiind si inovarea, creativitatea, cantitatea, inteligenta si etica. Majoritatea managerilor, indeosebi la *intreprinderile mari* dispun de un departament format din specialisti diferiti, care ii informeaza permanent asupra unor elemente importante privind deciziile concurentilor. *Intreprinderile mici* trebuie sa “navigheze” printre colosi, aplicand decizii ce urmaresc ca intreprinderea sa fie mai puternica in punctele care urmeaza sa fie atacate sau aparate.

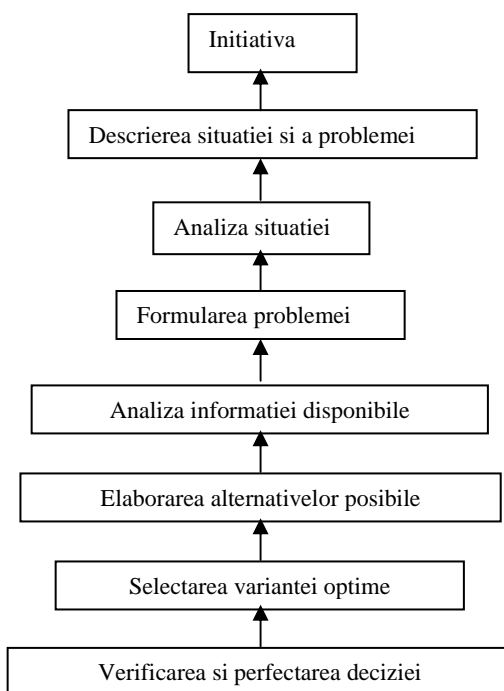
Metoda posibilă și, poate, uneori cea mai bună de a alege varianta decizională optimă poate fi convingerea prin forța cunoașterii sau manipularea.

În timp s-au produs mutații fundamentale la nivelul decizional al întreprinderilor. Rolul predominant informativ și decizional al managerilor a devenit tot mai important. Echipa managerială flexibilă are un pronunțat caracter formativ, anticipativ și participativ, concretizat în adoptarea și aplicarea de decizii și comportamente ce urmăresc îmbunătățirea pregătirii și îmbogățirea cunoștințelor salariaților, vector fundamental al performanțelor.

De fiecare dată când managerul planifică, organizează, direcționează sau controlează activitățile din cadrul organizației, el trebuie să ia o serie de decizii; deci, luarea deciziilor reprezintă o parte de bază a oricărei activități în care este implicat un manager.

Teoria deciziilor constituie o ramură particulară a științei manageriale. Prin definiție, **managementul** se fundamentează pe adoptarea de decizii, la un anumit moment dat, privind adoptarea liniilor de acțiune, alegerea mijloacelor necesare atingerii obiectivelor, alocarea resurselor, stabilirea priorităților, schimbarea obiectivelor în timp. **Decizia** înseamnă, încă din antichitate, o componentă esențială a conducerii, care presupune alegerea și aplicarea unei linii de acțiune, în urma analizei și comparării raționale, intuitive sau aleatoare a mai multor variante posibile.

SCHEMA PROCESULUI LUĂRII DECIZIEI



Consider ca pentru a putea adopta o decizie oportuna intr-o anumita problema, decidentul trebuie, mai intai, sa fie capabil sa identifice si sa formuleze problema decizionala, sa evidentieze toti factorii de influenta si sa selecteze elementele cu adevarat importante care trebuie luate in considerare in rezolvarea acesteia. El trebuie sa mai fie capabil a pune impreuna cunostiintele, experienta, intuitia si abilitatea decizionala de care dispune in vederea identificarii structurii formale a problemei si a metodelor si modelelor adecvate pentru a fi aplicate in rezolvare. De asemenea, trebuie sa identifice corect conditiile in care urmeaza a fi aplicata decizia si persoanele ce pot oferi solutii corecte la problema in cauza. Se remarca faptul ca in centrul derularii procesului decizional se afla **problema decizionala**. Etapele de formulare a problemei, construire a modelului descriptiv, alegere sau construire a algoritmului adecvat, de formulare a variantelor si alegere a celei optimale sunt in totalitate subordonate acestui scop.

Evaluarea alternativelor si calculul consecintelor

Principalele decizii intr-o organizatie sunt cel mai des elaborate si luate de mai multe persoane si nu de catre un sigur decident (individual). **Avantajele si dezavantajele elaborarii in grup a deciziilor** sunt:

a) AVANTAJE:

- mai multe informatii si cunostinte sunt centrate pe problema respectiva
- un numar mult mai mare de alternative candidate poate fi dezvoltat si generat
- o mai mare intelegere si cunoastere a problemei, si o mai larga acceptare din partea membrilor unitatii de munca
- membrii dezvolta cunostinte si capacitati (aptitudini) pentru a fi folosite in viitor

b) DEZAVANTAJE:

- timpul mai indelungat de luare a deciziei
- dezacordul poate amana luarea deciziei si poate provoca "regrete"
- discutia poate fi dominata de unul sau mai multi membrii ai grupului

Stiinta si practica impun astazi eforturi noi, care au la baza optimizarea pe termen lung a deciziilor manageriale, care urmaresc evolutia si influenta unor factori esentiali interdependenti ca: **eficienta-risc-timp**. A adopta decizii manageriale intr-un univers haotic, a avea succes si a asigura existenta generatiilor urmatoare presupune respectarea mai multor principii: grija permanenta fata de constituinti (clienti, salariati, actionari, mediu), inovare continua in toate sectoarele intreprinderii, o echipa manageriala participativa si flexibila, planuri simple si eficiente, o conceptie dinamica. Eficienta deciziilor manageriale mai trebuie sa urmareasca (astazi) autoregenerarea resurselor, optimizarea perioadelor de utilizare a bunurilor si reducerea costurilor pe termen lung.

Factorii perturbatori din procesele decizionale sunt numerosi:

- slaba crestere economica si structurile neechilibrate ale unor economii conduc la declin numeroase sectoare
- noi puteri alterneaza conjunctura internationala
- distribuitorii isi impun punctul de vedere asupra producatorilor
- evolutia modei, gusturilor si exigentelor antreneaza o permanenta fragmentare a pietei
- interventiile statului modifica jocul concurentei si deterioreaza deciziile manageriale luate in alte conditii etc.

Dupa gradul de cunoastere a fenomenului studiat, deciziile se pot adopta in conditii de:

- a) *certitudine*
- b) *incertitudine*
- c) *risc*

Intr-un *mediu cert* exista suficienta informatie pentru ca rezolvatorul problemelor sa cunoasca alternativele posibile, precum si rezultatele (consecintele) fiecărei alternative. Alternativele posibile sunt studiate atent, iar in final se alege alternativa cea mai buna (care conduce la cele mai bune rezultate). Foarte putine probleme manageriale apar in medii certe, dar unele etape sau faze pot fi deseori intreprinse pentru a reduce incertitudinea.

Intr-un *mediu de risc*, rezolvatorul problemei duce lipsa de informatii complete asupra alternativelor de actiune si asupra consecintelor pe care acestea le implica, dar are o idee asupra probabilitatilor asociate cu aparitia lor. O probabilitate reprezinta gradul de posibilitate, sansa (ex. 7 din 10) ca un eveniment sa apara.

Avem de-a face cu un *mediu incert* atunci cand informatia este asa de saraca incat managerii sunt incapabili sa repartizeze probabilitati la rezultate, consecinte posibile ale alternativelor care sunt cunoscute. Incertitudinea ii determina pe manageri sa se bazeze puternic pe creativitate in rezolvarea problemelor, reactiile la incertitudine depinzand in mare parte de intuitie, fler (care lasa deseori un mare spatiu de eroare).

Data fiind *incertitudinea ca realitate inconjuratoare*, managerii trebuie sa reactioneze rapid, indata ce cea mai mica oportunitate li se ivede. Pentru a fi gata in orice moment, ei trebuie sa aiba control asupra situatiei financiare, sa dispuna de previziuni pertinente, sa cunoasca bine toate angajamentele asumate, cat si sa dispuna de un personal adecvat, pregatit, motivat si animat.

Astazi asumarea riscului in deciziile manageriale a devenit o necesitate. In practica, decidentii sunt confruntati cu cele mai eterogene situatii de risc: riscul contractual, riscul de faliment, riscul investitional, riscul decizional.

Riscul decizional este determinat de o multitudine de *cauze* obiective si subiective:

- schimbari tehnologice rapide;
- erori de analiza tehnica, financiara, previzionala, de apreciere a eforturilor si efectelor
- cunoasterea imperfecta si incorecta a variabilelor luate in calcul, sau omisiunea de variabile
- atitudinea exagerat de optimista sau pesimista a echipei decizionale
- interventii neprevizibile ale statului
- constrangeri legislative
- modificarea conjuncturii internationale
- modificari ale comportamentului cumparatorilor

Aceste cauze si multe altele pot determina modificari importante pe parcursul desfasurarii activitatii decizionale, cu **efecte** asupra rezultatelor sperate, anticipate de la obiectivul vizat. Asemenea modificari pot fi: pierderea de surse de materii prime, cresterea preturilor factorilor de productie, scaderea cifrei de afaceri, scaderea veniturilor si a puterii de cumparare etc.

Riscul decizional poate fi definit ca un pericol, un hazard, o expunere la pierdere sau stricaciune. Astfel, riscul decizional se refera la posibilitatea ca un eveniment nefavorabil sa se produca, eveniment care va modifica, in sens negativ, veniturile si castigurile, realizarea obiectivelor intr-un anumit interval de timp.

În adoptarea deciziilor manageriale în condiții de risc trebuie să se aibă în vedere și modul de evoluție în timp, aferent diferitelor linii posibile de acțiune. Din acest punct de vedere, decidenții se pot confrunta cu trei situații:

- *risc cu variabilitate constantă*
- *risc cu variabilitate crescătoare*
- *risc cu variabilitate descrescătoare*

Riscul și incertitudinea fac parte din procesul decizional, ori raționalitatea nu constă în evitarea riscului și eliminarea incertitudinii, ci în controlul și reducerea lor la nivele acceptabile. Managerii trebuie să fie hotărâți în asumarea unui anumit nivel al riscului în deciziile manageriale, absolut indispensabile activităților esențiale ale întreprinderii. Totodată, deciziile trebuie luate la nivelul cel mai potrivit în ceea ce privește consecințele motivationale, deoarece deciziile luate la nivele ierarhice superioare (motivationale) își pierd uneori din capacitatea lor de animare și antrenare, la fel cum deciziile luate la nivele ierarhice elementare pierd din puterea lor de influențare. Evaluarea riscului decizional trebuie să se facă folosind un personal bine pregătit, animat, motivat și flexibil, și utilizând un control corectiv susținut al tuturor activităților.

În literatura economică de specialitate sunt definite două mari *categorii de riscuri posibile în procesul decizional managerial*:

- **riscul pur** – este consecința unor evenimente accidentale sau fortuite, depinzând de vulnerabilitatea mediului în care se desfășoară activitatea și situându-se dincolo de decidenți sau alte persoane implicate.

- **riscul antreprenorial** – este legat de deciziile luate într-o întreprindere, de oamenii care implicați într-o activitate pot influența scopul și modalitățile de acțiune.

Managerii trebuie să fie capabili să adopte o viziune largă asupra riscului, de natură să includă ambele forme ale fenomenului. Riscurile trebuie înțelese la toate nivelurile și controlate sub aspectul capacității de a fi gestionate. O atenție deosebită se acordă **riscului economic și financiar** provocat de deciziile privind existența întreprinderii într-un mediu concurențial. Cei mai întâlniți factori de risc economic și financiar sunt:

piata (concurența, conjunctura, diversificarea), deciziile autorităților (fiscalitatea, drept comercial, reglementări vamale), factorii financiari (rentabilitatea, investițiile), tehnicile de producție și comercializare, factorii organizatorici și structurali, factorii umani.

METODE DE OPTIMIZARE A DECIZIILOR ÎN CONDIȚII DE RISC

Decizia, ca expresia cea mai dinamică și activă a conducerii, ridică și problema modului de implementare a ei, deci nu trebuie cunoscut numai CE trebuie făcut, ci și CUM și UNDE trebuie acționat pentru a rezolva cât mai bine fiecare problema.

Economia managerială și practica “au consacrat” numeroase proceduri, tehnici, reguli și **modele decizionale**, care după sfera de cuprindere și obiectivul principal urmărit sunt specializate și generale.

- **metodele generale** – sunt utilizate, de regulă, numai în anumite faze ale procesului decizional, în vederea îmbunătățirii sale parțiale, la nivelul unora dintre verigile componente.

- **metodele specializate** – pot fi utilizate pentru probleme decizionale cu periodicitate mare și cu grad variabil de complexitate. Dintre acestea, avem metoda arborelui decizional, metoda speranței matematice, simularea decizională și altele care se aleg în funcție de obiectul deciziei și stările naturii. Ele sunt folosite în întreprinderi și

permit reducerea timpului de adoptare a deciziilor, alegandu-se rapid alternative optime. In deciziile manageriale, arborii de decizie pot fi utilizati pentru a ilustra combinatiile probabilistice pentru serii de evenimente independente sau dependente.

Etapele analizei premergatoare deciziilor manageriale sunt:

1. Identificarea liniilor de actiune posibile si a starilor naturii corespunzatoare fiecărei linii sau alternative decizionale.

2. Identificarea punctelor de decizie

3. Reprezentarea grafica a problemei analizate printr-un arbore decizional, in care fiecărei linii de actiune si stari ale naturii ii corespunde cate o ramura a arborelui de decizie.

4. Estimarea subiectiva a distributiei de probabilitate

5. Calculul valorii sperate a rezultatelor pentru fiecare linie de actiune

6. Alegerea liniei optime de actiune, in conditiile unei informari “a priori”

7. Estimarea probabilitatilor “a posteriori”

8. Calculul valorii sperate a rezultatelor si a riscului in conditii “a posteriori”

9. Compararea variantelor optime in cele doua conditii si alegerea celei mai bune variante.

Folosirea arborilor de decizie in procesul decizional managerial se recomanda in etapele de evaluare a tuturor alternativelor de actiune, precum si in acelea de evaluare a incidentei dintre acestea si starile naturii. Caracterul incomplet al informatiilor disponibile decidentului si dinamica aleatoare a procesului supus influentei mediului il determina pe decident sa-si construiasca strategia prin enumerarea tuturor variantelor de actionare, cu examinarea diferitelor conditii posibile la acel moment. Ori de cate ori dimensiunile unui arbore decizional corelate cu multitudinea variantelor posibile cresc, se construiesc arbori simetrici. Din studiile efectuate la nivel microeconomic s-u constatat urmatoarele categorii principale de probleme decizionale ce pot fi rezolvate cu arbori simetrici: lansarea pe piata a unui nou produs, restructurarea unei organizatii prin reprofilare datorita concurentei, decizia de investitii prin dezvoltare sau constructii noi, decizia de introducere in fabricatie a unui nou produs, alegerea unui sistem de transport pentru un anumit produs, realizarea unui obiectiv de constructii, lansarea unei afaceri industriale.

STUDIUL DE CAZ – FIRMA “KRYSTALL”

Firma “KRYSTALL” este o firma producatoare de sticlărie, din Estul Europei. Ea a fost infiintata in anul 1897 si a ajuns ca in anul 1930 sa aiba o mare reputatie pentru produsele sale : vase de crystal, figurine si tacamuri.

In timpul celui de-al doilea razboi mondial, firma a inregistrat pagube foarte mari, iar regimul politic instituit dupa aceea a fost prea putin interesat de produsele acestei firme. Dupa razboi firma a fost profilata pe producerea sticlei pentru geamuri si a unor tacamuri simple, fapt pentru care muncitorii calificati au fost nevoiti sa-si practice, in particular, meseria de “artisti decoratori”.

Dupa ce in aceasta tara a inceput procesul de privatizare, firma a fost cumparata (pe baza unui imprumut) de catre o echipa de manageri condusa de Christine, ca manager general.

In timpul unei receptii oferita de Ambasada Angliei in tara respectiva, Christine l-a intalnit pe John –manager al unei firme de import-export din Anglia –care cauta un furnizor pentru obiecte de cristal de calitate inalta, pe care apoi sa le vanda in Anglia prin magazine specializate pe cadouri. Ulterior intalnirii de la receptia respectiva, John l-a trimis un fax

Christinei prin care I-a cerut sa se decida urgent asupra unei colaborari viitoare, intrucat pentru acelasi tip de produse el se afla deja in proces de negociere cu o alta firma producatoare.

Christine a convocat consiliul de administratie al firmei "Krystall" pentru a discuta despre propunerea primita din Anglia, si al carei continut este:

- Livrarea unor obiecte de portelan in valoare de 20 milioane, impartita in mod egal intre figurine de crystal si tacamuri
- Un sfert din comanda trebuie onorata in primele 3 luni, iar restul in urmatoarele 3 luni
- Daca aceste produse se vor vinde in Anglia, atunci John va reveni cu o comanda de 3-4 ori mai mare.

Christine le-a cerut celor prezenti sa-si expuna punctele lor de vedere in legatura cu aceasta problema.

Managerul responsabil cu productia a aratat ca este imposibil sa se onoreze aceasta comanda, intrucat ea este aproape egala cu volumul vanzarilor anuale pe piata interna si au aparut greutati in satisfacerea comenzilor pe care le au. Argumentele principale sunt:

- Insuficienta fortei de munca, in sensul ca muncitorii calificati au plecat din cadrul firmei, iar formarea muncitorilor tineri necesita timp
- Calitatea necoraspuzatoare a materiilor prime face ca uneori 50% din produsele finite sa fie rebut
- Utilajele sunt uzate fizic si moral

Pentru inlocuirea utilajelor ar trebui facuta o investitie in valoare de 60000 DM, noile utilaje putand fi insa disponibile numai dupa 3 ani.

Managerul responsabil cu activitatea de marketing s-a referit la necesitatea de a avea mai multe informatii despre piata Angliei inainte de a accepta comanda, pentru ca preturile oferite de John i se par prea mici. Astfel pentru un produs el ofera 1, 25 lire, iar pretul de vanzare cu amanuntul ar putea fi in Anglia chiar dublu decat pe piata interna. In tara, firma "Krystall" vinde acelasi produs la un pret cu ridicata de 1, 34 lire, iar pretul de vanzare cu amanuntul este de 2, 41 lire. De asemenea, daca produsele nu vor place cumparatorilor englezi sub aspectul designului si al pretului, reputatia firmei Krystall va avea de suferit.

Managerul financiar a aratat ca clauzele privind plata propuse de John sunt corecte, adica plata in valuta in momentul in care produsele sunt acceptate in Anglia. Dar el isi exprima reserve privind posibilitatea de a finanta cumpararea utilajelor, intrucat bancile pot da un imprumut pe termen scurt cu o dobanda de 50%.

Situatia financiara a firmei pe anul anterior se prezinta astfel:

Vanzari	1460000
Costul vanzarilor, din care:	592852
-materiale	108928
-munca vie	192856
-cheltuieli de fabricatie fixe	160713
-cheltuieli de fabricatie variabile	130356
Profit brut	453568
Cheltuieli de marketing	41071
Cheltuieli generale	135713
Taxe	19642, 7

DECIZIILE MANAGERIALE ÎN CONDIȚII DE RISC

Cheltuieli financiare	210712, 6
Profit net	46428, 2
Active fixe	551781, 3
Active curente	303569
-stocuri	116070, 5
-debitori	130356, 1
-in casa	57142, 4
Capital in actiuni	178570
Cont de profit si pierderi	110713, 4
Imprumut pe termen lung	508924, 5
Creditori	37499, 7
Taxe	19642, 7

Christine a concluzionat discutiile prin prezentarea a 3 variante strategice posibile:

1. Neacceptarea comenzii si continuarea livrării produselor numai pe piata interna. Desi rezultatele financiare ale firmei sunt deocamdata bune, totusi firma ar putea avea dificultati serioase in viitor daca concurentii isi vor perfectiona dotarea.

