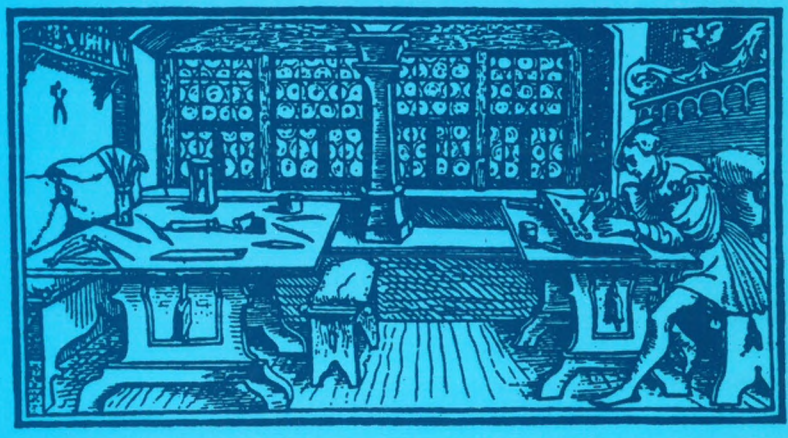
STUDIA UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI

Negotia

CLUJ-NAPOCA 1998



12

ANUL XLIII 1998

STUDIA
UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI

NEGOTIA

1-2

Editorial Office: 3400 CLUJ-NAPOCA, Gh. Bilaşcu no. 24 ♦ Phone:064-40.53.52

SUMAR - CONTENTS - SOMMAIRE

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

AUTORITATEA NAŢIONALĂ PENTRU TURISM PREZENT ŞI PERSPECTIVĂ ÎN TURISMUL ROMÂNESC

LUMINIŢA PANAIT*

În elaborarea Strategiei de dezvoltare a turismului românesc s-au avut în vedere următoarele principale considerente care dimensionează "industria fără fum" în etapa actuală, şi anume:

- Considerarea turismului pe plan mondial ca activitate economică cu cea mai înaltă rată de creştere în ultimele decenii, ritmul său de creştere - 12,3% depăşindu-l pe cel al comerţului mondial;
- Armonizarea potenţialului turistic al ţării cu cerinţele pieţii turistice internaţionale - constituie o permanentă preocupare a factorilor responsabili în derularea activităţilor din domeniul turismului;
- Aprecierea turismului ca unul din domeniile prioritare ale economiei naţionale.

Astfel, creearea cadrului legislativ a constituit una din principalele priorităţi ale etapei actuale de dezvoltare a sectorului turistic românesc, apreciindu-se că numai în acest mod pot fi create premisele necesare accelerării sectorului turistic românesc.

Cele mai importante acte normative elaborate au vizat, în mod special, domeniile privatizării, turismului rural, protecţia turiştilor, aderării României la asociaţiile internaţionale de turism, învăţământului, reglementărilor tarifare. În seria principalelor acte normative se înscriu, de asemenea:

- Ordonanţa Guvernului privind organizarea şi desfăşurarea activităţii de turism în România nr. 58 / 21.08.1998 - Legea turismului - prima după o Lege a turismuluidin perioadă interbelică;
- Hotărârea Guvernului nr. 972 / 1998 privind organizarea şi funcţionarea Autorităţii Naţionale pentru Turism. Hotărârea stabileşte modul de organizare şi funcţionare a Autorităţii Naţionale pentru Turism, ca organ de specialitate al administaţiei publice centrale, cu personalitate juridică, aflat în subordinea Guvernului.

---

* *Consilier, Direcţia Generală de Rel. Internaţionale*

În elaborarea Programului de marketing și promovare turistică pe anul 1999 - s-a avut permanent în vedere paleta extrem de bogată a ofertei turistice românești.

Obiectivul general al Programului este promovarea României ca destinație de vacanțe și călătorii pe piața turistică internă și internațională.

Obiectivele specifice sunt:

- stimularea cererii turistice interne și internaționale pentru vacanțe și călătorii în România;
- recâștigarea pieților turistice externe care au fost pierdute înainte și după 1989;
- îmbunătățirea imaginii pe piețele externe a produsului turistic românesc;
- identificarea, prin studii de marketing, a celor mai eficiente căi și mijloace de promovare a ofertei turistice românești și folosirea acestora în funcție de specificul fiecărei piețe externe;
- stimularea implicării în acțiuni de marketing și promovare, pe plan local, a instituțiilor și societăților comerciale cu activități în domeniul turismului.