2. Acceptarea comenzii cu toate conditiile propuse de partenerul englez, fapt care ar putea insemna un pas inainte pentru viitorul firmei.

3. Renegocierea clauzelor privind comanda, in sensul de a obtine un pret mai bun sau de a amana livrarea produselor (sau chiar ambele).

Solutia propusa de mine este sa se incerce o renegociere a clauzelor privind comanda, in sensul obtinerii unui pret mai bun (in cazul in care in urma unui scurt studiu de piata realizat pe firmele producatoare de obiecte de portelan din Anglia s-ar constata ca preturile oferite de John sunt mult inferioare celor practicate in Anglia) si al amanarii livrării produselor. In cazul in care John nu este de accord cu renegocierea clauzelor privind comanda, eu propun ca firma “Krystall” sa riste si sa accepte comanda.

Oricum, unele schimbari trebuie facute in firma, indiferent daca aceasta incheie sau nu un contract cu firma din Anglia; aceste modificari, ce ar trebui efectuate, sunt:

- reatragera, in firma, a fostilor muncitori calificati prin acordarea unor facilitati (de exemplu: salarii mai mari)

- aprovizionarea cu materii prime de calitate superioara (care sa nu duca la obtinerea de rebuturi –ca produse finite)

- inlocuirea treptata a utilajelor – lucru cerut atat de concurenta cat si de progresul tehnic (Anca Borza – Managementul IMM)

BIBLIOGRAFIE

1. Gh. Ionescu, Emil Cazan, Adina Letitia Negruta; Modelarea si optimizarea deciziilor manageriale; Ed. Dacia, Cluj- Napoca, 1999.
2. Gabriela Marinescu, Timpul si deciziile manageriale.
3. Virginia Maraciune, Decizii manageriale -imbunatatirea performantelor decizionale ale firmei, Ed. Economica.
4. Constantin Gaidric, Luarea deciziilor, Ed. Stiinta, Chisinau, 1998.
5. Anca Borza, Managementul intreprinderilor mici si mijlocii, Cluj-Napoca, 1996.

CONCEPTII DE MANAGEMENT SI MARKETING IN CADRUL INTREPRINDERILOR MODERNE

BANDI RAMONA

ABSTRACT. The paper treats the importance of using the management and marketing in the modern enterprise. Because of big fluctuations in the economical environment, marketing management has become from a luxury a necessity. Marketing is an activity that brings advantages for the firm not only in the external environment, but in the internal one too. Managements helps not only to realizing the production goals, but also to realizing the internal harmony.

In the paper there are presented the main marketing and management concepts used by the modern company.

Concepția de marketing

Noțiunea de marketing conform căreia întreprinderile produc profit și își realizează obiectivele prin satisfacerea clienților.

Această gândire tradițională reprezintă fundamentul marketingului, omite însă un element foarte important al comerțului, respectiv concurența. Așadar concepția tradițională a marketingului este condiția necesară dar insuficientă a succesului întreprinderii. Pe lângă satisfacerea clienților, întreprinderile trebuie să fie superioare concurenților.

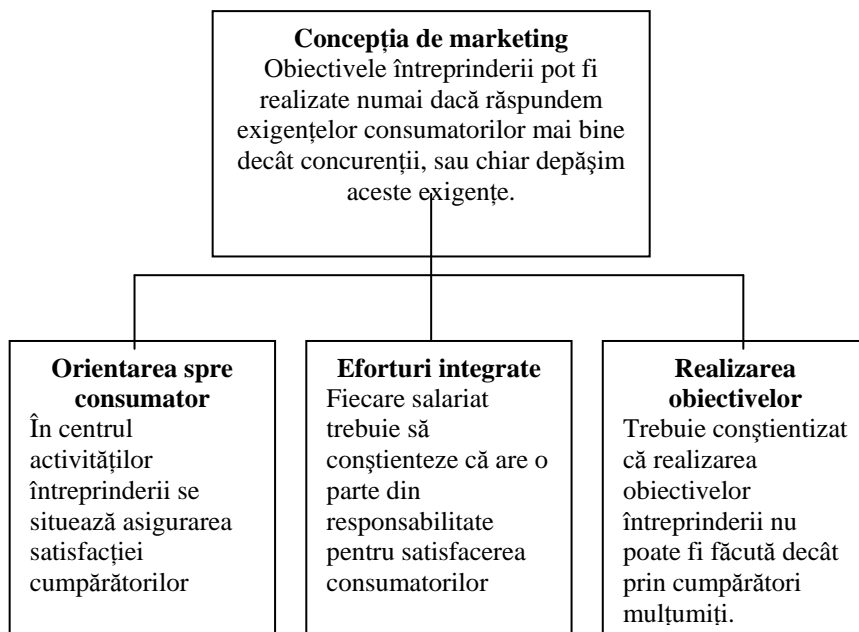
Dintre produsele de duzină aflate astăzi pe piață multe ar fi putut să fie cele mai bune acum zece ani. Diferența între produse trebuie căutată în spiritul de concurență.

Conceptul marketingului modern ar putea fi concluzionat astfel: vom realiza obiectivele întreprinderii dacă vom corespunde mai bine așteptărilor decât concurenții noștri, sau chiar vom depăși aceste așteptări.

Potrivit acestei concepții întreprinderea trebuie să îndeplinească trei condiții: Prima condiție este ca activitățile întreprinderii să fie orientate mai mult spre satisfacerea clienților și nu spre satisfacția producătorului. Această condiție nu este ușor de îndeplinit.

A doua condiție este aceea că satisfacerea cumpărătorului necesită eforturi integrate. Pentru realizarea conceptului de marketing este răspunzător nu numai compartimentul de marketing. Trebuie convinse și celelalte compartimente cum ar fi: producție, financiar-contabil, cercetare-dezvoltare, tehnic etc. că în mijlocul acțiunilor firmei trebuie să se situeze exigențele consumatorilor. Menirea comportamentului de marketing este să militeze pentru această concepție să coordoneze, să realizeze o armonie între diferitele activități. Concepția reprezintă o filozofie de afaceri și nu o atribuție a unui compartiment al întreprinderii.

A treia condiție, necesitatea eforturilor concentrate, presupune o convingere clară a managementului de faptul că numai consumatorii mulțumiți pot asigura realizarea obiectivelor întreprinderii.



În activitatea comercială se întâmplă deseori că furnizorii și clienții au interese diferite. Practicarea prețurilor fixe poate mări profitul dar poate reduce gradul de satisfacție al clienților. Aceste acțiuni anticoncurențiale fac dificilă aplicarea filozofiei marketingului, care este indispensabilă succesului firmei. Lanțul de magazine Leclerc din Franța a apelat la această filozofie a marketingului pentru a pune capăt acțiunilor anticoncurențiale ale furnizorilor și pentru a reduce prețurile spre bucuria cumpărătorilor.

Orientarea spre marketing contra orientarea spre producție

Nimic nu garantează faptul că o întreprindere va utiliza filozofia orientării spre marketing sau spre consumator. În contrast cu orientarea spre marketing se află orientarea spre producție, care poate fi descrisă ca o atitudine pasivă, interiorizată. Acest lucru se poate întâmpla datorită faptului că majoritatea salariaților își petrec orele de lucru în producție.

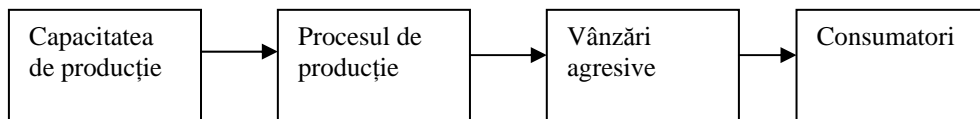
Orientarea spre producție se poate manifesta sub 2 forme. Prima formă este aceea când managementul se axează în jurul costurilor.

Conform acestei concepții, profitul trebuie realizat prin realizarea unei game de produse cu un număr redus de produse, la costuri de producție minime. Această concepție este bine ilustrată de către Henry Ford, care a construit un singur model de mașină și într-o singură culoare (modelul T negru) pentru a minimiza costurile. Cu toate că a procedat astfel, totuși Ford a avut drept scop satisfacerea consumatorilor prin faptul că a vrut să realizeze automobile ieftine accesibile unui segment de piață mai vast. Un manager orientat spre producție nu are în vedere asemenea considerente. Singurul obiectiv este reducerea costurilor și comoditatea oferită de un număr mai redus de produse.

A doua formă de manifestare a orientării spre producție este aceea conform căreia afacerea este apreciată după condițiile de producție. Levitt aduce ca exemplu casele de

producții cinematografice, cărora succesul este reprezentat de numărul filmelor produse, astfel aceștia nu au reacționat la scăderea cererii față de filme în urma creșterii concurenței în domeniul facilităților de petrecere a timpului liber. Dacă aceștia ar fi privit afacerile prin prisma marketingului ca un fel de divertisment, atunci ei ar fi perceput televiziunea ca o oportunitate și nu ca o amenințare.

Orientarea spre producție



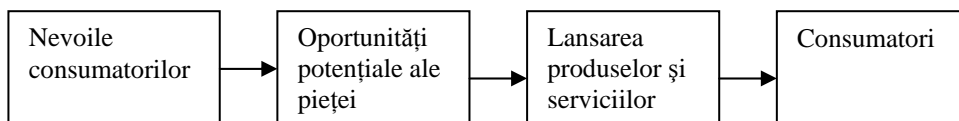
Aceasta reprezintă modelul cel mai brut al orientării spre producție. În centrul lui se află capacitatea de producție momentană, aceasta determinând obiectivele întreprinderii. Țelul organizațiilor este să producă bunuri și să le vândă, să le impună prin metode agresive unor consumatori neinformați.

Firma Pollitt and Wigsell este un exemplu clasic la situația declanșată de o asemenea filozofie a firmei. Această firmă producea motoare cu aburi pe care le vindeau firmelor din industria textilă. Produsele lor erau cele mai bune și astfel întreprinderea s-a dezvoltat ajungând la un număr de o mie de angajați într-o fabrică întinsă pe 12 hectare. Firma s-a specializat exclusiv pe motoare de aburi, iar când motoarele electrice au început să înlocuiască vechile tehnologii, ei au omis efectuarea schimbării ce se impunea. Astăzi, pe locul acelei fabrici există un cartier de locuință, firma disparând complet.

Întreprinderile orientate spre marketing își concentrează eforturile asupra necesităților consumatorilor. Aceștia încep schimbările în propria ogradă, iar flexibilitatea este considerată o condiție de bază a supraviețuirii. Pentru aceste schimbări sunt necesare oportunitățile oferite de piețele potențiale.

Firmele orientate spre piață încearcă în limita cunoștințelor să-și alinieze produsele și serviciile lor la cererile existente sau latente ale pieței.

Orientarea spre marketing



Întreprinderile orientate spre marketing își stabilesc relații strânse cu consumatorii pentru a le cunoaște nevoile, a le înțelege problemele. Dacă contactul direct nu poate fi realizat atunci se efectuează cercetări de marketing formale pentru cunoașterea motivației și înțelegerea comportamentului consumatorilor.

Succesul firmelor germane producătoare de mașini se datorează în parte faptului că ei și-au realizat noile produse cu cooptarea opiniilor clienților, care la rândul lor erau inovatori.

Acest mod de abordare se află în contrast total cu atitudinea producătorilor britanici care priveau cercetările de marketing ca tactici de întârziere a lansării produselor noi și se temeau de cooptarea consumatorilor în proiectarea produselor noi, considerând că astfel ar putea compromite succesul vânzării produselor existente.

Profitabilitate contra eficiență

O altă oportunitate a filozofiei afacerilor o putem înțelege dacă recunoștem diferența între profitabilitate și eficiență. Profitabilitatea este legată de input și output. O firmă profitabilă își produce produsele în condiții de rentabilitate.

Productivitatea a crescut în multe ramuri industriale din Regatul Unit. Orele de lucru necesare pentru a produce un motor s-au redus, la fel și costurile. Acest lucru însă nu a avut ca efect creșterea competitivității industriei britanice comparativ cu alte țări, fapt care a condus la un deficit al balanței comerciale și la o criză valutară în urma căreia lira sterlină s-a depreciat în toamna anului 1992.

Acest paradox își are explicația în cuvântul "eficiență", adică producerea unor bunuri potrivite.

Marketingul se ocupă cu poziționarea strategică a întreprinderilor pe piață. O firmă poate avea succes și fără a avea renume sau însușește în pofida unei renume, dacă nu produce ceea ce vor să cumpere consumatorii.

Un exemplu îl prezintă firma Burton Group, care confecționa haine la comandă și avea un succes imens. În urma schimbărilor culturale intervenite cererea față de haine a început să scadă. Succesul lui Ralph Halpern s-a manifestat în capacitatea sa de a re-poziționa firma Burton pe piață prin introducerea unor linii de produse pentru tineret, firma devenind eficientă din nou.

Profitabilitatea și eficiența, combinațiile dintre aceștia este reflectată în figura următoare:

	Ineficient	Eficient
Neprofitabil	Firma dispare din mediul de afaceri	Firma supraviețuiește
Profitabil	Moarte lentă	Firma prosperă

Firma care este în același timp neprofitabilă și ineficientă dispare repede din mediul afacerilor deoarece produce la costuri mari bunuri pe care consumatorii nu le vor cumpăra. Firma British Leyland (BL) se afla în situația de mai sus, până când Michael Edwardes a ajuns manager. El povestește în cartea sa cum a reușit să îmbunătățească performanțele BL la sfârșitul anilor '70, dar nu au reușit niciodată să fabrice automobile care să poată concura cu celelalte firme producătoare de mașini.

Edwardes a reușit să mute firma din câmpul neprofitabil-ineficient în câmpul profitabil-ineficient, firma urmând drumul spre o moarte lentă.

Menirea lui Graham Day a fost să mute BL în câmpul profitabil-eficient în așa fel încât să păstreze îmbunătățirile productivității și să construiască mașini de încredere, bine poziționate pe piață. Aceste autoturisme au apărut sub marca Rover. După succesul modelelor Rover 200 și Rover 400 firma s-a revigorat. Când Day a preluat BL a adus ca exemplu firma BMW care în anii '70 au produs mașini puține la număr și la un nivel calitativ inferior, iar astăzi s-au re-poziționat ca o firmă eficientă bazată pe calitate și design. Ironia sortii face ca astăzi Rover să fie proprietatea BMW.

Concluzionând putem spune că diferența de bază între profitabilitate și eficiență este că prima se bazează pe costuri, a doua pe consumator. Întreprinderile eficiente sunt în stare să atragă și să păstreze clienții.

Managementul orientat spre piață contra managementul bazat pe criterii interne

Putem înțelege mai bine noțiunea marketingului dacă comparăm punct cu punct o firmă cu un management orientat spre piață și o firmă cu un management bazat pe criterii interne.

Întreprinderi cu management orientat spre piață	Întreprinderi cu managementul pe criterii interne
La fiecare nivel al întreprinderii nevoia consumatorilor se află pe primul loc.	Primul considerent este comoditatea, cheia succesului este reprezentat de preț și cantitatea vândută.
Segmentarea se face pe diferite categorii de consumatori.	Segmentarea se face pe produse.
Cheltuiesc pe cercetări de piață și sunt atenți la schimbările pieței.	Se bazează pe credințe, pe cunoștințele altora.
Noutățile, schimbările sunt agreate	Se bucură de situația actuală, obișnuită.
Încearcă să ghicească concurenții	Nu se interesează de concurenți
Sumele alocate marketingului sunt considerate investiții	Sumele alocate marketingului sunt considerate un lux
Recompensează inovațiile	Sacționează inovațiile
Caută piețe latente, potențiale	Se mulțumesc cu aceleași piețe
Sunt rapizi	Se bucură de o comoditate confortabilă
Vor să fie primii printre concurenți	Se mulțumesc cu o copie de tip "și eu" a produselor aflate pe piață

Întreprinderile îndrumate de piață nu conțin să afirme că la toate nivelele lor le pasă de consumatori. Fiecare compartiment recunoaște importanța consumatorului în succesul întreprinderii.

La celălalt tip de firmă comoditatea este pe primul loc, dacă este mai dificil de produs ceea ce este cerut de consumatori atunci ei caută un pretext pentru a se sustrage de la înfăptuire.

Întreprinderile conduse de piață sunt conștiente de valoarea produselor și serviciilor lor raportată la cea a concurenților. Ei cunosc criteriile de selecție ale consumatorilor în cumpărarea unui produs și asigură un mix de marketing mai eficient decât al concurenților. Întreprinderile conduse pe criterii interne au și ele ceva cunoștințe că concurenții ar avea o anumită prioritate pentru criterii ca prețul sau performanța, dar nu au cunoștințe despre ceea ce interesează consumatorii cu adevărat. Întreprinderile conduse pe criteriile pieței își bazează segmentarea pe acele caracteristici ale consumatorilor care influențează strategia de marketing.

Întreprinderile conduse pe criterii interne segmentează pe produse; ex. Bulldozere mari și bulldozere mici, astfel ele sunt foarte vulnerabile în cazul schimbării nevoilor consumatorilor.

Întreprinderile conduse pe criteriile pieței au recunoscut că cheltuielile legate de marketing reprezintă în fond o investiție foarte rentabilă, ceilalți consideră aceste cheltuieli inutile, nerentabile și mai degrabă se bizuie pe experiența altora și pe zvonuri.

Întreprinderile conduse pe criteriile pieței acceptă cu mare plăcere schimbările, care sunt inevitabile atunci când organizația încearcă să mențină echilibrul strategic dintre sine și mediu. În contrast celelalte firme sunt mulțumite cu situația existentă și se opun schimbărilor. Atitudinea lor față de concurență este deasemenea diferită.

Întreprinderile conduse pe criteriile pieței încearcă să înțeleagă obiectivele și strategiile concurenților, încercând să anticipeze mișcările concurenților. Firmele din categoria cealaltă par să nici nu observe existența concurenților ignorându-le total.

Întreprinderile conduse pe criteriile pieței consideră cheltuielile făcute în marketing drept investiții pe termen lung, pe de altă parte întreprinderile conduse pe criteriile interne consideră aceste cheltuieli ca fiind un lux deoarece nu aduc un profit vizibil. La întreprinderile conduse pe criteriile de piață sunt premiați angajații inovatori care își asumă riscul. La celelalte firme se recompensează oportunismul și abilitatea de a evita greșelile.

Întreprinderile conduse pe criteriile pieței caută piețe latente care nu au fost exploatare deocamdată de alte firme. De ex. 3M Post-it, prin produsele sale a venit la întâmpinarea unor nevoi latente prin faptul că pot lipi ceva provizoriu la unele acte. Întreprinderile conduse pe criteriile interne sunt mulțumite dacă își păstrează produsele și piețele existente. Concurența intensivă înseamnă că firmele trebuie să fie rapide dacă vor să aibă succes. Întreprinderile conduse pe criteriile pieței reacționează prompt la piețele latente, sunt inovative și își produc și valorifică repede produsele și serviciile.

Ei știu că aceste oportunități de strategie se vor închide în curând.

Cazul unui director al firmei Dallmer simbolizează foarte bine că pentru succes este absolut necesar rapiditatea.

Doi oameni se plimbă în Pădurea Neagră unde se zvonește că mișună un leu feroce. Se opresc să se odihnească, când unul își scoate bocancii și se încalță cu pantofi de sport. Celălalt zice cu zâmbetul pe față: “Doar nu crezi că așa poți fugi de leu ?” “Nu, răspunde celălalt – eu trebuie doar să fug mai repede decât tine”

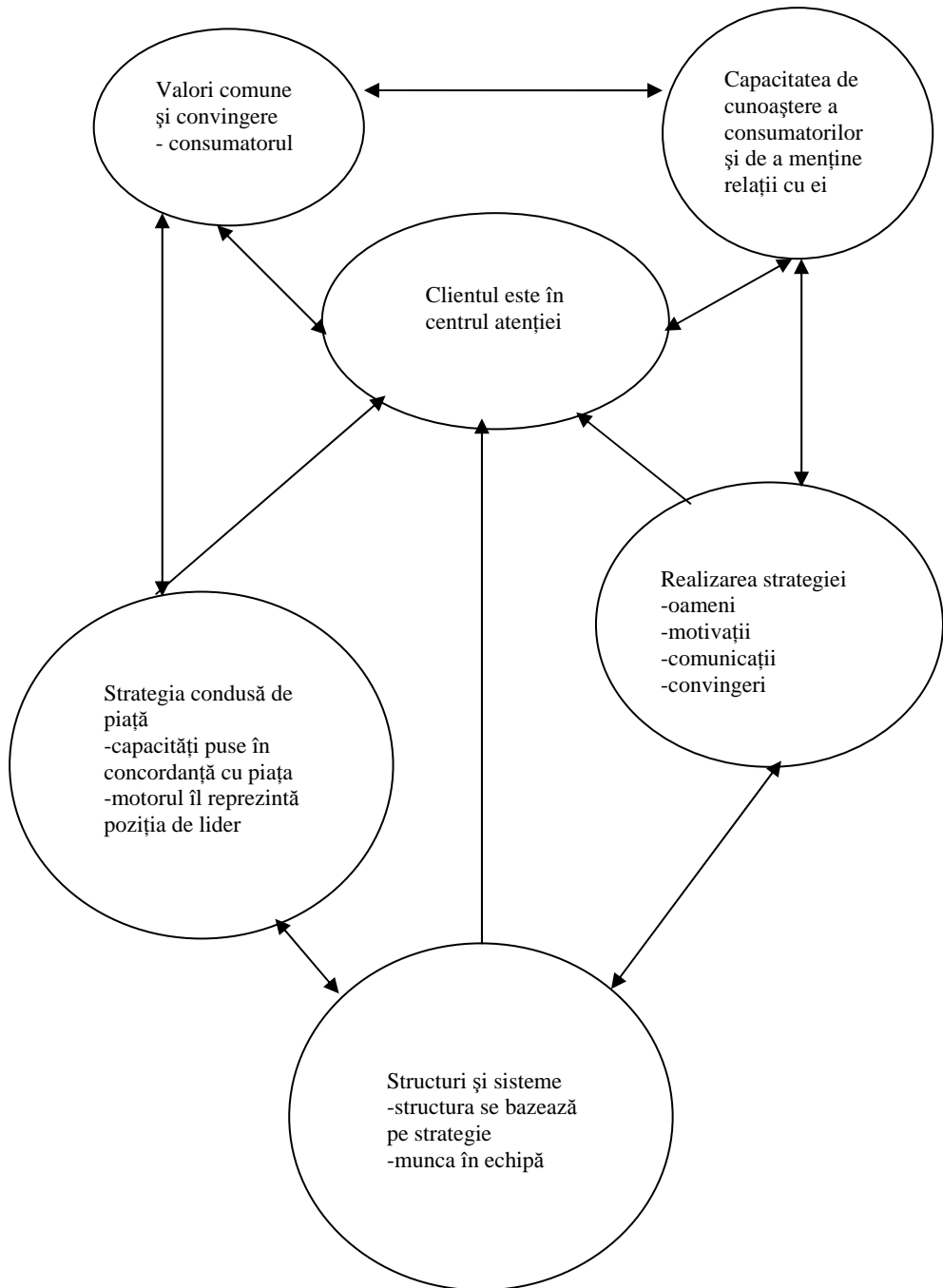
Întreprinderile conduse pe criteriile interne dacă observă o posibilitate, nu se agită. Necrologul lor va fi: ”De ce să ne grăbim ?”

În cele din urmă întreprinderile conduse pe criteriile de piață vor face totul să ajungă în vârful concurenței, încercând să satisfacă consumatorii mai bine decât o fac concurenții. Întreprinderile conduse pe criteriile interne se mulțumesc cu o copie de tip “și eu” a produselor aflate pe piață . Expresia se referă la strategia imitării produselor aflate deja pe piață.

Dimensiunile managementului orientat spre piață

Care sunt condițiile ca firma firma să fie orientată spre marketing ?

Figura 1.5. conține câteva din elemente esențiale.



Studiile lui Peters și Waterman evidențiază importanța valorilor comune și convingerii, care sunt bazele dezvoltării marketingului. Aceste condiții sunt greu de înlăptuite la acele întreprinderi la care până acum nu consumatorul s-a situat pe prima poziție. Schimbarea atitudinilor reprezintă o bătălie foarte greu de câștigat. O altă dimensiune se referă la cât de experimentați suntem în înțelegerea consumatorilor, în reacțiile noastre la comportamentul lor.

Peters și Waterman numesc aceasta a devenii apropiați consumatorilor și a rămâne în apropierea lor.

Kohli și Jaworski au interviuat 62 de manageri pentru a afla ce reprezintă marketingul pentru cei care îl practică.

Subiecții erau atât din compartimente de marketing cât și din altele, erau atât manageri de vârf cât și manageri executivi.

Rezultatul cercetărilor lor evidențiază importanța informațiilor despre piață, necesare orientării către piață.

Ei au definit orientarea către piață în următorul fel:

Reprezintă cunoștințe de marketing referitoare la ansamblul întreprinderii care cuprinde nevoile actuale și potențiale ale consumatorilor, asigură transmiterea informațiilor la toate unitățile organizației și asigură reacțiile organizației la acestea.

Orientarea către piață începe cu adunarea informațiilor care nu se referă numai la nevoile și preferințele consumatorilor, ci și la analiza fenomenelor și factorilor care influențează nevoile și preferințele.

Nu numai compartimentul de marketing este responsabil de adunarea informațiilor, ci și angajații de la diferitele nivele ale organizației colectează informații informale. De ex: inginerii de la compartimentul de cercetare-dezvoltare obțin informații de la conferințe științifice sau managerii de vârf din publicațiile de specialitate.

Următorul pas este transmiterea informațiilor pe căi formale și informale în întreaga organizație.

Kohli și Jaworski povestesc cum unii manageri au formulat note interne și memouri pentru a accelera răspândirii informațiilor. La o altă firmă managerul povestea lucruri pentru a ajunge la acelaș efect. A povestit despre cumpărători, despre nevoile lor, despre ce fel de oameni sunt, chiar și despre familiile lor. El s-a gândit că astfel angajații vor cunoaște mai bine consumatorii. La urmă el a accentuat importanța stabilirii unor piețe țintă, importanța proiectării și realizării unor produse și servicii care să satisfacă nevoi existente și viitoare previzibile. La aceste firme producția, determinarea prețurilor, modul de distribuție și publicitate trebuie să corespundă normelor de valori ale consumatorilor. Rolul central al cumpărătorului poartă cu el strategiile îndrumate de piață, adică dorința de a satisface mai bine nevoile decât o fac concurenții.

Însă, așa cum arată Davidson, realitatea pieței trebuie armonizată cu valorile întreprinderii. Atunci când întreprinderile intenționează să pătrundă pe piețe noi, ele trebuie să aibă în vedere și punctele forte și cele slabe latente, neobservabile.

Structura organizatorică trebuie să oglindească strategia de marketing. Cum se schimbă piața așa trebuie să se schimbe și strategia de marketing.

În urma acestor schimbări trebuie efectuate modificări în structura organizatorică și în sistemele întreprinderii pentru ca noile strategii să poată fi aplicate. Pentru realizarea acestora poate că vor fi nevoiți să utilizeze canale noi de distribuție, să introducă sisteme

informaționale de marketing și sisteme consumator-centrice, iar pentru facilitarea inovărilor trebuie înlăturate barierele informaționale dintre compartimente.

O altă dimensiune a managementului bazat pe criteriile de piață este executarea, îndeplinirea sarcinilor, pentru care este extrem de necesară comunicarea strategiilor pentru ca acestea să nu fie compromise de personalul aflat în contact direct cu clienții.

Kashani aduce drept exemplu introducerea pe piața germană a unor computer-tomografuri produse de către o firmă franceză. Produsul avea preț ridicat deoarece se baza pe tehnologie de vârf care furniza avantaje psihologice și materiale clienților. Această strategie a fost compromisă de firma distribuitoare care, în urma confruntării cu rezistența clienților, a redus considerabil prețul, astfel adaptarea pe piața germană a produsului a devenit un proces anevoios.

Dacă în cadrul unei organizații vrem să schimbăm sistemul de valori salariații trebuie convingși să adopte filozofia de marketing.

Sir John Egan, președintele British Airport Authority, își stimulează angajații cu sume de bani pentru ca aceștia să împărtășească punctul de vedere conform căruia clientul se află în centrul tuturor activităților firmei. Mărimea acestor stimulente depinde de gradul de mulțumire a pasagerilor măsurat prin anchetele efectuate în aeroporturi.

BIBLIOGRAFIE

1. Lawrence,R.J. and Thomas, M.J., editors.Modern Marketing Management. I-a ed.London: Penguin Education 1971.
2. Barabas,Istvan; Branzas,Petru; Somesan,Cornel. Metode Moderne in Management si Marketing.I-a ed.Cluj-Napoca: Editura Sincron 1997.

SCHIMBAREA MEDIULUI ORGANIZATIONAL ROMÂNESC

EMIL LUCIAN CRISAN

Preambul

Aproape ca a devenit un pacat sa vorbesti de schimbare in aceasta tara dupa experienta din 1996, cand s-a pus un accent deosebit pe acest cuvânt in cadrul campaniei electorale a PNT. Ei, bine, aceasta schimbare despre care vorbesc eu in aceasta lucrare nu are conotatii politice, dar este determinata de catre politic.

Bunastarea si securitatea sunt scopurile fiecărei societati umane de la inceputuri si pana in prezent. Dealtfel, poate ca societatea romaneasca se afla mai aproape de aceste scopuri decat niciodata, ca urmare a evolutiei istorice de la sfarsitul secolului trecut si de la inceputul secolului acestuia. Intrarea foarte apropiata in NATO si mai putin definita temporal ca apropiere in Uniunea Europeana ii face pe cei mai multi analisti optimisti in privirea viitorului. Optimisti in privinta securitatii putem fi fara nici un dubiu, dar in ce priveste mediul economic dupa aceste integrari succesive putem sa ne creem dubii si sa incercam sa ni le lamurim punctual ulterior daca este posibil.

Scopul acestei lucrari este de a evidentia cateva din cele mai importante dezavantaje pe care le aduce aceasta schimbare la nivel economic si, mai mult decat atat, schimbările pe care le-ar aduce aceste evolutii la nivelul organizational romanesc, unele solutii pentru producatorii autohtoni.

Schimbarea la nivel politic

Inca nu putem vorbi de economic fara a vorbi despre politic. Influenta politicului in economic este o intrebare pe care si-o pune orice democratie. Raspunsul pentru aceasta intrebare il gasim la noi in presa locala, la televiziuni sau la radio, dominate de scandalurile amestecului politicului in economic.

Se dovedeste ca majoritatea politicianilor care ies la lumina slaba a Parlamentului in vazul lumii nu sunt decat niste marionete, niste pioni. Grupurile de interese din spatele acestor "personalitati" sunt grupuri economice care vor legi pentru ele sau stufisuri de legi pentru a putea face ilegalitati. Odata cu schimbarea partidelor se schimba si aceste grupuri influente, deci si legislatia.

In acest context politic se poate socoti pe buna dreptate ca singurul fapt care ii indeparteaza pe politicieni de scopurile grupurilor pe care le reprezinta este chiar activitatea din ce in ce mai asidua pe care o depun acestia pentru aderare. Dar acesta este valul Europei pe care il aduce Dunarea de la izvorul sau si caruia nu I se pot opune niste pioni ai timpului.

Indiferent de toate afirmatiile si doleanțele clasei politice romanesti, un lucru este cert, anume acela ca *vom adera la toate organizatiile europene* in acest deceniu pe care eu l-as numi ca cel mai important deceniu din punct de vedere economic al existentei Romaniei.

Aderarea la Uniunea Europeana va insemna in primul rand o legislatie comuna cu cea europeana, deci mai putin flexibila (pentru a putea fi schimbata in fiecare zi) si mai putin stufoasa decat cea actuala.

Probabila schimbare la nivel economic

Dar ce va insemna aceasta schimbare la nivel economic de fapt?

Privind putin in urma, putem observa ca celelalte tari candidate pentru aderare au beneficiat de investitii majore in economia lor in perioada de preaderare. Romania nu a putut beneficia de asemenea investitii din cauza mediului instabil, atat politic, cat si economic.

Indraznesc sa spun ca Romania va beneficia si ea de capete de pod din partea organizatiilor economice puternice in perioada care a mai ramas pana la aderare, si poate ca **cea mai importanta infuzie de capital se va realiza dupa aderare**. Aceste infuzii se refera si la activarea la nivel national a unor sucursale productive ale unor organizatii cu renume mondial.

Putem vorbi de o crestere a competitiei la nivel national pe majoritatea sectoarelor de activitate. Aceeasi aderare aduce anulara taxelor vamale si stabilirea unei taxe vamale fixe mai mica- produsele interne vor concura de la egal la egal cu cele importate- de fapt nu se va mai putea socoti ca activitatea de aducere a produselor din spatiul economic european ar fi un import propriu-zis.

Probabila schimbare la nivel organizational

Schimbarea va fi aducatoare de avantaje si de dezavantaje pentru agentii autohtoni- depinde de pozitia pe care o au azi pe piata romaneasca. **Principalul avantaj este chiar stabilitatea legislativa** – aceleasi norme legislative nediscriminatorii de sub umbrela Uniunii Europene.

Acesta ar fi principalul avantaj, dar si principala cauza a dezavantajelor de genul cresterii competitivitatii. Da, veti spune mai multa competitivitate, mai bine pentru cumparatori, caci au oferta mai variata. Dar pentru a putea cumpara, cumparatorii au nevoie de resurse financiare cu care sa cumpere bunuri si servicii. Aceste resurse sunt obtinute doar daca se produce la nivel intern, autohton.

Putem vorbi deci de **competitie benefica mediului economic romanesc, izvorata din investitii straine in economia romaneasca, investitii directe creatoare de locuri de munca pentru forta de munca autohtona. Putem vorbi deasemenea de o competitie care distruge mediul economic romanesc- importam doar si nu mai producem nimic, deci duce la o scadere a veniturilor**.

Se intampla adesea ca un muncitor sa-si primeasca leafa si sa mearga la magazin sa-si cumpere o cada pentru baie. Aici are de ales intre cada pe care el a terminat-o chiar ieri de finisat la locul de munca si una adusa de peste mari si tari, mai scumpa, dar mai frumoasa, cum ii va marturisi el sotiei.

Cu siguranta vor fi organizatii care de la lupta cu inflatia, legislatia si ratele mari ale dobanzilor la creditele bancare primite vor trece la lupta cu competitori mai mult sau mai putin benefici mediului economic romanesc.

Nu putem fi imparziali, ci doar subiectivi. Organizatia care aduce un plus de siguranta mediului trebuie sa castige. Aceasta siguranta poate fi reprezentata de un numar de locuri de munca asigurate, investitii in tehnologii avansate, exporturi mari.

Modalitati de actiune ale organizatiilor autohtone

1. Posibila situatie de start

In fata invaziei orice masura neluata inseamna iesire de pe piata. Realitatea este ca incepand cu anul 1990 organizatiile romanesti s-au confruntat cu concurenta organizatiilor straine. In unele domenii mai avem inca prim-planul, dar sunt domenii in care firmele romanesti nu au practic nici un cuvânt de spus- vorbesc aici de tehnologiile medicale performante de exemplu - pe care economia romaneasca nu le-a produs niciodata.

Organizatiile la care ma refer aici sunt cele care reprezinta majoritatea, anume **organizatii producatoare de bunuri alimentare, produse textile, mobila, bunuri de consum in general**, nu la organizatii care au o anumita piata asigurata- cazurile de monopol, sistemele neconventionale- de exemplu.

Evident ca **organizatiile romanesti** au avantajele lor in fata organizatiilor potentialilor intreprinzatori externi. **Principalul lor avantaj este ca au clientela.** Prezenta pe o piata inseamna sa-ti creezi cumparatori fideli si relatii cu distribuitorii, furnizorii si cu toate celelalte organisme implicate in procesul economic. Experienta este poate cel mai important factor pe care il au deja organizatiile autohtone pe aceste pietete. Putem vorbi si de o experienta interioara, in cadrul membrilor organizatiei, deci de o cultura organizationala adaptata, si mai mult decat adaptata, facand parte din mediul economic romanesc.

Cunosc cerintele consumatorilor, caci au participat pana acum la satisfacerea nevoilor acestora si au avut in vedere de-a lungul timpului modificarile in cerintele pietetei. Daca serviciul de marketing a functionat corespunzator, organizatia are avantaje deosebite, cunoscand detaliile.

Verificarile empirice din ultimii ani arata ca ipoteza convergentei culturii totale, pana la impunerea pe plan mondial al unui model cultural (reprezentat de persoane- standard care poarta jeans Levi, bluze Lacoste, pantofi Adidas, ceasuri Swatch, urmaresc CNN la un televizor Samsung, beau bere Heineken, mananca la McDonald's si se distreaza intr-un bar karaoke) nu se verifica. Dimpotriva, s-ar parea ca tocmai tendinta contrara –de **intarire a culturii nationale-este confirmata de studiile empirice.** O cercetatoare gaseste, de exemplu, ca atunci "cand lucreaza intr-o companie multinationala, se pare ca nemtii devin mai nemti, americanii mai americani, suedezii mai suedezi si asa mai departe" (Nancy Adler, citata in (3), p.29).

Avem deci **avantaje economice si avantaje culturale.** Ca dezavantaje posibile in comparatie cu competitorii straini, amintesc tehnologia neperformanta, cercetarile stiintifice reduse ca numar pe domenii, poate chiar resursele financiare scazute (care in cazul unei strategii de dumping a opozantilor straini ar putea crea dificultati deosebite). Daca organizatiile autohtone au experienta pe piata interna, majoritatea organizatiilor externe au experienta patrunderii pe pietete externe. Am tratat aici cazul in care organizatiile concurente au si ele unitati de productie in tara noastra. Este cazul cel mai de dorit pentru economia noastra.

Timpul demonstreaza ca cei mai puternici competitori externi sunt acestia, in timp ce aceia care nu produc si in tara luata in considerare nu au prea multe sanse de izbanda. Varfurile de lance ale unor asemenea organizatii sunt fie campaniile de promovare puternice, fie marca recunoscuta pe plan international, produsele de lux pe care le produc. Oricum, aceste organizatii trebuie sa le ofere cumparatorilor un produs total, servicii de vanzare deosebite, garantie, ceea ce este destul de greu de asigurat daca nu se fac si investitii directe si in tara vizata.

2. Posibile cai de aparare

Pentru a face fata noilor conditii de mediu autohton, organizatiile interne au nevoie de resurse: resurse informationale, financiare si chiar temporale.

Voi incepe chiar cu cele din urma resurse deoarece ele mi se par asigurate in sine de catre un management adecvat schimbarilor. Suntem in era vitezei –informatiile circula, se obtin, se folosesc, se inveclesc cu o viteza deosebita.