Acțiunile specifice ale Programului de marketing și promovare prevăzute pentru derulare în străinătate se desfășoară pe principalele 32 de piețe turistice eminente: țările Uniunii Europene, alte țări vest-europene (Norvegia, Elveția); (Turcia, Cipru); țări din Europa Centrală și de Est, țări din asia de Vest și de Sud-Est, țări din America de Nord.

Principalele acțiunispecifice care se desfășoară pe piața internă și externă sunt: participări la manifestări internaționale de profil (expoziții, burse, târguri); campanii publicitare în presă, tv - radio; conferințe de presă pentru prezentarea destinației, a ofertei turistice; vizite de documentare ale reprezentanților mass-media, creatori de opinie; organizarea de seri românești, expoziții gastronomice și seri românești ș.a.

Pentru anul acesta Programul de marketing și promovare turistică a României este marcat de un evenimet special și anume: "Eclipsa totală de soare - 11 august 1999".

În acest sens, au fost realizate o serie de acțiuni, cum ar fi: tipărirea de broșuri, postere și foto-display-uri tematice, realizarea unui film de promovare turistică a României cu accent pe zona de totalitate a eclipsei; realizarea unui CD-ROM cu oferta turistiă a României, realizarea unor obiecte de reclamă, amintiri, protocol; organizarea unor conferințe de presă

pentru prezentarea destinaţiei; campanii publicitare în presa scrisă, prezentare pe teletext şi Internet. De asemenea, se acordă o serie de facilităţi deţinătorilor de bază materială din zona Eclipsei pentru îmbunătăţirea standardului dotărilor pentru primirea turiştilor care vizitează România cu ocazia Eclipsei.

* Pentru atragerea de investitori în prezentarea *oportunităţilor de investiţii* în turismul românes - s-au elaborat o serie de proiecte de investiţii, în zone geografice de interes turistic, cum ar fi: Braşov, Apuseni, Valea Prahovei, Litoral (prezentăm în anexă o broşură editată special).

Ea este destinată diverselor ocazii: participarea la manifestări specifice de profil sau cu prilejul vizitei în ţară a unor oameni de afaceri interesaţi.

* *În calitate de membru cu drepturi depline în cadrul CEMN* încă de la înfiinţare (1992), România - prin Autoritatea Naţională pentru Turism - îndeplineşte cu consecvenţă atribuţiile ce revin ţărilor membre ale acestui organism internaţional în domeniul turismului:

- colaborarea în condiţii bune cu celălalte ţări membre;
- facilitatea mişcării turistice în zona CEMN;
- perfecţionarea şi implicarea sectorului particular în industria turistică;
- încurajarea proiectelor de investiţii (incluzând societăţi mixte şi facilitarea creşterii economice în zona Mării Negre);
- cooperarea în sfera educaţională, informaţională, investiţii;
- exercitarea unui rol important în cadrul Fundaţiei Universităţii "Marea Neagră" - organizaţie non-guvernamentală, non-politică şi non-profit (înfiinţată în anul 1993) - ce funcţionează sub patronajul unor organizaţii internaţionale guvernamentale, non-guvernamentale şi regionale.

* În perioada 1.11.1995 - 30.04.1996, România a deţinut preşedinţia BSEC.

Pentru România o prioritate deosebită în cadrul cooperării în zona Mării Negre în domeniul turismului o reprezintă promovarea întregii palete de oferte turistice generale, precum şi particularităţileromâneşti în zona Mării Negre.

Prezenţa activă a României în cadrul Grupului de lucru pentru turism din cadrul CEMN (Cooperarea Economică în zona Mării Negre) s-a manifestat atât prin participarea la Adunările generale ale acesteia, organizarea acestora la noi în ţară, cât şi la acţiunile care le implică calitatea de membru cu drepturi depline în cadrul acestui organism.

În acest sens, menţionăm organizarea la Bucureşti în noiembrie 1997, la Palatul Parlamentului a Adunării Generale a Grupului de lucru pentru turism.

De asemenea, un alt aspect important legat de poziția noastră în cadrul acestei grupări este cel legat de desemnarea României, la Adunarea Generală din iulie 1998, de la Sofia - în calitate de țară coordonatoare a activității Grupului de lucru pentru turism, pentru o perioadă de 2 ani, în perioada 2002 - 2004.