De cele mai multe ori, internationalizarea, penetrarea unei organizatii pe alte piete are mai multe faze. Conform autorului Phatak Arvind V., ***International Dimensions of Management***, second edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston, p.13-17, aceste stadii ar fi:

1. Raspunsul la comanda externa.
2. Exportul activ- in acest stadiu serviciul este condus de catre un manager de export.
3. Exportul direct- urca in cadrul firmei exportatoare rolul exportului- se creaza un departament de export situat pe acelasi nivel cu departamentul de vanzari la intern.
4. Sucursala si filiala de comercializare.
5. Asamblarea in strainatate.
6. Productia in strainatate.
7. Integrarea filialelor straine in cadrul sistemului general de management.

Fazele acestea multiple (pot fi intalnite alte faze la alti specialisti) **inseamna timp pentru autohtoni**, timp in care sa-si dea seama de intentiile firmei straine, timp in care sa construiasca ipoteze si planuri pentru a inhiba aceasta extindere. Timp in care se evalueaza resursele financiare si informationale de care dispune organizatia, in care se calculeaza necesarul si se iau decizii financiare. Multe firme autohtone nu vor putea face fata unor competitori prea puternici si vor fi nevoite sa-si schimbe strategia.

Se pot orienta fie spre directionarea productiei proprii de bunuri sau servicii pe anumite nise de piata, fie spre aliante cu firme autohtone, sau chiar straine. Aceste strategii duc la micșorarea influentei fata de cea anterioara (acoperirea doar a unor nise de piata se confunda cu evitarea adversarului; aliantele duc de obicei la o pierdere a identitatii) a organizatiei pe piata.

Firmele cele mai mici si mai slabe vor fi inghitite de val. Bineânteles ca aceasta cedare se poate face intr-un mod in care sa se favorizeze accesul firmei straine. Sa luam de exemplu cazul companiei de asigurari Allianz, care pentru a-si usura patrunderea pe piata romaneasca a achizitionat vechea structura a organizatiei Tiriac, mentinand clientela. Cumpararea fondurilor comerciale complexe se face dupa numeroase sondari ale vadului comercial oferit de noua achizitie.

Se zice ca avem de a face cu o investitie directa a unei companii cand aceasta detine mai mult de 10 procente din capitalul social al altei companii. Daca trece peste 30 de procente se poate afirma ca participa activ la managementul celeilalte companii.

Am abordat aici situatia companiilor care deviaza de la conceptul de identitate proprie. In continuare ma voi referi la acele societati care dupa primele calcule, ipoteze, rationamente, considera ca ar putea face cu succes fata competitorilor. De aici se aplica practic managementul obisnuit.

Totusi, m-am gandit la un sistem de monitorizare al mediului organizational, care ar ajuta, dupa parerea mea, la o mai buna evaluare a situatiei organizatiei si a pietei.

Totul se bazeaza pe o abordare electronica a acestei monitorizari. Este vorba de un plan de creare a unei baze de date cu toti agentii corporati si necorporati cu care intra organizatia in contact: consumatori, furnizori, distribuitori, stat, salariatii. Acest sistem ar fi cu siguranta aplicabil si la nivel intern. In ce ar consta el?

Adunarea datelor este facuta de fiecare membru al organizatiei. Cei din serviciul contabil au cu siguranta cele mai multe date cu privire la activitatile desfasurate cu tertii. Sunt formulare tipizate pe care acest compartiment le completeaza. Acest lucru trebuie sa fie luat model si de catre celelalte compartimente ale organizatiei. Daca departamentul contabil are in vizor inregistrarea valorii fluxurilor interpatrimoniale cu alte corporatii, fiecare compartiment trebuie sa inregistreze sub forma de formulare tipizate activitatile pe care le au in vizor.

Exista date care nu pot fi obtinute prin simpla observare, ci se obtin prin sacrificii financiare, prin diferite cercetari de marketing. Deasemeni, exista date usor obtinabile, cum ar fi datele din publicatiile locale, media nationala. Aceste date trebuie se pot integra pe sistem destul de usor- vom vedea-fie direct ca informatii- fie ca date sub forma formularelor tipizate.

Formularele trebuie sa contina variabilele pe care fiecare compartiment le considera importante. Daca departamentul contabil inregistreaza cu privire la personal remuneratiile acordate fiecarui salariat, departamentul resurselor umane poate inregistra la fiecare angajat gradul de indeplinire al activitatii. Daca departamentul contabil inregistreaza la un furnizor valoarea materiilor prime livrate, departamentul de marketing trebuie sa obtina informatii cu privire la cota de piata pe care o are acest furnizor, eventual importanta pe care o are acest furnizor pentru organizatie.

Este preferabil ca aceste formulare sa fie sub forma electronica, fiind astfel mult mai usor de incarcat pe structura unei baze de date. Acest lucru presupune ca fiecare angajat care intra in contact cu organisme externe sa aiba cunostinte de operare PC si bineânteles PC.

Evident, exista variabile care nu pot fi inregistrate de catre un singur angajat. Sistemul acesta de adunare a datelor este bazat pe capacitatea managerilor de nivel jos de a forma echipe in sensul adunarii datelor. Asta nu inseamna ca adunarea datelor sa devina un scop principal, ci doar mentinerea legaturii intre cei care au in vedere sa adune datele. Realitatea este ca fiecare membru al organizatiei are o parere despre cei cu care intra in contact. Este recomandabila construirea si a unor formulare electronice in care propriii angajati sa-si spuna propria parere despre cei cu care intra in contact. Aceste formulare trebuie sa fie verificate de catre managerii de jos in mod special. Ce cred cei de jos cu privire la dezvoltarea ulterioara?

Pareri care uneori conteaza. Neclaritatile trebuie lamurite conform modelului japonez. Totul este bine cand nimeni nu are nici o obiectie.

Transmiterea datelor dupa prelucrarea lor. Statistica are un rol important in a vedea evolutia fenomenului. Managerii de mijloc sau cei de jos trebuie sa aiba asemenea cunostinte. Este foarte frumos sa aduni date, sa le pui intr-o baza de date, dar sa nu se poata folosi nimeni de ele. Statistica este un mijloc de transformare al datelor din formulare in informatii si trebuie folosit.

Dupa prelucrare recomand trimiterea informatiilor alaturi de toate rationamentele si de intreaga baza de date managerului superior. Acesta are acces la informatii, iar doar in caz de dubii poate face apel la datele de pe baza de date. Daca acesta reprezinta ultimul nivel de management, va lua decizii pe baza informatiilor adunate, consultand si subalternii. Daca mai exista alte nivele de management superioare, va trimite mai sus doar un rezumat al informatiilor care i se par lui relevante, iar in caz de luare de decizii care ar privi domeniul sau, managerul de mijloc va fi chemat pentru a-si sustine propria lui parere cu privire la situatia pusa.

Observati aici o incredere deosebita pe subalterni, care executa toate chestiunile ordinare automat, in timp ce la nivel de top-manager ajung doar informatii care privesc deciziile strategice. Ajung si celelalte informatii si date, dar sunt disponibile doar pentru clarificari.

Luarea deciziilor se face de catre diferitele nivele de management pe baza informatiilor oferite de catre acest sistem. Monitorizarea efectelor deciziilor luate va fi foarte usor de observat cu ajutorul aceluiasi sistem.

Acesta este practic un mijloc de management deosebit daca este administrat cu chibzuinta. Eu zic ca poate fi o cheie daca nu a succesului, macar a mentenantei.

Nu am pus niciodata la indoiala in aceasta lucrare calificarea acelor care fac toate aceste operatii, caci am considerat ca avem de a face cu niste profesionisti. Tara noastra are asemenea specialisti si sper sa ajunga intr-o zi pe locurile pe care le merita.

Trebuie sa fim optimisti, caci daca nu avem o gandire pozitiva vom fidusi de val precum podul din vechiul cantece. ***Totul este pana la urma o lupta pentru supravietuire careia trebuie sa-I facem cu totii fata.***

In continuare prezint pe scurt un studiu de caz foarte interesant care priveste Companiei Xerox, caderea de pe o piata pe care chiar ea a creat-o:

XEROX-PIERDEREA UNOR REPERE

REMARCI

Daca vrei sa-ti fotocopiezi ceva, vei spune ca mergi la XEROX. Cat neadevar se gaseste in aceasta fraza este greu de spus. Adevarul este ca acea companie care a produs faima fotocopitoarelor este compania XEROX. Dar numarul xeroxurilor produse de compania XEROX de pe aceasta piata este foarte mic raportat la totalul fotocopitoarelor.

Iata ca fotocopitoarele produse de Xerox dadeau reperate acestei pietei. In aceasta lucrare voi rezuma nu doar caderea companiei XEROX, cat si pierderea reperelor pietei fotocopitoarelor.

SCURT ISTORIC

În anul 1938 Chester Carlson producea în laboratorul său din Astoria, Queens prima imagine xerografică. Peste 21 de ani, în 1959 este lansat pe piață primul copiator automat, denumit XEROX 914., care va deveni cel mai bine vândut produs industrial al tuturor timpurilor.

Peste doi ani, în 1961, XEROX intră la burza din New-York. În 1970 se deschidea Centrul de Cercetări de la Palo Alto. Acestea sunt câteva evenimente importante în evoluția firmei.

Dar să vedem evoluția din punct de vedere financiar și pe linie de produse: financiar, de la intrarea la burza din 1961, compania a realizat o creștere continuă a cotației sale, ajungând de la 7\$ la intrarea pe piața bursieră, la 64\$ la câteva săptămâni după ce Thoman îl înlocuia pe Allaire ca și CEO, ca după aceea totul să se prăbușească, ajungând la cota de la care s-a pornit. Pe linie de produse se poate vorbi de o adevărată dominare a pieței fotocopiatoarelor până în anii '80, când vor intra și japonezii pe piață, realizând un raport calitate-preț mai bun.

ACTE DECISIVE

E foarte greu să subliniezi cauzele căderii unei companii care cu câteva luni în urmă era pe val, un val care o purta de aproape o jumătate de secol. Revista care prezintă această evoluție, Business Week, ediția din 5 Martie, 2000, este tratată în special doar perioada foarte apropiată prăbușirii, aducând foarte puține date despre trecutul anterior, care cu siguranță a avut o importanță deosebită în contextul acestui eveniment.

Xerox avea până în 1970 piața aproape în totalitate (94% din piața americană de exemplu). Venirea japonezilor pe piață a fost dezastruoasă pentru americani. Putem spune că de aici a început sfârșitul, sau dacă nu sfârșitul, atunci macar căderea. Pierderea pieței era evidentă: 13% mai aveau în 1982 pe piața americană, iar din Japonia s-au retras cu coada-ntră picioare în 1990. Costuri mai mici determinate de o tehnologizare mai eficientă era atuul japonezilor, iar acesta era suficient. Acestei neputințe de a ține piept japonezilor I se adaugă erorile în investițiile făcute de companie în alte domenii: cazul cel mai elocvent este ratarea comercializării computerelor produse în faimosul laborator din Palo Alto în anii 1970-1980. La fel, o mare eroare în subestimarea importanței imprimantei cu jet de cerneală, în comparație cu celălalt gigant, Hewlett-Packard, care a deschis o foarte profitabilă afacere pe această ramură.

Să analizăm acum și încercările diferiților top-manageri care s-au succedat la conducerea companiei. Primul CEO amintit este David T. Kearns, care a încercat să facă fața japonezilor și se pare că în parte a și reușit, elaborând programe de îmbunătățire a calității produselor și productivității după modelul japonez. Deasemeni, a asigurat compania la diferite companii, fapt care se va dovedi ulterior foarte costisitor. La 60 de ani, urmând tradiția companiei, s-a retras.

I-a urmat Paul A. Allaire, format chiar în cadrul companiei, dar care pentru a funcționa cât mai eficient și-a adus și el ajutoare: CFO în Brazilia-Romeril și director de vânzări pe Buehler. Principalul succes al lui Allaire a fost reprezentat de lansarea noului produs Xerox: primul copiator digital, în 1994, care astfel deschidea o nouă piață, dar nu însemna că japonezii nu vor persevera și ei. Alta reușită remarcabilă ar fi scoaterea de sub influența serviciilor financiare de asigurări. Urma și el să se retragă, așa că i se căuta un înlocuitor.

În 1996 era adus ca și COO Richard Thoman, de la IBM. Nu era un om prea sociabil, dar rezultatele sale erau deosebite. Primele sale activități au vizat produsele Xerox. Inițial i s-au prezentat situațiile din 1994, dar parând puțin credibile, el a insistat și a primit datele actualizate: era clar că erau în urma japonezilor cu costurile, așa că a început restructurarea costurilor. Aceleași metode ca și Kearns, dar însoțite de disponibilizări de personal care nu i-au adus simpatia în cadrul organizației. Iată întrebarea la care dorea el răspuns: putem să facem față japonezilor? A realizat că printr-o restructurare temeinică totul era posibil. Primul an de restructurare i-a adus creșterea profitului de la rate cu o unitate la rate cu două cifre.

S-a izbit și de erorile trecutului, căci în perioada aceea un nou segment de piață se deschidea pentru vânzatori: SOHO (small office, home office), care era acoperit de Hewlett Packard în privința imprimantelor cu jet de cerneală. A încercat să fure din cota de piață a rivalei și să pună accent pe imprimantele color. În Aprilie 1999 era numit succesor al lui Allaire, devenind CEO. Dar nu era în totalitate director, căci consiliul de conducere îl mai voia încă pe Allaire aproape: ne place cum lucrează Thoman, dar te vrem și pe tine, doar în caz. Ca o recompensă a bunei colaborări ce au avut-o cu Allaire, Romeril și Buehler erau numiți și ei numiți vice-presedinți. Iată că Thoman devenea CEO, dar nu avea toată puterea, căci prezenta vechii conduceri nu putea decât să dauneze celei actuale.

Și-a adus și el oamenii lui, dar pozițiile cheie erau ocupate deja. La numirea lui în funcție, cotarea la bursă era cea mai bună pe care compania a atins-o vreodată. Dar până aici era totul: în loc de profit, al treilea trimestru al anului 1999 a adus pierderi de 11 procente. Într-o singură zi cota la bursă coborâse cu 25%. Investițiile făcute anterior în imprimante cu jet de cerneală și color începeau să mestece. Sucursala braziliană, aducătoare de profit atâta ani la rând (era condusă de Romeril) a adus cele mai mari pierderi și asta datorită unor ilegalități financiare. Niciodată compania nu a excelat în controlul financiar, dar acum, cumulate cu alți factori totul ieșea la suprafață. Era nevoie de o întărire a controlului financiar. Era convins că numai o schimbare efectivă a trendului vânzărilor mai putea salva ceva din companie. Dar nu i s-a mai dat voie să comită schimbări, căci ele nu erau pe placul celor care l-au adus în companie. Cel pe care l-a înlocuit îl va înlocui în funcția de CEO.

Acelasi Allaire, care nu a fost niciodată capabil de schimbări majore. Se filma moartea companiei. Înainte de a fi înlocuit, se mai disponibilizara 5200 persoane. După renumirea lui Allaire, în Ianuarie 2001 se mai reducea personalul cu 4000 persoane, după ce în Decembrie 1999 o acțiune Xerox era 7\$.

PARERI

Parerea specialistilor cu privire la caderea XEROX pendulează lângă mai multe cauze: prea mulți noi-veniți la fiecare schimbare a CEO (în comparație cu alte companii multinationale), iresponsabilitatea membrilor boardului de conducere (datorată poate faptului că membrii lui nu au prea multe acțiuni în companie și poate și faptului că majoritatea membrilor boardului mai făceau parte și din multe alte boarduri ale altor companii).

Dar oare nu lipsa unei maini forte in cadrul companiei dealungul atator ani a fost cauza principala a acestui colaps? Nu nehotararea si linia prea slaba trasata de board- erau principalele cauze ale dezastrului?

CONCLUZII LEGATE DE TEORIE SI DE STUDIUL DE CAZ

Cred pana la urma in faptul ca aceasta companie nu avea repere clar stabilite, desi a fost datatoare de repere in domeniul fotocopiatoarelor si, indraznesc sa spun, chiar a tehnicii performante.

Daca sistemul de monitorizare ar fi functionat bine, neluarea unor decizii ferme cu privire la evolutia strategica a organizatiei ar fi anulat orice organizare eficienta de culegere a datelor despre mediu. Putem vorbi deci de o eficienta a sistemului de monitorizare al mediului atata timp cat are o finalitate- decizii bune luate pe baza datelor adunate de acest sistem.

Se dovedeste ca profesionalismul, spiritul managerial, responsabilitatea de a fi creativ sunt calitati care le sunt necesare oricaror organizatii care vor sa reziste cu capul sus intr-un asemenea mediu turbulent.

Bibliografie studiu de caz: ANTHONY BIANCO, PAMELA L.MORE, BUSINESS WEEK/MARCH 5, 2001.

BIBLIOGRAFIE

1. Robin J. Birn, Studiul pietei in dezvoltarea propriei afaceri, Editura Alternative, Iasi, 1998;
2. Anca Borza, Strategia si planificarea firmei- Studii de caz, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1998;
3. Ioan Popa, Radu Filip, Management international, Editura Economica, Bucuresti, 1999.

ROLUL PREGĂTIRII ȘI PERFECTIONĂRII PROFESIONALE ÎN DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE.

SABĂU RADU

ABSTRACT. The role of professional training in Human Resource Management is very clear defined. Professional training is a usual toll for solving the unemployment problem. There are two aspects that make the European Human Resource Management system so complex and unique: 1. the role of the governments and 2. the employees associations role.

Explozia informațională care însoțește acest început de mileniu, viteza schimbarilor din mediul politic, legislativ, administrativ, organizatoric, economic și tehnologic amplificate de competiția internațională impun schimbarea politicilor sistemului educațional mai ales în domeniul MRU și a pregătirii profesionale.

MRU este domeniul care lucrează cu cea mai complexă materie primă –OMUL. După, E. Teller cel mai inert element pe care l-a întâlnit în cercetările sale este gândirea omenească.

„Administrarea oamenilor“ presupune o altă concepție, alte metode, decât gestiunea resurselor economice și a proceselor tehnice, pentru că individul inclus în procesul de management și al execuției se constituie ca un sistem de personalitate cu comportament probabilistic și autoadaptiv, ceea ce înseamnă că reacțiile lui la stimulii exteriori și ai mediului nu se înscriu întotdeauna în raport univoc, cauză – efect.

Toate principiile, metodele și tehnicile de management trebuie aplicate diferențiat în funcție de particularitățile fiecărui individ, astfel punându-se în valoare cea mai importantă și nelimitată resursă – omul.

Învățarea și dezvoltarea nu sunt probleme care să-l preocupe doar pe angajat, ci și pe cel care-l angajează. O forță de muncă educată este esențială pentru funcționarea economiei, pentru competitivitatea și bunăstarea unei națiuni, precum și pentru starea generală de bine a unei societăți.

MRU este extrem de complex în Europa datorită diferențelor dintre țările acestui continent inclusive cele de ordin cultural, istoric și de limbaj. Fiecare țară europeană are propriile abordări în ceea ce privește MRU: propriile legi, instituții, programe de educație și instruire și o cultură managerială proprie. Acest sistem complicat de management este reglementat de un sistem legislativ unic dictat de Comunitatea Europeană.

Pe lângă complexitatea sistemului MRU există două aspecte care fac ca acest sistem european să fie unic: rolul pe care-l joacă guvernul, rolul sindicatelor și a altor organizații reprezentative pentru angajați. Rolul guvernelor în ceea ce privește MRU în Europa, este mai mare decât în alte țări industrializate. În majoritatea țărilor europene guvernul este cel care face majoritatea angajărilor și controlează o mare parte a economiei naționale.

Guvernul, are responsabilitatea managerială asupra economiei, iar în Europa guvernul are cu precădere responsabilitatea de a interveni în managementul economiei, lucru care are un mare impact la nivelul MRU.