Anul acesta sesiunea Adunării Generale a Grupului de lucru pentru turism a avut loc la Istanbul, în perioada 30 iunie - 2 iulie, România fiind reprezentată de domnul Dan Găman, Directorul Biroului de informații turistice de la Istanbul.

* Un eveniment major al acestui an și cel mai important înainte de încheierea acestui mileniu, în planul turismului mondial îl reprezintă Adunarea Generală a Organizației Mondiale a Turismului și sesiunea Consiliului Executiv - manifestări marcante, ce vor avea loc la Santiago de Chile, în perioada 24 septembrie - 1 octombrie 1999.

* Un alt eveniment deosebit de important în domeniul turismului internațional și care anul acesta se află la cea de a 20-a aniversare este *Ziua Mondială a Turismului* - eveniment major, ce permite opiniei publice internaționale conștientizarea a ceea ce reprezintă *turismul*: factor determinant în strângerea relațiilor între popoare și crearea unui climat favorabil pentru menținerea păcii în lume.

În speranța că acest sumar de importante informații turistice vor contribui la crearea unei imagini cât mai complete a stadiului actual al turismului românesc, ne exprimăm convingerea că fiecare factor responsabil din cadrul "industriei fără fum" se va strădui în continuare pentru dezideratul nostru comun, al celor din turism și anume acela de a aduce din nou România în topul preferințelor turistice pe plan internațional.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

CREAREA UNEI REŢELE DE FRANSIZĂ

MAGDALENA VORZSAK, MOLNAR IUDIT

REZUMAT. Autorii prezintă modul de elaborare a documentaţiei necesare creării unei reţele de fransiză. Se insistă asupra principalelor documente, care cuprind package-ul.

Pentru a avea o fransiză, trebuie să deţii un sarvoir-faire secret, substanţial şi identificat. Dar aceasta nu este suficient pentru a crea o reţea. Conceptul trebuie să fie validat prin aplicarea sa în practică, deoarece pentru ca acest savoir să treacă în domeniul practicii, este necesar ca el să fie experimentat.

Această experimentare a savoir-faire-ului fransizorului se traduce prin exploatarea unui punct de vânzare iniţial, celula-bază exploatată în regie directă de fransizor, denumită pilot.

Acest pilot permite măsurarea eficacităţii şi valorii savoir-faire-ului. În general, exploatarea se face sub forma de sucursală. De fapt, sucursalismul este cel mai bun mijloc de faciliare a controlului ierarhic şi de exploatare a conceptului, adică pentru lansarea unei fransize.

De experienţa sucursalei vor profita apoi fransizaţii reţelei. Punerea la punct a unui pilot este deci indispensabilă pentru ca reţeaua să funcţioneze eficient. Este vorba de o punere la punct din punct de vedere economic şi comercial al formulei. Durează între 12-24 luni şi trebuie să fie cvasi definitivă.

Nu putem stabili o regulă general valabilă din acest punct de vedere, cu atât mai mult, cu cât fransiză trebuie să fie considerată ca un mijloc şi nu ca un scop în sine. Ea trebuie să se conceapă ca un procedeu, care răspunde optimal strategiei de dezvoltare a unei formule, care şi-a dovedit deja eficienta şi nu ca un procedeu propus pe piaţă într-o manieră neterminată sau care prezintă încă lacune. Tocmai succesul pilotului dă valoarea să mărcii şi savoir-faire-ului creat de fransizor.

Pilotul este la originea "package"- ului. Această demonstrație de savoir-faire trebuie să asigure garanția pentru fiecare fransizat și pentru ansamblul lanțului. Este cheia de boltă a fransizei.

Pilotul are o funcție comercială, juridică și economică. La nivelul pilotului se fac studii serioase cu privire la savoir-faire-ul elaborat de viitorul fransizor. Pornind de al el, se pune la punct o celulă logistică, care are misiunea de a analiza și a elabora aspectele de marketing, economice, financiare, tehnice și operaționale ale produsului sau serviciului fransizat, înainte ca acesta să fie difuzat. Pilotul are rolul vitrinei fransizei. E ca o mărturie care va servi de model prezentat viitorilor fransizați. Funcția comercială a pilotului este dublă: în amonte și în aval. Lanțul formează astfel un circuit inchis în care informațiile sunt testate la plecare și la sosire.