În majoritatea țărilor europene, guvernele furnizează cadru legislativ și de reglementări, care susțin sau constrâng practica la nivelul MRU. Sindicatele diferă mult la nivelul Europei în ceea ce privește structura, numărul și calitatea membrilor, precum și influența acestora. Rolul de agent social activ al sindicatelor este acceptat și legalizat, fapt ce îi conferă o mare influență, mai mult decât strict la nivelul contractelor de angajare. Influența Comunității Europene asupra statelor europene, este un factor important în managementul resurselor umane în Europa.

Datorită probabilității potențialului acces și la nivelul comunităților din țările non-membre în CE, influența Comunității Europene se extinde mult dincolo de cele 15 state membre. Guvernul trebuie să aibă în vedere o politică de educare vocațională, instruire și programe care să faciliteze dezvoltarea MRU. Astfel de strategii naționale reprezintă o parte importantă a contextului necesar dezvoltării individuale și a dezvoltării sistemelor de management al resurselor umane din organizații. Pe măsură ce tehnologia face progrese, dispărând anumite profesii, altele schimbându-se sub aspectul deprinderilor, apare o crescândă necesitate de a avea o forță de muncă foarte bine instruită și care să posede deprinderile la nivelul standardelor.

Deprinderile tradiționale se schimbă rapid. Condițiile economice în care un absolvent își face ucenicia nu mai sunt valabile peste un timp, aceasta confirmând schimbările rapide din societate. Această tendință este una internațională și pune probleme pentru toate națiunile industrializate. Mulți văd ca soluție a acestei probleme investirea unui mai mare capital în educarea, instruirea și crearea unei forțe de muncă cu mai multe deprinderi și cunoștințe, deoarece țările industrializate nu pot să concureze, în termeni de forță de muncă ieftină, cu țările a căror economie este în curs de dezvoltare. Managerii întreprinderilor trebuie să joace rol major în pregătirea mai eficientă a forței de muncă și în efortul întreprinderilor de a se adapta condițiilor pieței în schimbare, noilor dezvoltări tehnologice și diferitelor tipuri de activitate. Sistemul de formare în management în România prezintă următoarele caracteristici:

- Este mai degrabă un sector de activitate emergent, decât un sistem structurat și funcțional.
- Este un sector relativ nou - peste 90% din instituțiile furnizoare de servicii au fost înființate începând cu 1990, restul de circa 10% reprezentând, în majoritate universități care revendică existența unor cursuri de management încă dinainte de 1990.
- Este un sector cu dinamică înaltă în termenii înființării de noi instituții - în perioada 1990-1997 au fost create, în fiecare an, peste 10 instituții furnizoare de servicii; deși în prezent ritmul pare să se fi încetinit, noi instituții continuă să apară.
- Oferta depășește cantitativ cererea - în pofida unei nevoi acute de formare în toate tipurile de organizații românești și la toate nivelurile ierarhice, cererea manifestată pe piață continuă să fie redusă. În 1999 volumul pieței interne a fost estimat la 1,5-2 mil. \$, ceea ce reprezintă încă foarte puțin din necesarul pieței.

- Piața este dominată de furnizorii de servicii și lipsa unei cereri reale și „educate“, capabilă să-și analizeze și formuleze propriile nevoi, permite ofertanților să-și promoveze acele programe care le cer un minimum de efort, indiferent de măsura în care acestea răspund unei nevoi reale.
- Principalii actori de pe piață sunt firmele mici de consultanță, care oferă și programe de formare. Din cei peste 130 de furnizori de servicii identificați de Fundația Internațională de Management (FIMAN) în perioada 1994-1999, majoritatea sunt firme de consultanță. Peste 70% din ofertanți au sub 5 formatori angajați permanent, ceea ce este o caracteristică evidentă a unei oferte atomizate. În plus, majoritatea furnizorilor utilizează același grup relativ restrâns de formatori/consultanți - un studiu al FIMAN arată că mai mult de 50% din numărul formatorilor lucrează cel puțin pentru două instituții.
- Din punct de vedere al distribuției geografice, oferta prezintă un înalt grad de concentrare - peste 50% dintre furnizori sunt localizați în București, urmat de Timișoara cu 17 instituții, în timp ce în cele 5 județe din zona de SV nu există nici un fel de furnizor specializat în servicii de dezvoltate a managementului.

După schimbarea de regim din 1989 nu a existat o politică articulată de sprijinire a sistemului de formare în management. Nu există nici până astăzi o lege care să încurajeze sau să faciliteze investițiile în oameni ale firmelor românești. Nu au fost promovate nici un fel de măsuri, economice, administrative sau legislative, de stimulare fie a cererii, fie a ofertei de servicii.

În consecință nu există, încă, nici standardele de calitate și nici un sistem de acreditare sau certificare a furnizorilor de programe de formare în management, cu excepția celui universitar.

Înființarea Agenției Naționale de Formare și Ocupare Profesională (ANOFP) și a Consiliului Național pentru Formarea Profesională a Adulților nu poate rezolva problema formării în management. Nici una din cele două instituții nu are vreo sarcină sau responsabilitate explicită în domeniul formării în management. La nivelul guvernului nu există nici un fel de organism care să coordoneze asistența străină sau să dezvolte strategii în domeniu managementului. În lipsa unei astfel de instituții, acest rol a fost jucat până în prezent de FIMAN, mai ales prin coordonarea unor programe Phare și prin păstrarea unei legături permanente cu toți donatorii.

Singura schiță de strategie națională pentru dezvoltarea managementului a fost elaborată tot de FIMAN. Pe de altă parte, asociațiile profesionale, nu foarte numeroase, au un impact încă scăzut asupra profesiei și a practicilor. În afara asociației Consultanților în Management din România (AMCOR), care funcționează din anii '70, a fost înființată recent, în 1997 și Asociația Specialiștilor în Resurse Umane, care se așteaptă să joace un rol important în anii următori. Între partenerii sociali nu există o cooperare sistematică legată de procesul de formare. Relativ mai active sunt Camera de Comerț și Industrie, care au departamente de formare proprii și care au înființat Fundația - Școala Română de Afaceri. Totuși principalul rol al acestora rămâne acela de intermediar în organizarea cursurilor de management.

Programele de asistență internațională au fost relativ numeroase și variate. Rolul cel mai mare l-au avut, până în prezent, programele Phare, care în marea lor majoritate au inclus componente de formare în management. Momentan sunt în desfășurare două

programe Phare: Fondul de dezvoltare a Resurselor Umane și un Program pentru Administrația Publică. Pe lângă aceste inițiative mai sunt menționate și inițiative ale guvernului german, olandez, danez, realizate în cooperare cu partenerii români.

Într-o primă fază, după 1989, în România, statul deținea rol dublu în cadrul dialogului social: atât de coordonator al politicii de ocupare a forței de muncă, reprezentant al interesului public, cât și de patron. Declanșarea procesului de privatizare a produs schimbări la nivelul dialogului social, partenerii fiind: guvernul, ca reprezentant al interesului public, coordonator și mediator al relațiilor de muncă; patronatul, ca reprezentant al cererii de forță de muncă și sindicatele ca reprezentante ale forței de muncă. Dialogul social se realizează prin intermediul negocierilor colective, care au în vedere problematica șomajului, și măsurile active și pasive de ocupare a forței de muncă, etc. Gradul de implicare al sindicatelor este încă redus. Pentru dezvoltarea dialogului cu partenerii sociali s-a realizat cadrul instituțional la nivelul guvernului - Departamentul pentru Relațiile cu Sindicatele și Patronatul. Prin Hotărârea Guvernului nr. 349/1993 a fost creat Secretariatul Tripartit de Dialog Social, cu asistență tehnică și financiară din partea UE/Phare. Activitatea Secretariatului nu s-a derulat însă conform proiectului inițial, în principal datorită formulei neadecvate de reprezentare a partenerilor sociali în procesul de luare a deciziei.

Structurile instituționale incipiente de dialog social și ale pieței muncii se consolidează prin înființarea, în conformitate cu prevederile Convenției nr.88, a Organizației Internaționale a Muncii (OIM) și a Agenției Naționale pentru Ocupare și Formare Profesională. Între prioritățile guvernului figurează preocuparea privind crearea cadrului legal și instituțional prin care să se reglementeze problematica parteneriatului social. În acest sens în iulie 1997, președintele României a promulgat Legea privind organizarea și funcționarea Consiliului Economic și Social (CES). Atribuțiile Secretariatului Tripartit au fost astfel preluate de CES. Consiliul este un organism tripartit, autonom, de interes public, care are ca scop realizarea dialogului social între guvern, sindicate și patronat. Consiliul are rol consultativ în stabilirea politicii economice și sociale și în medierea stărilor conflictuale intervenite între partenerii sociali.

Din perspectiva formării profesionale inițiale, până în 1990, dialogul social era structurat la nivel național între ministerele de resort și Ministerul Educației Naționale, iar la nivel local, prin contractate directe între părțile interesate, școală - întreprindere. După 1990 acest parteneriat social a dispărut.

În 1995, prin noua Lege a Învățământului, se introduce relația de parteneriat social a școlii cu partenerii sociali. Din același an, prin programul de finanțare Phare VET s-au organizat structuri manageriale decizionale și consultative, Steering Committee, Advisory Group, Cluster VET Development Committees, care prin componența tripartită, fundamentează parteneriatul social.

Legea ANOFP reglementează parteneriatul social în formarea profesională atât la nivel național cât și la nivel local.

Relația școală - întreprindere este încurajată de Legea Învățământului prin încheierea de protocoale de colaborare. Inexistența unui cadru legal la nivel de întreprindere, prin care să-i fie alocate stimulente fiscale, face ca motivația întreprinderilor de a investi în formarea profesională să fie redusă. În aceste condiții implicarea întreprinderilor este doar ocazională iar strategia generală în domeniul resurselor umane

este slab dezvoltată sau chiar inexistentă. Majoritatea întreprinderilor nu au fond de formare profesională iar acolo unde există el este mic. Prin programul de reformă Phare VET RO 9405 relația școală-întreprindere a devenit operațională. Domeniile în care se realizează cooperarea sunt: stabilirea trebuințelor de formare profesională, elaborarea standardelor de pregătire profesională, a curriculum-ului, a evaluării finale ale elevilor, realizarea stagiilor de instruire practică.

Formarea profesională se realizează prin învățământul profesional, învățământul liceal organizat pe profiluri, învățământul postliceal, învățământul superior, de scurtă și lungă durată, învățământul postuniversitar, forme organizate ale învățământului de stat și particular, prin cursurile de zi și serale, prin învățământ la distanță și prin educație permanentă.

Instituțiile sub autoritatea cărora se realizează formarea profesională sunt Ministerul Educației Naționale, Ministerul Muncii și Protecției Sociale, alte ministere de resort, asociații cooperatiste.

Pentru formarea profesională, MEN beneficiază de programul de reformă și asistența a UE prin Phare VET RO 9405. Acesta este un program pilot prin intermediul căruia se experimentează o nouă concepție a formării profesionale inițiale. Pe de altă parte Ministerul Educației Naționale și partenerii săi constituți într-o structură tripartită beneficiază și de sprijinul unor programe finanțate de Banca Mondială. Printre acestea se află: „Council of Occupational Standards and Assessment“ (COSA) și proiectul „Informare și Consiliere Privind Cariera“. În ce privește activitatea de orientare și formare profesională, cadrul instituțional de desfășurare este asigurat de rețeaua Centrelor de Asistență Psihopedagogică (CAPP). Aceste centre funcționează în fiecare județ ca instituții autonome și sunt direct subordonate Inspectoratelor Școlare Județene.

CAPP desfășoară următoarele tipuri de activități:

- Consilierea elevilor, a părinților și a cadrelor didactice în problemele legate de orientarea profesională.
- Organizarea și realizarea programelor de orientare a carierei elevilor, inclusiv pentru copiii din mediul rural sau pentru cei aflați în alte situații de dezavantaj socio-economic și cultural.
- Culegerea, împreună cu alte organisme specializate de date privind dinamica profesiilor în județ și utilizarea acestor date în munca de consiliere și orientare.

Aceeași categorie de probleme este vizată și de Centrul Național de Resurse pentru Orientarea Profesională (CNROP). Referitor la monitorizarea sistemului formării profesionale și relația acestuia cu piața forței de muncă menționăm că acesta nu se realizează în cadrul unui sistem coerent. În prezent, ofertanții de formare profesională preiau informații de la Comisia Națională pentru Statistică sau organizează propriile studii privind gestiunea previzională a resurselor umane. De exemplu se obțin informații de MMPS prin DGMP (Direcția Generală de Muncă și Protecție Socială), de la Ministerul Tineretului și Sportului, Ministerul Educației Naționale prin programul Phare VET și de la alte ministere de resort.

Numărul șomerilor a crescut foarte mult după 1990 și activitatea de calificare, recalificare, perfecționare profesională i-a vizat în primul rând pe șomeri în defavoarea formării continue a salariaților. Această activitate a debutat în 1991, odată cu apariția Legii nr.1 privind protecția socială a șomerilor și reintegrarea lor profesională. Sumele destinate politicii de ocupare, implicit formare profesională sunt gestionate de MMPS, care este reprezentat în plan regional de Direcția de Muncă și Protecție Socială (DMPS). Meseriile, specialitățile, funcțiile și activitățile în care urmează a fi calificați, recalificați sau

perfecționați cursanții, șomeri sau persoane active, se stabilesc de către Oficiile de Forță de Muncă (OFMS) existente la nivel local, pe trei categorii: cursuri organizate la cererea agenților economici care urmează să încadreze șomeri, la cererea șomerilor care doresc să presteze o activitate autorizată, la inițiativa OFMS în funcție de necesarul de forță de muncă.

De-a lungul dezvoltării economice s-a observat că contribuția instruirii profesionale la competitivitatea unei națiuni influențează atât de bunăstarea și starea de bine a „capitalului uman“ cât și de resursele materiale ale națiunii respective. Japonia și Germania sunt două cazuri frecvent citate. Ambele țări dețin relativ puține resurse naturale și ambele s-au bazat foarte mult pe dezvoltarea deprinderilor, aptitudinilor și eforturile cetățenilor ei. Ambele țări au suferit distrugerii majore în urma războiului (1945) dar amândouă și-au reconstruit economia până în anii '60 și s-au lansat pe piața mondială. Problema care se pune legat de instruirea profesională și educație este aceea că deși mulți recunosc importanța acesteia pentru competitivitatea națională, este foarte dificil, dacă nu imposibil, să facă o corelație directă între contribuția acesteia și creșterea economică.

Astfel de încercări au fost totuși făcute deși rezultatele sunt puse la îndoială (Prais, Steedman, 1986; Steedman, 1988; Prais & Wagner, 1988 apud I. Beardwell, 1997). S-a arătat că poporul filipinez deși a realizat în ultimii ani progrese în ce privește educația și instruirea, nu a realizat creștere economică la fel precum China, care deși nu a înregistrat o creștere semnificativă în ceea ce privește educația și instruirea înregistrează creștere economică. Acești autori au demonstrat că doar instruirea și educația nu reprezintă o soluție pentru a susține o creștere economică și că deși majoritatea țărilor asiatice și africane au investit mult în educație pentru a obține creștere economică, acest lucru nu a putut fi realizat. Autori precum Ashton și Sung (1994 apud I. Beardwell, 1997) citează o impresiionantă creștere a economiei din Singapore în ultima perioadă și susține că aceasta se datorează în mare parte unui program de educare vocațională și instruire coordonată de guvern și includerea acestui program în scopurile pe termen lung ale guvernului.

Modelul german de instruire foarte mult apreciat a ajuns să fie criticat deoarece instruirea celor neangajați, tineri absolvenți, nu se reflectă pe piața forțelor de muncă și rata șomajului a ajuns acum în Germania egală cu cea din Marea Britanie. În Franța a crescut numărul programelor de instruire profesională în cadrul firmelor, rămâne totuși problema șomerilor în special a celor tineri al căror număr a crescut. Numărul șomerilor a crescut în ultima perioadă în Franța și politica forței de muncă nu a fost suficient de eficientă pentru a forma șomerilor deprinderile necesare pentru a-și găsi un loc de muncă. La fel ca și Franța, Marea Britanie nu a reușit în a umple golul existent în deprinderile șomerilor și aceasta s-a datorat în mare parte considerației scăzute cu care este privită instruirea profesională.

Pe măsură ce competiția la nivel mondial crește și noua tehnologie înlocuiește multe profesii care au acaparat o mare parte a șomerilor în trecut, strategiile de recalificare sunt din ce în ce mai depășite și prost echipate pentru a ajuta „noi“ șomeri.

Instruirea este privită ca un instrument cu ajutorul căruia se poate rezolva în parte problema șomajului și se pot forma deprinderile care lipsesc.

Din aceste exemple se poate deduce că experiența dezvoltării economice variază și modul în care politica de educare și instruire este concepută și implementată este foarte importantă și că instruirea reprezintă o zonă de cercetare care atrage tot mai mult atenția.

BIBLIOGRAFIE

1. Barr, Nicholas, editor. Piețele forței de muncă și politica socială în Europa Centrală și de Est. Tranziția și dincolo de aceasta. I-a ed. Vol I, II.
2. Baza de date a ADRNV – Cluj Napoca (Agenția de Dezvoltare Regională Nord Vest).
3. Baza de date a AJOFP - Cluj-Napoca (Agenția Județeană de Ocupare și Formare Profesională).
4. "Management Bible" – Australia, 1996 – Biblioteca Asociației Studențești "AISEC", Cluj-Napoca.
5. Monitorul oficial al României, partea 1, Nr.36/1991; Nr. 257/1994; Nr.14/1998; Nr.261/1999; Nr. 47/2001.

TENDINȚELE ACTUALE ÎN ECONOMIE: GLOBALIZARE SAU REGIONALIZARE?

TOADER VALENTIN

ABSTRACT. *Globalization* is the process of increasing integration between world civilizations. It is a social process the constraints of geography on social and cultural arrangements recede and in which people become increasingly aware that these constraints are receding. In a sense, globalization implies a borderless world.

On the other hand, *regionalism* is regional. Preferential trading arrangements since World War II have almost always involved nations that are geographic neighbours, or near neighbours.

Here, our goal is to analyze the connection between these two processes.

La ora actuală, majoritatea specialiștilor în economie mondială vorbesc de existența unui proces de transformare a economiei, unii susținând că este vorba despre o *globalizare*, iar alții despre o *regionalizare*. Prin urmare, această lucrare își propune să "limpezească apele" și să determine existența unei legături între cele două fenomene.

Globalizarea, în sensul larg al cuvântului, acoperă trei domenii ale vieții sociale respectiv: economic, politic și cultural¹. Evident partea economică vizează toate fazele producție, repartiție, schimb și consum, reprezentând structura de rezistență, coloana vertebrală a globalizării, pe baza căreia apar și se dezvoltă celelalte două componente, reflectate de relațiile politice și culturale. Prin urmare, în continuare noi vom accentua tratarea componentei economice.

Ne propunem să identificăm conținutul acestui proces, pentru ca în final să putem defini procesul de globalizare. Din lucrarea "Globalizarea economiei"², cităm mai multe definiții ale globalizării: "eră a concurenței globale", "libertatea de circulație a capitalului", "o lume redefinită, în care suntem cu toții interdependenți, într-o piață globală", "sfârșitul statului de tip keynesian și a strategiilor sale de internaționaliste pe piață" sau "rezultanta revoluției tehnologice actuale, ireversibilă prin consecințele ei pe planul economisirii muncii și promovării producției intensive în capital".

Literatura economică francofonă și anglo-saxonă sprijină ideea conform căreia globalizarea este un moment în cadrul procesului de mondializare, al cărui actor principal este firma, de preferință cea multinațională. Dicționarul de termeni economici, "Economy and society" definește globalizarea în felul următor: "tendința firmelor de a-și stabili unitățile de producție în lumea întreagă, adică oriunde piața este suficient de mare pentru a permite economii de scară. Aceasta conduce la creșterea numărului și a mărimii întreprinderilor multinaționale. Trăsătura de bază a globalizării rezidă în faptul că mărfurile, serviciile, capitalul, munca și ideile sunt transferate pe plan internațional prin intermediul firmelor"³.

¹ Weber M. – "Economy and society", Berkley, University of California Press, 1978, p 928-940

² Postelnicu Gh., Postelnicu C. – Globalizarea economiei, Ed. Economică, București, 2000, p. 60 - 63

³ Livesey, Frank - "Dictionary of Economics", Pitman Publishing, Londra, 1993, p. 99.

Primele semne ale globalizării, fiind reprezentate de reorganizarea proceselor industriale, au determinat pe unii specialiști francezi să asimileze globalizarea cu “un proces centrifug, de natură microeconomică”. Pe plan industrial s-a asistat la un nou mod de organizare a muncii și producției, adoptat în primul rând de către întreprinderile multinaționale, care profitând de măsurile de liberalizare și de reglementare, combinate cu posibilitățile oferite de noile tehnologii, au reușit să sporească mobilitatea capitalului productiv și să beneficieze de avantajele delocalizării.

Sporirea mobilității capitalului și concentrarea lui în anumite zone, au creat premisele unei globalizări financiare, care nu poate fi exclusă de pe lista forțelor care au provocat marile ajustări structurale în economia mondială.

Această concentrare a capitalurilor financiare în cadrul anumitor zone de pe globul pământesc, la nivelul binecunoscutei Triade (Uniunea Europeană, SUA și Japonia) ne face să comparăm piața mondială creată în urma procesului de globalizare cu un *oligopol mondial*. Ca urmare suntem tentați să afirmăm că teoria repartiției investițiilor directe nu mai este validă. În această situație, investițiile se vor concentra cu predilecție spre zonele Triadei, deoarece aici, mediul creat este propice pentru valorificarea lor. Oligopolul mondial se referă și la modul actual de reorganizare a relațiilor dintre firme, fiind privit ca o formă de piață sau ca o structură a ofertei încadrată într-un spațiu de rivalitate industrială. În cadrul acestui spațiu asistăm, totuși, la o concurență feroce, însă și la o colaborare între grupuri, îndeosebi atunci când se pune problema creării unor obstacole artificiale.

Putem constata că apare un proces de marginalizare, de demarcație între țările democratice bogate și zonele sărăciei, incapabile de a se mai înscrie în ritmurile productivității mondiale și de a mai demara acțiuni competitive. Această demarcație s-a făcut deja simțită în anii '80, când s-a înregistrat un recul al investițiilor străine directe dinspre statele aflate în curs de dezvoltare și redirijarea acestora spre țările super industrializate.

În urma unui studiu⁴ cu privire la acest aspect, realizat de către revista “World Economic Outlook” asupra a 42 de țări, reprezentând peste 92% din populația globului, s-a ajuns la concluzia că producția pe cap de locuitor a crescut considerabil, însă distribuția venitului pe țări a devenit tot mai inegală față de situația înregistrată la începutul secolului XX. Cea mai bogată cincime dintre statele existente hotărâște asupra a 84.7% din produsul social brut mondial, cetățenii acestora desfășoară 84.2% din comerțul mondial și dețin 85.5% din soldul de economii interne. Ca urmare, din 1960 până astăzi, diferența dintre cincimea cea mai bogată față de cincimea cea mai săracă a țărilor s-a dublat.

În anul 2000, în SUA, aproximativ 40 milioane de oameni trăiesc sub pragul de sărăcie, în Marea Britanie în toate zonele urbane există o mare sărăcie, iar prăpastia dintre bogați și săraci se adâncește tot mai mult. O cincime din populația totală a planetei folosește trei sferturi din bogăția lumii și din resursele naturale. Această împărțire este făcută, în general, pe linii geografice, numite tradițional lumea țărilor industrializate și “Lumea a Treia”, sau Nord și Sud. Această polarizare prin ea însăși este o sursă de instabilitate, care este concretizată în procesul de migrare masivă din ultimii ani spre Europa și America de Nord.

Statele cooperează între ele și desfășurau acorduri comerciale și înainte “să apară” procesul globalizării. Prin urmare, întrebarea firească este: ce elemente noi a adus globalizarea? Răspunsurile posibile ar fi:

⁴ Ioan Bari – Globalizare și probleme globale, Ed. Economică, București, 2001

- Creșterea interdependenței între state – deși nu s-a reușit încă realizarea unei piețe globale, s-a accentuat interdependența dintre piețe: reducerea costurilor, stabilirea prețurilor sunt elemente care afectează competitivitatea firmelor pe piețele altor țări.
- Firmele trebuie să adopte o strategie globală. Aplicarea strategiei utilizată în propria țară nu asigură succesul firmelor pe piețele internaționale. De asemenea, este nevoie de un centru care să implementeze, coordoneze și controleze global activitatea.
- Concurenții firmelor nu mai sunt numai întreprinderile din țara lor, ci cele din întreaga lume: globalizarea concurenței.
- Producția devine globalizată. Marea majoritate a corporațiilor internaționale, în ideea reducerii costurilor, și-au deplasat centrele de producție mai aproape de zonele cu materii prime, sau în zonele în care resursele necesare sunt mai avantajoase. Unul dintre cele mai concludente exemple îl constituie corporația multinațională 3M, care desfășoară activitate în 45 sectoare⁵. Firma are unități de producție în peste 42 de țări, laboratoare de cercetare – dezvoltare în 25 de țări, și derulează operațiuni comerciale cu peste 200 de țări, oferind peste 60.000 produse.
- Investițiile directe sunt mult mai frecvente decât în perioada anterioară, mai ales datorită facilităților acordate investitorilor străini.

Diferitele teorii enunțate până acum despre globalizare ne fac să ne gândim dacă nu cumva economia lumii se îndreaptă mai repede spre o regionalizare decât spre o globalizare. Este posibil să asistăm în viitor la o economie mondială fragmentată în câteva zone comerciale, independente unele de altele?

Deși pare puțin probabil să se ajungă la o astfel de regionalizare, având în vedere eforturile depuse de majoritatea țărilor lumii de a se ajunge la o globalizare, totuși trebuie să admitem posibilitatea realizării acestui lucru. Consolidarea blocurilor economice regionale este tot mai reală: Uniunea Europeană și Tratatul de Comerț Liber Nord American (NAFTA – North American Free Trade Agreement) se conturează tot mai puternic.

În aceeași ordine de idei, blocurile economice au hotărât, pe de o parte, să creeze facilități speciale pentru membri lor, iar pe de altă parte s-au ridicat noi bariere tarifare pentru cei din afară, pe măsură ce cele vechi își epuizau efectele. Astfel, Uniunea Europeană a întreprins o acțiune viguroasă de protecție a piețelor țărilor membre, impunând taxe punitive la importul de mărfuri, precum: microcipuri, echipament de birou, televizoare, diverse mașini și utilaje, încălțăminte, textile din bumbac și confecții. De asemenea, tot la nivelul Uniunii Europene, la sfârșitul anului 1996 erau în vigoare 143 de măsuri anti-dumping. În compensație, Statele Unite ale Americii adoptaseră 298 de măsuri anti-dumping, în ciuda declarațiilor retorice la competitivitate⁶. Aceste facilități pentru membri blocurilor contravin în mod clar tendinței de globalizare.

Totuși, noi susținem ideea că aceste blocuri regionale vor contribui decisiv la adâncirea procesului de globalizare. Noi nu vedem globalizarea și regionalizarea ca fiind două procese contradictorii. Considerăm regionalizarea ca un pas necesar pe care trebuie să-l facă fiecare țară înainte de a trece la globalizare. Cu alte cuvinte, fiecare țară trebuie să

⁵ Informațiile furnizate despre compania 3M sunt preluate după: Smaranda Cosma și Cornel Someșan – Marketing global. Lucrări., Ed. Sincron, Cluj-Napoca, 2000

⁶ W.T.O. Report - "Comission Annual Report to European Parliament", Financial Times, 28 iulie 1998

se integreze în primul rând în cadrul unor blocuri regionale, iar apoi, de acolo să treacă la extinderea globală.

Pe de altă parte, nu este posibil ca procesul evolutiv al economiei unei țări să se sfârșească în momentul în care s-a ajuns la o regionalizare completă, deoarece termenii acordurilor dintre firme, standardele adoptate în producție, distribuție și comercializare, tarifele, regulile juridice, și nu în ultimul rând, sistemul comunicațiilor sunt toate instituite la nivel global.

Cel mai bun exemplu de cooperare economică interstatală îl reprezintă Uniunea Europeană. Aici s-a încercat pentru prima dată realizarea unei cooperări monetare active pe baza unor reguli precis instituite. La ora actuală, **Zona Euro** reprezintă dovada cea mai grăitoare a acestor realizări. Principiul care a stat la baza unificării monetare în Uniunea Europeană a fost: “aceiași salariu, pentru aceeași muncă”. Totuși, acest deziderat nu a fost încă realizat în totalitate, având în vedere că productivitatea muncii este diferită de la o țară la alta. Există mici diferențieri între salariile câștigate și contribuțiile sociale în diferite țări ale Uniunii Europene. Considerăm această oscilație normală, aflându-ne încă într-o perioadă de consolidare și dezvoltare a relațiilor existente.

Un alt bloc comercial constituit tot cu scopul eliminării barierelor comerciale impuse de către granițele geografice îl reprezintă blocul comercial nord american, format din: SUA, Canada și Mexic. Astfel, în urma creării NAFTA, toate taxele vamale dintre Canada și SUA au fost eliminate, mărfurile și serviciile circulând liber între cele două țări. Conform unor autori⁷, motivul pentru care SUA, puterea economică numărul unu a lumii, a dat curs unui asemenea acord l-a constituie nevoia câștigării unor noi piețe de desfacere pentru produsele sale, pentru a putea acoperi deficitul balanței comerciale. De asemenea, Canada și Mexicul, pentru a se putea dezvolta, aveau nevoie de un acces liber pe piața americană.

Un alt bloc comercial, a cărui activitate însă nu este atât de intensă ca a primelor două, nivelul de dezvoltare economică fiind mai redus, îl reprezintă Asociația Națiunilor din Sud – Estul Asiei (ASEAN – Association of South – East Asia Nations), din care fac parte: Brunei, Indonezia, Malaiezia, Filipine, Singapore, Thailanda și, mai recent, Vietnamul.

Ca urmare a formării blocurilor comerciale, în cadrul cărora accesul este liber, a luat naștere o nouă tendință: migrația populației⁸. Un număr impresionant de oameni trec dintr-o țară în alta în vederea găsirii unor locuri mai bune de muncă.

Spațiile libere de schimb au și ele dezavantajele⁹ lor. Dintre acestea menționăm:

- Pericolul ca unele firme să dea faliment ca urmare reorientării resurselor economice spre firmele care oferă avantaje mai mari. Șomajul este efectul imediat al acestora și ca urmare cresc foarte mult cheltuielile pentru protecția socială și pentru reintegrarea în câmpul muncii.
- Necesitatea restructurării sectoarelor de activitate: este determinată de faptul că firmele din același sector, acționând pe întreaga piață a blocului, pentru a supraviețui, trebuie să fie *competitive în termeni globali nu naționali*.

Trebuie remarcat însă că regionalismul actual se diferențiază în totalitate de vechiul tip de regionalism. Ca urmare, vom prezenta câteva caracteristici¹⁰ ale

⁷ Postelnicu Gh., Postelnicu C. – Globalizarea economiei, Ed. Economică, București, 2000, p. 79

⁸ Yaw A. Debrah, Ian G. Smith – Globalization, Employment and the Workplace, Ed. Routledge, Londra, 2002

⁹ Ioan Bari – Globalizare și probleme globale, Ed. Economică, București, 2001

¹⁰ Sajal Lahiri – Regionalism and Globalization, Ed. Routledge, Londra, 2001

regionalismului actual, cu precizarea că acestea s-ar putea să nu fie specifice tuturor tipurilor de blocuri comerciale regionale:

- Tipic este ca zonele comerciale formate să aibă în componență una sau mai multe firme mici, unite în jurul uneia mai mari. Spre exemplu: în NAFTA, Mexic și Canada au o forță economică net inferioară SUA, sau noile state din sud - estul Europei care vor să adere la Uniunea Europeană au o putere economică incomparabil mai mică decât cea a formațiunii la care vor să adere.
- Țările mici au realizat sau sunt în curs de a adopta reforme unilaterale, care fie că le permite să beneficieze de anumite facilități, fie să acorde asemenea facilități terților. Ca și exemplu ne-am referi la țările central europene, care pentru a putea adera la Uniunea Europeană au trebuit înainte să înlăture regimurile comuniste și să treacă la o economie de piață.
- În unele cazuri, modificările privind facilitățile acordate în zonele de liber schimb sunt minore, aproape nesensibile. Pentru Austria, Finlanda și Suedia aderarea la Uniunea Europeană nu a adus mari schimbări în facilitățile de care beneficiau înainte de aderare.
- Liberalizarea este datorată concesiunilor făcute de către țările mai mici, nu de către cele mai mari: acordurile, de obicei, sunt într-o singură direcție. La crearea NAFTA, Canada și Mexic au trebuit să facă mult mai multe concesiuni decât SUA. În negocierile cu privire la responsabilitățile financiare, Uniunea Europeană este mai accesibilă, însă când este vorba de structura sa, ia o atitudine de "totul sau nimic" față de țările doritoare să adere.
- Înțelegerea regională este regională și în sens geografic, membrii acestora fiind vecini din punct de vedere geografic.
- Adesea, înțelegerea regională presupune o implicare puternică în integrare, prin adoptarea unor politici și strategii economice comune.

Putem concluziona afirmând că blocurile comerciale create au devenit centre ale cooperării economice interstatuale, care pot fi considerate surse ale realizării unei viitoare piețe globale. Avantajul pe care acestea îl aduc economiei mondiale este că ele reunesc atât firme mai dezvoltate cât și firme care se află în curs de dezvoltare și care reușesc să-și valorifice potențialul economic de care dispun în termenii competitivității globale. În plus, tendința dominantă care le caracterizează este cea de *expansiune*. Pe măsură ce se dezvoltă, ele caută să atragă și alte state în rândul lor (bineînțeles, statele care sunt atrase vor accepta dorind să beneficieze de avantajele oferite de calitatea de membru), anulând posibila tendință de împărțire a economiei în zone delimitate geografic.

Inevitabilă devine și cooperarea între blocurile comerciale. Pentru a se menține un trend ascendent al calității vieții, cooperarea dintre țările avansate din punct de vedere economic este o necesitate. Schimburile de experiență reprezintă unul dintre principalele aspecte ale procesului de globalizare. Cu titlu exemplificativ, la ora actuală se accentuează din ce în ce mai mult tendințele de cooperare dintre SUA și Uniunea Europeană.

Să nu uităm însă, că deși statele sunt interdependente unele de alte, firmele care acționează pe piețele globale sunt concurente. Înclinăm chiar să afirmăm că această concurență este chiar mai acerbă ca și concurența internă, nivelul competitivității fiind mai accentuat pe o piață globală decât pe una națională.

Se acționează concomitent pe două direcții, aparent contradictorii: cooperare și concurență. Interdependența economică, trăsătura esențială a globalizării, conduce la

intensificarea luptei pentru obținerea unor avantaje naționale, concomitent cu creșterea eforturilor de cooperare.

Lupta pentru obținerea unor avantaje naționale poate crea la un moment dat situații de instabilitate. Conform teoriei hegemonice a interdependenței, perioadele de creștere și deschidere a interdependenței sunt legate de existența unei mari puteri, în stare să-și asigure rolul de conducător și să dicteze regulile jocului. Fără un asemenea lider, ar fi destul de dificilă realizarea unei înțelegeri globale între mai mulți concurenți cu potențial aproximativ egal. Declinul liderului ar putea duce la destrămarea coaliției datorită luptei care ar putea lua naștere între ceilalți membri pentru ocuparea poziției de lider. Acesta ar putea fi unul dintre motivele pentru care încă nu s-a realizat pe deplin globalizarea, ci se consolidează blocurile comerciale: *inexistența unui lider*¹¹.

În concluzie, definim procesul de **globalizare** ca un *proces ireversibil și inevitabil, desfășurat la nivel economic, politic și cultural prin care trebuie să treacă toate țările pentru a se ajunge la crearea unei piețe fără frontiere geografice, care să asigure prosperitatea și dezvoltarea întregii lumi. Aceasta presupune ample modificări ale structurilor existente la nivel economic, politic și cultural și implementarea unor politici, strategii și norme globale de planificare, organizare, coordonare și control, în vederea creșterii competitivității firmelor pe piața globală.*

Procesul de **regionalizare** constituie o *etapă necesară prin care trebuie să treacă economia fiecărui stat, înainte de a se ajunge la procesul de globalizare a acesteia. Conținutul acestuia este identic cu cel al globalizării, cu precizarea că el se va face la nivelul regiunii geografice sau a blocului comercial din care statul respectiv face parte.*

Perspectivile României de integrare în procesele de regionalizare și globalizare

Economia românească s-a înscris în 1990 pe calea tranziției spre o economie de piață. Problema care s-a conturat încă de mult timp, este că acest lucru nu s-a împlinit în adevăratul sens al cuvântului. Soluțiile adoptate de către cei care au condus țara nu au fost dintre cele mai bune, fapt care a adus țara într-un proces de stagnare economică.

Totuși, românul are curajul să viseze un viitor măreț: globalizare și integrarea în Uniunea Europeană. Este posibil acest lucru? Dacă economia românească o să urmeze în următorii patru ani aceeași direcție, atunci cu siguranță nu.

Economia românească este mult în urma economiei Uniunii Europene. Pentru a fi admiși, în opinia noastră, ar trebui să fie îndeplinite câteva obiective:

- Creșterea productivității muncii, astfel încât să se ajungă la acordarea unor salarii aproximativ egale cu cele acordate în țările UE;
- Crearea unui mediu de afaceri stabil;
- Acordarea de facilități pentru stimularea investițiilor străine directe;
- Modernizarea proceselor de producție la nivelul întregii țări pentru ca firmele românești să poată deveni competitive pe piața europeană.

Acestea ar fi câteva din dezideratele care ar trebui îndeplinite. Însă, nu putem să nu ne întrebăm: dacă în 13 ani de când ne-am înscris pe calea tranziției către economia de piață nu am reușit să ajungem la aceste rezultate, oare vom reuși în 4 ani?

¹¹ Postelnicu Gh., Postelnicu C. – Globalizarea economiei, Ed. Economică, București, 2000

O integrare a României în Uniunea Europeană fără o economie de piață consolidată nu va avea decât efecte negative asupra țării. Pericolul vine prin prisma faptului că piața românească ar putea deveni foarte ușor piață de desfacere pentru țările membre ale UE, accentuându-se și mai tare deficitul balanței comerciale.

Multe firme românești, dacă nu vor reuși să fie competitive vor sfârși în faliment, iar numărul de șomeri va crește din nou, necesitând cheltuieli mai mari cu protecția socială și reintegrarea profesională. Va începe un inevitabil proces de migrare de creiere luminate spre occident, spre câștiguri mai bune. Pe de altă parte, Uniunea Europeană se teme că piața forței de muncă europeană s-ar putea să fie invadată de români în momentul acceptării României ca membru. Suntem cunoscuți ca fiind o forță de muncă slab plătită.

Uniunea Europeană este fermă: trebuie neapărat ca România să îndeplinească cerințele impuse dacă dorește să fie admisă. Prin urmare, vor trebui luate în continuare măsuri drastice, care s-ar putea să aibă efecte nefaste în plan social.

Suntem de părere că fără îndeplinirea acestor condiții impuse nici nu ar avea rost să aderăm la Uniunea Europeană, deoarece efectele ar fi dezastruoase pentru noi. Chiar dacă aceste condiții au un cost ridicat, ele trebuie realizate. România nu trebuie să adere până atunci când nu va reuși să creeze o piață internă competitivă cu cea europeană.

BIBLIOGRAFIE

1. Dinu Marin – Economie contemporană. Ce este globalizarea?, Ed. Economică, București, 2000.
2. Ioan Bari – Globalizare și probleme globale, Ed. Economică, București, 2001.
3. Livesey, Frank - “Dictionary of Economics”, Pitman Publishing, Londra, 1993.
4. Postelnicu Gh., Postelnicu C. – Globalizarea economiei, Ed. Economică, București, 2000 .
5. Sajal Lahiri – Regionalism and Globalization, Ed. Routlege, Londra, 2001.
6. Smaranda Cosma, Cornel Someșan – Marketing global. Lucrări., Ed. Sincron, Cluj-Napoca, 2000.
7. W.T.O. Report - “Comission Annual Report to European Parliament”, Financial Times, 28 iulie 1998.
8. Weber M. – “Economy and society”, Berkley, University of California Press, 1978
9. Yaw A. Debrah, Ian G. Smith – Globalization, Employment and the Workplace, Ed. Routlege, Londra, 2002.

ANALIZA COMPARATIVĂ A DIFERITELOR STILURI DE JOC ÎN TENISUL DE CÂMP ACTUAL

COSMIN MIHAI MOCA*

ABSTRACT. A good entertainment for amateurs, but a real challenge for the professionals, tennis game appears as a very complex sport.

Due to the personal strategy of playing, the champions have increased its spectacularity; another effect of this situation is that more and more people practice it.

The adaptability at the game's necessities on different types of surfaces depends on the personal style of each player. The playing styles are the following:

1. "counter puncher" – the player waits for the opponent error;
2. "agressive-baseliners" – the aggressive player from the base line;
3. "all court-player" – player who moves on the entire surface of the court;
4. "serve and volley" – player who plays at the net after he is serving.

Tenisul de câmp are în spate o istorie îndelungată, o cultură vastă și se pretinde ca unul dintre sporturile cele mai complexe.

Definit drept sportul alb, datorită culorii majorității echipamentelor din cadrul arenelor, se prezintă acum, la începutul secolului XXI, ca fiind unul dintre cele mai apreciate sporturi.

Tenisul în ultimii 10 ani s-a schimbat radical. Dacă înainte jocul se rezuma la cât mai multe schimburi de mingi, viteză de execuție relativ scăzută, astăzi înseamnă viteză de execuție din ce în ce mai mare, forță, precizie, siguranță.

Vârsta de a deveni campion a scăzut considerabil, vedem tot mai mulți tineri de 16-17 ani câștigând turnee de Grand Slam și chiar devenind numărul 1 mondial (Martina Hingis, Monica Seles).

Tenisul – "sportul minții" – a devenit o întreprindere? De ce? Fără sponsorizare este foarte greu să te infiltrezi în tenisul mondial. Când vorbim de tenis, în ziua de astăzi pe lângă o pregătire extraordinară din toate punctele de vedere, ne gândim la investiții, mulți bani, multe turnee, participarea mass-mediei (televiziune, radio, interviuri, etc.), care au un efect pozitiv în promovarea și dezvoltarea tenisului.

Anul acesta la openul australian s-a înregistrat un record în privința premiilor acordate pentru un turneu, sponsorii Kia Motors și Heineken recompensând participanții cu premii în valoare de aproape 20 de milioane de dolari. O sumă impresionantă, de peste 1200000 \$ au primit învingătorii atât din turneul masculin cât și din cel feminin. De asemenea, tot acum în frumoasele tribune ale arenei de la Melbourne s-a înregistrat o cifră record de spectatori prezenți la un turneu de tenis.

Prin stilul personal de joc campionii au mărit spectaculozitatea jocului de tenis, atrăgând un mare număr de spectatori în tribunele arenelor, precum și un număr din ce în ce mai mare de practicanți.

* Facultatea de Educație Fizică și Sport – Cluj Napoca

Adaptarea la cerințele jocului pe diferite tipuri de suprafețe depinde de stilul de joc al fiecărui sportiv. Stilurile de joc sunt următoarele:

- counter puncher – jucător ce așteaptă greșeala adversarului
- agresive-baseliner – jucător agresiv de pe fundul terenului
- all court-player – jucătorul care se află pe tot terenul
- serve and volley- jucătorul ce atacă la fileu după serviciu.

a. Counter puncher

Jucătorii ce fac parte din această categorie sunt adepții unui joc defensiv, ce constă în câștigarea punctelor prin returnarea fiecărei mingi în terenul advers, forțând astfel greșeala adversarului. Principala caracteristică a acestui stil este mișcarea în teren. Viteza de deplasare la minge pretinde jucătorului o bună rezistență în regim de viteză și multă răbdare în special pentru câștigarea punctelor lungi și a partidelor maraton. Jocul constă din lovituri puternice executate de pe fundul terenului, passing-shots-uri perfecționate, loburi liftate și tăiate bine controlate. Acești jucători joacă din spatele liniei de fund a terenului cu mare succes în concursurile desfășurate pe suprafețe lente, uneori chiar pe cele medii, lovesc mingea în vârful traiectoriei sale ascendente, iar efectele cele mai întâlnite imprimare mingii sunt lifturile și topspinurile exagerate. Mingea este trimisă lung în terenul advers, săritura acesteia după contactul cu suprafața de joc datorită efectului de rotație amplificat va determina creșterea amplitudinii traiectoriei mingii. Adversarii nu pot ataca la fileu, iar dacă aceasta se întâmplă, ei vor fi pasați cu ușurință.

Principalul obiectiv al jucătorului defensiv este să învingă adversarul prin calitatea loviturilor sale. Aceasta poate fi reprezentată de forță, siguranță, acuratețe, varietate, subtilitate sau mai bine zis folosirea acestora la un loc.

Este foarte important să facem diferențierea între constanță și acuratețe.

Prin constanță înțelegem lovirea mingii în terenul advers fără greșeală de nenumărate ori, dar fără vreo specificare specială referitoare la plasamentul sau lungimea acesteia.

Acuratețea este definită ca lovirea mingii în mod repetat în puncte dorite ale terenului advers. În mod normal, există o strânsă legătură între cei doi termeni în ceea ce privește tenisul.

Jucătorul defensiv trebuie să-și folosească arma cea mai puternică asupra slăbiciunii adversarului și să nu-i permită acestuia nici un moment de revenire.

Alte calități definitorii specifice acestui tip de jucători sunt răbdarea, voința de a spune "nu", dârzenia. Ei sunt niște luptători care iubesc încrederea, dar care nu-și asumă prea multe riscuri.

Dintre reprezentanții acestui stil îi amintim la băieți pe Lleyton Hewitt, Juan Carlos Ferrero, Albert Costa, Arnaud Clement, Alex Corretja, Gustavo Kuerten și Arantxa Sanchez, Conchita Martinez sau Amanda Coetzer la fete. După cum ușor se poate observa din enumerarea de mai sus, în general școala de tenis din Spania este adepta acestui stil de joc folosit cu atât de mult succes pe suprafețele de joc lente, cu zgură. În ultimii 10 ani Spania a dat mari campioni de talia lui Sergi Bruguera dublu câștigător al openului francez de la Roland Garros, Carlos Moya, Albert Costa câștigători ai openului sau Juan Carlos Ferrero, Alex Corretja care au disputat finala prestigiosului turneu.

b. Agresive – baseliner

Tot ca și concepție defensivă, stilul agresiv de pe fundul terenului diferă de cel discutat anterior prin forța sporită a loviturilor de bază (forehand, backhand) și precizia mingilor expediate de acești jucători. Ei lovesc mingea în punctul maxim al săriturii acesteia, dar de foarte multe ori și în urcare, scurtând astfel timpul de deplasare la minge al

adversarului. Lovirea din urcare necesită o foarte bună viteză de deplasare, un "tempo" ridicat al jocului de picioare, putere musculară și de asemenea rezistență în regim de viteză. Plasamentul acestui tip de jucători se află în zona liniei de fund, cu un metru înapoia sau înăuntrul acesteia. Ei folosesc lifturi puternice, topspinuri iar uneori lovituri mai plate în diagonală și majoritatea acestor jucători efectuează lovitura de backhand cu două mâini. În plus au abilitatea de a expedia cu loviturile lor favorite mingi câștigătoare chiar lângă linia de fund a terenului.

Personalitatea lor include tactici calculate, agresive, uneori ofensive dar mai puțin riscante.

Acești jucători lucrează mult pentru tehnica mișcării în teren, în special pentru viteza de deplasare la minge, iar coordonarea jocului de picioare cu poziționarea înainte de lovire are o mare importanță în efectuarea loviturilor din urcare.

Din studiile unor mari specialiști s-a observat că majoritatea loviturilor puternice expediate de jucători de pe fundul terenului vizează zonele din apropierea colțurilor terenului opus, în special cele pe reverul adversarului.

Reprezentanți: Andre Agassi, Marat Safin, Carlos Moya, Marcelo Rios, Tommy Haas la băieți, Kim Klijsters, Monica Seles, Jennifer Capriati, Elena Dementieva la fete.

c. All court-player

Sportivii din această categorie sunt înzestrați de natură cu o bună structură athletică (înalți și supli), iar dintre atuurile lor amintim excelența plasare a loviturilor de pe fundul terenului, dar și din apropierea fileului, abilitatea de a acoperi întreg terenul de joc, susținuți fiind și de o tehnică de deplasare eficientă. Ei sunt tacticieni desăvârșiți ai jocului, putând oricând să devină jucători defensivi sau ofensivi, adoptând orice variantă în funcție de jocul adversarului. Jucătorii își formează tactica de joc imediat ce depistează slăbiciunile adversarului și, deoarece stăpânesc foarte bine toate procedeele de lovire a mingii, se pot adapta cu eficiență maximă tuturor tipurilor de suprafețe de joc. De obicei acești jucători posedă un foarte bun serviciu iar de cele mai multe ori joacă ofensiv, avansând la fileu cu orice ocazie avută. Alteori, în funcție de suprafața de joc sau adversar, găsesc ca fiind mai productiv a aștepta greșeala adversarului. Ei nu au o armă unică dar nici slăbiciuni.

Alegerea loviturilor se bazează pe următorii factori:

- ceea ce poate să facă
- tipul de lovituri accesibile
- așezarea în teren
- așezarea în teren a adversarului
- slăbiciunea adversarului

Desigur alegerea este condiționată de suprafața de joc. Așezarea jucătorului în teren este pe sau chiar în spatele liniei de fund.

Acești jucători combină jocul de pe fundul terenului cu jocul la fileu într-un mod armonios, riscând în momentele oportune, contribuind astfel, spre deliciul publicului spectator, la crearea unui adevărat spectacol pe terenurile de tenis.

Reprezentanți: Pete Sampras, Roger Federer, Jiri Novak, Younes El Aynaoui, Goran Ivanisevici la băieți, surorile Venus și Serena Williams, Martina Hingis, Justine Henin-Hardenne, Amelie Mauresmo la fete.

d. Serve and volley

După cum o spune și numele, adepții acestui stil sunt jucători înalți, având o bună agilitate și reacție, cu servicii devastatoare, voleuri precise, fiind mari artiști în atingerile fine (stop-voleuri, demi-voleuri, etc.). Jocul lor constă în ajungerea spre fileu atât după primul, cât și după al doilea serviciu, finalizarea punctului fiind realizată prin executarea

unor voleuri bine plasate în adâncime sau scurte în diagonală. Serviciile slabe ale adversarilor vor fi urmate în majoritatea cazurilor de atac la fileu pe returul de serviciu.

Acești jucători își asumă foarte mult riscul, chiar și în momentele delicate ce apar în timpul partidelor importante. Totodată ei folosesc de multe ori efectul tăiat al mingii atât la serviciu cât și la loviturile de pe fundul terenului.

Suprafețele lor convenabile sunt cele rapide și unele medii, dar pot fi foarte periculoși și pe zgură. Dacă preiau primii inițiativa, aproape sigur vor câștiga punctul respectiv.

Putem vorbi de 6 elemente vitale caracteristice jocului la fileu: îndrăzneală, surpriză, adâncime, viteză, decizia asupra voleului precum și un scop unic. Toate acestea depind una de alta, aflându-se într-o strânsă corelare. Într-o poziție avansată la fileu, jucătorul poate ușor pasat de o minge puternică și joasă, trimisă în lung de linie sau cros de către adversar. De aceea este recomandabil ca jucătorii ofensivi să aibă un serviciu foarte bun, iar când vin la fileu să nu se oprească foarte aproape de acesta pentru a putea închide unghiurile care se deschid pasării.

Jucătorul ofensiv trebuie să prezinte răbdare în crearea momentelor de atac. El trebuie să se antreneze în mod repetat, să prezinte o bună tehnică, precum și o mare încredere în forțele proprii.

Reprezentanți: Patric Rafter, Richard Krajicek, Tim Henman la băieți, Jana Novotna, Natalie Tauziat la fete.

În continuare, pentru a sublinia practic diferențele stiluri de joc, voi analiza statistic evoluția primilor 8 jucători din lume la finele anului trecut în turneul campionilor desfășurat în perioada 12-17 noiembrie 2002 la Expo Centre din Shanghai.

Jucătorii au fost împărțiți, în funcție de poziția ocupată la momentul respectiv în clasamentul ATP, în două grupe:

Grupa roșie: Lleyton Hewitt, Marat Safin, Carlos Moya și Albert Costa.

Grupa aurie: Andre Agassi, Juan Carlos Ferrero, Roger Federer și Jiri Novak.

Prima rezervă a fost Thomas Johansson, a doua Fernando Gonzales.

Iată cronologic rezultatele complete din cele două grupe:

12 noiembrie:

C. Moya îl învinge pe M. Safin cu scorul: 6-4;7-5

L. Hewitt îl învinge pe A. Costa cu scorul: 6-2;4-6;6-3

R. Federer îl învinge pe J.C. Ferrero cu scorul: 6-3;6-4

13 noiembrie:

A. Costa îl învinge pe M. Safin cu scorul: 3-6;6-4;6-3

J. Novak îl învinge pe A. Agassi cu scorul 7-5;6-1

C.Moya îl învinge pe L. Hewitt cu scorul: 6-4;7-5

14 noiembrie:

R. Federer îl învinge pe J. Novak cu scorul: 6-0;4-6;6-2

J.C. Ferrero îl învinge pe A. Agassi cu scorul: 7-5;2-6;7-6

L. Hewitt îl învinge pe M. Safin cu scorul: 6-4;2-6;6-4

15 noiembrie:

C. Moya îl învinge pe A. Costa cu scorul: 7-6;3-6;6-4

J.C. Ferrero îl învinge pe J. Novak cu scorul: 7-5;6-3

R. Federer îl învinge pe T. Johansson cu scorul: 6-3;7-5

În urma acestor rezultate clasamentul celor două grupe a fost următorul:

ANALIZA COMPARATIVĂ A DIFERITELOR STILURI DE JOC ÎN TENISUL DE CÂMP ACTUAL

Grupa roșie:

Poz. ATP	Jucător	Țara	Meciuri	Seturi	Ghemuri
5	Carlos Moya	ESP	3-0	6-1	42-34
1	Lleyton Hewitt	AUS	2-1	4-4	39-38
8	Albert Costa	ESP	1-2	4-5	42-45
3	Marat Safin	RUS	0-3	2-6	36-42

Grupa aurie:

Poz. ATP	Jucător	Țara	Meciuri	Seturi	Ghemuri
6	Roger Federer	SUI	3-0	6-1	41-23
4	Juan Carlos Ferrero	ESP	2-1	4-3	36-37
7	Jiri Novak	CZE	1-2	3-4	29-35
2	Andre Agassi	USA	0-2	1-4	23-29
rezervă	Thomas Johansson	SWE	0-1	0-2	8-13

Pentru semifinale s-au calificat Carlos Moya și Lleyton Hewitt din grupa roșie, respectiv Roger Federer și Juan Carlos Ferrero din cea aurie. Rezultatele semifinalelor:

Juan Carlos Ferrero îl învinge pe Carlos Moya cu scorul: 6-7;6-4;6-4

Lleyton Hewitt îl învinge pe Roger Federer cu scorul: 7-5;5-7;7-5

Finala:

Lleyton Hewitt îl învinge pe Juan Carlos Ferrero cu scorul:7-5;7-5;2-6;2-6;6-4

În continuare voi prezenta o statistică a meciurilor care s-au disputat în cadrul grupei aurii pentru o mai bună relevare a concepției de joc și a stilurilor fiecărui jucător.

Statistică	R. Federer			J.C.Ferrero			J. Novak			A. Agassi		T. Johansson
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1
Nr. meciului												
Primul serviciu(%)	67%	59%	69%	71%	73%	68%	71%	63%	72%	66%	69%	58%
Ași	7	8	5	2	4	3	4	3	3	4	5	7
Duble greșeli	4	6	4	2	3	1	2	2	4	3	3	5
Puncte câștigătoare cu dreapta	7	9	8	5	7	7	8	7	6	5	7	5
Puncte câștigătoare cu backhandul	9	10	6	4	6	5	5	6	4	7	11	9
Puncte câștigătoare /veniri la fileu	8/10	11/13	10/15	3/5	5/7	2/4	3/4	4/6	6/9	3/3	4/5	9/16
Greșeli neforțate	14	19	13	9	12	10	7	11	10	9	12	17

Concluzii:

- Roger Federer este un jucător cu un procentaj destul de scăzut la primul serviciu însă serviciile lui au fost puternice și bine plasate, reușind un număr destul de mare de ași în meciurile disputate. Loviturile de dreapta și de backhand câștigătoare precum și numărul mare de puncte realizate la fileu îl includ în categoria "all court-player" cu certe valențe ofensive, fapt confirmat și de numărul relativ mare de greșeli neforțate care în mod evident apar la un jucător de atac.

- Juan Carlos Ferrero a avut un procentaj destul de ridicat la primul serviciu, a făcut puține duble greșeli însă serviciul său nu constituie o armă de joc redutabilă. A realizat în meciurile disputate destul de puține puncte câștigătoare cu dreapta sau reverul și a avansat rar la fileu, doar când situația o cerea. Toate acestea precum și numărul mic de greșeli neforțate îl situează în categoria jucătorilor care îmbrățișează stilul "counter-puncher".

- Jiri Novak a avut evoluții oscilente de la excepțional în meciul cu Agassi la lamentabil în primul set al meciului cu Federer. În general a servit destul de bine, fără multe duble greșeli dar fără a-și crea destul de mult avantaj de pe urma serviciului. Dreapta și reverul i-au funcționat destul de bine iar când a avut ocazia a atacat la fileu. Jocul destul de îngrijit reflectat prin numărul de greșeli neforțate se integrează în stilul "all court-player" având totuși un pronunțat caracter defensiv.

- pe Andre Agassi loviturile câștigătoare de dreapta și de rever, jocul pe linia de fund a terenului și în foarte multe momente în teren îl recomandă ca fiind un "agresive-baseliner". Serviciul nu foarte puternic dar cu mult efect și foarte bine plasat, topspinurile eficiente, efectuate în urcarea mingii, venirile oportune la fileu se constituie într-un joc eficient și deosebit de spectaculos.

- jocul lui Thomas Johansson a fost vizibil afectat de faptul că a evoluat doar în ultimul meci, ca înlocuitor al lui Agassi, accidentat. Probabil nu a reușit să se încălzească suficient și de aici se explică numărul mare de greșeli neforțate și duble greșeli. În rest a evoluat destul de bine, numărul mare de puncte câștigătoare obținute cu dreapta, reverul sau la fileu recomandându-l pentru stilul "all cour-player" cu mari disponibilități ofensive.

BIBLIOGRAFIE

1. Moise, G., Moise, D., 1999, "Tenis. Modele de lecții de antrenament pentru pregătirea tehnico-tactică de performanță", Tipografia Goliat s.r.l. Constanța.
2. Moise, G., Moise, D., Doboși, Ș., 1995, "Tenis pentru începători" Tipografia Garamond, Cluj-Napoca.
3. Richard, S., 1993, "Să învățăm corect tenis de la inițiere la performanță", Editura Helicon.
4. Segărceanu, A., 1998, "Tehnică. Tactică. Metodică", Editura Quasar, București.

ȘOMAJUL – O PROBLEMĂ PENTRU ORICE ABSOLVENT SOLUȚII PENTRU ÎNCADRAREA PE PIAȚA MUNCII

TOADER VALENTIN

ABSTRACT. In Romania, the unemployment is a problem that concerns especially the graduates. They finish their studies with good theoretical skills, but without the necessary practical experience. Due to this fact, it's very difficult for them to find a job. Here, we had identified the causes of situation and we had proposed solutions to facilitate their integration on the labor market. Also, we had presented the activities used at this moment to solve this problem.

Considerații generale

În primul rând, o persoană poate deveni șomer atunci când intră, pentru prima dată, pe piața forței de muncă. Acesta este cazul proaspeților absolvenți. După terminarea liceului sau facultății aceștia încep să-și caute un loc de muncă. Căutările lor sunt foarte mult îngreunate, datorită lipsei de experiență.

Definim *pieța forței de muncă* prin "ansamblul relațiilor economice cu privire la angajarea și utilizarea forței de muncă, precum și cu privire la asigurarea protecției sociale a deținătorilor acestei mărfi speciale."

Forța de muncă o reprezintă persoanele cu vârsta de peste 16 ani aflate în căutarea unui loc de muncă.

Pe piața forței de muncă are loc întâlnirea dintre cererea și oferta de forță de muncă: cererea este reprezentată de agenții economici aflați în căutarea unui personal apt să desfășoare anumite sarcini, iar oferta este reprezentată de persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă (absolvenți a diferitelor forme de învățământ, șomeri, persoane care au un loc de muncă, însă caută altul mai bun, etc.). Echilibrul acestei piețe s-ar realiza atunci când "cererea ar fi egală cu oferta de forță de muncă". Niciodată însă, nu vom avea echilibru pe piața muncii, deoarece există în permanență o fluctuație a forței de muncă. Prin urmare, întotdeauna va exista o parte din oferta de forță de muncă nesatisfăcută. Aceste persoane se vor afla în șomaj.

Deci, șomajul este o stare de dezechilibru a pieței muncii, care apare pe piețele forței de muncă din întreaga lume, provocând mari probleme sociale, atunci când depășește anumite limite stabilite.

O stare de fapt, unanim acceptată cu privire la șomaj este aceea că: șomajul este mai ridicat în rândul tinerilor și mai mic în rândul adulților¹. Această diferență de distribuție a șomajului se datorează modului de comportament al tinerilor față de șomaj, în comparație cu comportamentul celor mai în vârstă. Astfel, dacă la vârstnici cauza principală a șomajului este pierderea locului de muncă, la tineri principala cauză este intrarea pentru prima dată în rândul forței de muncă, fie revenirea pe piața forței de muncă după o perioadă mai mare decât cea prevăzută de legislația muncii pentru a fi păstrați în rândul șomerilor.

¹ Angelica Băcescu – Cărbunaru – Analiza Macroeconomică, Ed. Economică, București, 2002

De asemenea durata șomajului diferă, în sensul că la vârstnici, deși numărul șomerilor este mai mic, durata șomajului este mai mare, pe când la tineri, deși numărul șomerilor este mai mare, duratele șomajului sunt mai scurte.

Chiar și în statele dezvoltate există această problemă. Spre exemplu, în SUA, rata medie a șomajului pentru adolescenți este de trei ori mai mare ca la adulți. În Franța², șomajul în rândul celor sub 25 de ani este de 20.8%, una dintre cele mai mari rate din Europa, și aproape dublu față de șomajul înregistrat de cei peste 25 de ani. Cauza ar fi lipsa de interes a firmelor angajatoare față de aceștia, datorită lipsei de experiență sau nivelului slab de pregătire.

Cauze ale șomajului în rândul absolvenților

Această problemă, analizată la nivelul pieței forței de muncă, duce la concluzia că principala cauză a creșterii ratei naturale a șomajului o constituie șomajul tinerilor. Ei sunt cei care alimentează în permanență numărul șomerilor. O motivație a tinerilor este aceea că li se oferă slujbe mai puțin plăcute sau mai prost plătite, lucru ce-i face să-și prelungească perioada de căutare.

În momentul în care devine absolvent, orice tânăr va începe să-și caute de lucru în domeniul său și doar în situația în care nu are șanse prea mari de reușită se reorientează. Situația economiei României, care este deficitară în multe domenii, face destul de greu încadrarea absolventului în domeniul său de activitate.

O altă cauză a șomajului în rândul absolvenților o constituie concurența care există în cadrul fiecărei ramuri a economiei. Diferența enormă care există între numărul de absolvenți în anumite domenii (învățământ, industrie grea, medicină, economiști etc.) și cererea de forță de muncă pentru acestea determină reprofilarea tinerilor sau prelungirea perioadei de șomaj.

Progresul tehnic din anumite domenii, nu este în concordanță cu pregătirea absolvenților. De cele mai multe ori, programa din facultăți nu corespunde necesităților pieței forței de muncă, datorită inexistenței unei monitorizări constante a nevoii de specialiști de pe piață.

Creșterea valorii salariului minim pe economie, are și ea un impact negativ asupra angajării absolvenților, deoarece angajarea unor absolvenți fără experiență nu va mai fi rentabilă. Valoarea actuală a acestuia, 2.500.000 lei, reprezintă o sumă destul de mare pentru orice firmă, atunci când trebuie acordată unui absolvent fără experiență. În același timp, această valoare, pentru orice persoană, reprezintă o sumă infimă în comparație cu nevoile financiare.

Pe de altă parte, tinerii încearcă să utilizeze o serie de mijloace prin care să obțină din partea angajatorului salarii mai mari. Majoritatea absolvenților, când este vorba de valoarea salariului acordat, solicită o anumită sumă în valoare netă. Nu știu însă câți dintre ei au făcut un calcul estimativ pentru a vedea cam cât ar reprezenta valoarea brută a salariului respectiv, adică cât ar costa firma angajarea lor. Pe urmă ar trebui să se întrebe dacă prin munca pe care o depun reușesc să aducă un câștig mai mare firmei decât costurile pe care le generează.

² Tribuna Economică, Nr. 25/2002, pag. 73 –74, Integrarea tinerilor o problemă și în Franța
212

Soluții pentru încadrarea în muncă a absolvenților

Specialiștii în problemele pieței muncii formulează mai multe tipuri de soluții pentru a facilita încadrarea absolvenților în muncă. Eu aș reține următoarele dintre acestea:

- Reducerea timpului necesar de găsire a unui loc de muncă. Aceasta s-ar putea realiza prin înființarea unor centre speciale de plasare a absolvenților, care să aibă drept obiectiv găsirea unui post pentru absolvenții care le solicită serviciile
- Realizarea unei bănci de date a locurilor de muncă, care să fie accesibilă studenților la nivel național
- Măsuri fiscale: reducerea de impozite și taxe a firmelor care angajează absolvenți, acordarea de facilități și subvenții pentru aceste firme, etc. În cadrul acestora se încadrează și Legea 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă.

După cum se poate observa, aceste măsuri vizează, în special angajatorii. Totuși, suntem de părere că ar trebui să se acționeze în primul rând asupra pregătirii absolvenților. Ar trebui proiectat în așa manieră sistemul de învățământ și stagiile de practică încât la terminarea facultății absolvenții să poată afirma că dețin o anumită experiență. Prin urmare propunerea noastră ar fi crearea unor laboratoare de simulare a unor sarcini specifice diferitelor posturi, în funcție de pregătirea fiecăruia.

Calitatea sistemului de formare a absolvenților are o influență directă asupra stării societății contemporane; dacă elitele intelectual profesional și sociale sunt "produsul finit" al instituțiilor de învățământ superior, înseamnă că starea societății la un moment dat exprimă măsura eficienței cu care funcționează sistemul de învățământ superior.

Dacă în societatea actuală sunt situații de criză (economică, juridică, educațională, etc.), aceasta se datorează faptului că sistemul de învățământ se află în criză, adică "nu produce" economiști, juriști, profesori, de o asemenea calitate, încât aceștia să descopere soluțiile de înlăturare a stării critice din domeniile lor de activitate³.

Putem evidenția legătura dintre sistemul de învățământ superior și efectele sale asupra societății în felul următor:

- Când societatea în ansamblul ei se află în criză (șomaj și inflație ridicate), sistemul de învățământ universitar făcând parte din societate, va fi afectată și ea direct de această criză: nu poate face investiții pentru cercetare sau pentru dotare materială superioară, nu cointereesează suficient de mult studenții și profesorii, nu-și poate permite organizarea unor conferințe, simpozioane, etc.
- Când sistemul de învățământ universitar se află în criză, datorită unor cauze care provin în principal din interiorul ei, decât din societate (deficiențe în alcătuirea planurilor de învățământ, efectuarea selecției cursanților după criterii necorespunzătoare, etc.) societatea se află deja într-o stare critică sau urmează să intre într-o astfel de stare.

Deci, putem considera, sistemul de învățământ superior și societate ca fiind dependente una de cealaltă atât în starea de criză cât și în starea de funcționalitate optimă: criza uneia antrenează criza celeilalte, optimul uneia determină optimul celeilalte. Deci, un sistem de învățământ bine structurat este cheia evoluției viitoare, cheia reducerii tensiunilor și problemelor sociale.

³ Adrian Neculau - Câmpul universitar și actorii săi, Ed. Polirom, Iași, 1997

O altă posibilitate ar fi realizarea de parteneriate între facultăți și firme, prin care studenții să facă practică în cadrul unui sistem controlat și coordonat de către firma respectivă. Stagiile de practică realizate pe parcursul anilor de facultate pot furniza absolvenților experiența solicitată în momentul angajării. Însă, de cele mai multe ori acestea nu sunt tratate cu seriozitate nici de către studenți și nici de către firmă, iar experiența obținută pe baza lor este nerelevantă. Ca urmare a acestui aspect, stagiile de practică au devenit o formalitate, care trebuie îndeplinită.

Însăși firmele ar putea contribui la formarea angajaților lor prin realizarea unor cursuri de pregătire în cadrul unor școli sau la locul de muncă. Legea 76 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă facilitează realizarea unor astfel de cursuri de pregătire, dat fiind faptul că toate cheltuielile ocazionate de aceste cursuri vor fi suportate din fondurile Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă.

Legea 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă și implicațiile ei asupra absolvenților

Implementarea "Legii nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă" permite alocarea unor sume însemnate din bugetul asigurărilor de șomaj pentru a stimula șomerii să se încadreze în muncă și pentru a încuraja agenții economici de a angaja persoane care au mai puține șanse pe piața muncii.

Mai exact, în ceea ce îi privește pe tineri, legea prevede că angajatorii care încadrează în muncă pe durată nedeterminată absolvenți ai unor instituții de învățământ vor primi, pe o perioadă de 12 luni, pentru fiecare absolvent, o sumă lunară reprezentând un salariu minim brut pe țară.

Legea 76/2002 dă o accepțiune destul de largă noțiunii de "*absolvent*", incluzând în această categorie orice persoană care a obținut o diplomă sau un certificat de studii în cadrul unei instituții de învățământ gimnazial, profesional, special, liceal, postliceal sau superior, de stat ori particular, autorizat sau acreditat în condițiile legii.

Alternativ, pentru a susține tinerii absolvenți care nu reușesc să se angajeze după finalizarea studiilor, Legea 76/2002 include în categoria beneficiarilor ajutorului de șomaj absolvenții care au minimum 18 ani și care, în 60 de zile de la absolvire, nu au reușit să se încadreze în muncă potrivit pregătirii lor profesionale. Indemnizația de șomaj corespunzătoare se acordă pe o perioadă de 6 luni și este o sumă fixă, neimpozabilă, lunară, al cărei cuantum reprezintă 50% din salariul de bază minim brut pe țară.

Prin legea 76/2002, firmele care angajează absolvenți, sau alte categorii de șomeri, beneficiază de subvenții. Conform IAS, subvențiile guvernamentale, reprezintă "asistența acordată de guvern sub forma unor transferuri de resurse către o întreprindere, în schimbul respectării, în trecut sau în prezent, a anumitor condiții referitoare la activitatea de exploatare a acestei societăți. Subvențiile nu cuprind acele forme de asistență cărora nu li se poate atribui o anumită valoare, precum și acele tranzacții cu guvernul care nu se pot distinge de operațiunile comerciale normale ale întreprinderii". Aceste subvenții au caracterul de a fi nerambursabile dacă se respectă anumite condiții stabilite prin lege.

Această reglementare prevedea încadrarea, în anul 2002, a unui număr de 14.000 de *absolvenți* ai instituțiilor de învățământ, suma alocată fiind de 585,3 miliarde lei, iar *absolvenți, persoane cu handicap*, în număr de 400, suma alocată pentru aceștia fiind de 85,6 miliarde lei.

Activități organizate de către Agențiile Județene ale Ocupării Forțelor de Muncă pentru încadrarea absolvenților

Agențiile de Ocupare a Forțelor de Muncă organizează pentru absolvenți următoarele tipuri de activități: consiliere profesională, cursuri de reorientare profesională și organizează, anual, Burse ale locurilor de muncă.

Dintre aceste activități, în continuare ne vom opri doar asupra Bursei Locurilor de Muncă, deoarece prin intermediul acestora are loc contactul direct dintre cererea și oferta de forță de muncă. La aceste manifestări participă numai firmele interesate să angajeze absolvenți, cererea fiind în exclusivitate destinată acestora.

În continuare vom analiza interesul manifestat de absolvenți față de aceste forme de facilitare a încadrării în muncă și impactul efectiv al acestora, pentru județul Cluj. Vom realiza câte o caracterizare pentru edițiile din anii 2001 și 2002, și vom încheia cu o analiză comparativă a acestora.

Ediția Bursei Locurilor de Muncă pentru absolvenți din anul 2001 s-a caracterizat printr-un interes deosebit din partea absolvenților. În județul Cluj un număr de 732 de absolvenți⁴ au luat parte la aceasta manifestare. Dintre aceștia, aproape jumătate, 345 absolvenți, au fost numai în municipiul Cluj – Napoca.

Tabel nr. 1.

Absolvenți în căutarea unui loc de muncă, participanți la Bursa Locurilor de Muncă, 31.08. 2001

Agenții locale	Absolvenți în căutare locuri de muncă				
	Total	Facultăți	Colegii	Liceu, Post - liceal	Profesională, ucenicie
Cluj - Napoca	345	193	10	13	129
Huedin	26	9	1	6	10
Dej	78	5	1	32	40
Gherla	67	6	2	18	39
Turda	82	3	-	16	63
Câmpia Turzii	134	9	3	39	81
Total	732	225	17	124	362

(Sursă: Agenția Județeană a Ocupării Forțelor de Muncă a județului Cluj)

Bineînțeles, interesul cel mai mare l-a atras din partea absolvenților de facultăți, care au venit în număr mare la această manifestare: 193 absolvenți, adică 56% din numărul total al participanților. Un interes crescut pentru aceasta a fost arătat și de către absolvenții școlilor profesionale și de ucenicie, care au fost prezenți într-un număr de 129 de persoane, în proporție de 37% din numărul total al participanților.

O importanță deosebită o are însă nu numărul de participanți la această acțiune, ci gradul de încadrare al participanților. Definim indicatorul *gradul de încadrare* al absolvenților după următoarea formulă:

⁴ Sursă: Datele menționate în această secțiune au fost obținute în urma prelucrării informațiilor furnizate de către Agenția Județeană a Ocupării Forțelor de Muncă a județului Cluj

$$\text{Grad încadrare} = \frac{\text{Numar angajati}}{\text{Numar participanti}}$$

Pentru a putea calcula gradul de încadrare în muncă al absolvenților la nivelul județului Cluj trebuie să determinăm numărul persoanelor încadrate. Pentru aceasta avem datele din următorul tabel:

Tabel nr. 2.

Absolvenți încadrați ca urmare a participării la Bursa Locurilor de Muncă, 31.08. 2001

Agenții locale	Absolvenți încadrați în muncă				
	Total	Facultăți	Colegii	Liceu, Post - liceal	Profesională ucenicie
Cluj - Napoca	288	157	6	11	114
Huedin	8	3	-	2	3
Dej	47	4	1	19	23
Gherla	9	-	-	2	7
Turda	64	-	-	6	58
Câmpia Turzii	4	-	-	2	2
Total	420	164	7	42	207

(Sursă: Agenția Județeană a Ocupării Forțelor de Muncă a județului Cluj)

În urma calculului acestui indicator, se poate observa, că absolvenții de facultăți au cea mai mare șansă de încadrare dintre toate tipurile de absolvenți: 72.1% din totalul celor care erau în căutarea unui loc de muncă au reușit să-și găsească un loc de muncă. Un grad ridicat de încadrare îl au și absolvenții de școli profesionale și ucenicie, în proporție de 57.1%. Acest lucru ne face să afirmăm că pentru a putea să te încadrezi mai ușor în muncă trebuie să ai fie o pregătire foarte bună, fie să fi urmat o specializare într-un anumit domeniu.

La **Bursa Locurilor de Muncă pentru Absolvenți** din toamna anului **2002**, s-a constatat o situație cu totul aparte. Interesul firmelor pentru absolvenții de facultate a scăzut foarte mult. Dacă în 2001 pentru absolvenții de facultăți erau 183 de posturi, în 2002 s-au înregistrat doar 28 de locuri de muncă⁵, adică 11% din cererea totală. Situația înregistrată este dificil de interpretat, având în vedere că la data desfășurării acestui târg de forță de muncă legea 76/2002 era în vigoare. În schimb, a crescut oferta pentru absolvenții de învățământ mediu.

Comparativ, între cele două ediții ale Bursei Locurilor de Muncă pentru Absolvenți, rezultate mai bune s-au înregistrat în 2001, când numărul absolvenților încadrați în Cluj – Napoca a fost de 288 persoane față de numai 256 în anul 2002.

Șomajul afectează toate categoriile sociale indiferent de pregătirea lor. El este o problemă care afectează un număr mare de absolvenți datorită lipsei de experiență a acestora în câmpul muncii. Am identificat și analizat soluții pentru ameliorarea acestei stări de fapt. Totuși, rămânem la părerea că acordarea unei atenții sporite formării resursei umane ar fi soluția cea mai adecvată, pe termen lung, a acestei probleme.

⁵ Sursă: Agenția Județeană a Ocupării Forțelor de Muncă a județului Cluj

BIBLIOGRAFIE

1. Angelica Băcescu – Cărbunaru – Analiza Macroeconomică, Ed. Economică, București, 2002.
2. Tribuna Economică, Nr. 25/2002, pag. 73 –74, Integrarea tinerilor o problemă și în Franța.
3. Adrian Neculau - Câmpul universitar și actorii săi, Ed. Polirom, Iași, 1997.
4. Agenția Județeană a Ocupării Forțelor de Muncă Cluj.