În amonte, savoir-faire-ul este supus constant unor teste, care vor permite ameliorarea sa, deci o modificare pozitivă a performanței.

În aval, același savoir-faire este aplicat și suscită la fransizații utilizatori ai formulei - idei și propuneri care reurcă până la pilot. Aceste idei sunt apoi testate și fac obiectul unei prime aplicări. Dacă o idee nu se dovedește bună, este abandonată. Fransizații sunt și ei informați, ceea ce poate să se evite prin pierderea de timp și scăderea performanței. Alte idei, dimpotrivă, se pot dovedi foarte bune și rentabile. După o adaptare, adesea necesară, ele îmbogatesc savoir-faire-ul și sunt retransmise fransizaților, care-și ameliorează rezultatele lor. Pilotul poate să verifice permanent avansul sau tehnologic în raport cu fransizatul mediu și chiar în raport cu fransizatul cel mai performant. Acesta din urma beneficiind, la rândul său, de avansul tehnologic al pilotului, își sporește rentabilitatea, iar fransizatul "mediu"- prin fenomenul reacției în lanț- își dezvoltă, la rândul său, savoir-faire-ul propriu și își accentuază reușită.

Pilotul este cel ce stabilește balanța comercială și studiaza marja necesară și dorită pentru ca activitatea să fie rentabilă. Mai multe teste sunt aplicate și permit urmărirea fluctuațiilor reale ale vânzărilor sau crează fluctuații artificiale, ale căror consecințe sunt măsurate, cu scopul de a se elabora o strategie ulterioarză.

La nivelul pilotului trebuie să se efectueze un studiu de piață aprofundat, pentru a cunoaște căderile și reurcările unui produs de fransizat. Aici se face un sondaj pentru a cunoaște penetrarea marcii, pentru a se verifica notorietatea spontană și asistată a savoir-faire ului și pentru a se estima șansele de reușită a formulei de fransizat.

Rezultatele obținute la nivelul pilotului sunt semnificative și credibile, căci sunt verificabile. În unele cazuri, crearea și vânzarea unei fransize nu este posibilă decât după verificarea datelor pilotului, probând astfel savoir-faire-ul fransizorului și valabilitatea aplicării formulei sale.

Un savoir-faire transmisibil: a face să ști

Experimentarea savoir-faire-ului nu este suficientă pentru ca fransizorul să poată crea o rețea. Fransiza se definește, înainte de toate, ca reiterarea unei reușite. Savoir-faire-ul trebuie deci să fie transmisibil. Pentru aceasta, el nu trebuie să fie legat de persoana fransizorului. El trebuie să fie detașabil și deci reproductibil. Mai mult, transmiterea savoir-faire-ului trebuie să se facă sub forma de contract, prin care fransizorul se angajează să învete fransizatului ceea ce știe el, transformându-i ignoranța în cunoaștere. El are deci obligația de a-i dezvălui formula succesului sau. Dar aceasta trebuie să fie limitat. De fapt, fransizorul rămâne singurul proprietar al popriului savoir-faire secret. Astfel, fransizorul nu comunică fransizatului decât o parte din savoir-faire-ul său, adică elementele esențiale și substanțiale, care-i vor permite fransizatului să reitereze reușita.

Fransizorul va transmite fransizatului savoir-faire-ul său sub diferite forme. Aceasta transmitere va trebui, în fiecare caz, să permita identificarea caracterului secret și substantial.

"Package" -ul: instrumentul succesului

Fransizorul este un producător, un distribuitor, sau un prestatar de serviciu, care a pus la punct propria sa metodă și codifică savoir-faire-ul său în vederea transmiterii. Această codificare originală este formată dintr-un ansamblu de tehnici denumit "package"-ul sau "biblia" fransizorului. Un bun package nu este suficient fransizorului. În plus, el trebuie să fie capabil să-l transmită. Cea mai bună transmitere în materie comercială este o transmitere codificată, care permite o referință la el fără nici o dificultate. Din aceasta cauză redactarea unui package necesită un efort pedagogic, căci biblia trebuie să permită transmiterea unui mesaj, care consta în aplicarea stricta a savoir-faire-ului. Package-ul constituie un document care certifică că savoir-faire-ul este substanțial și secret.

Diferite manuale ale procedurilor ce compun un package sunt:

a) *Manog (manualul normelor grafice)*

Marca este un nume, o imagine, o culoare sau, chiar un suport sonor, care se vede, se identifică, se înțelege și se citește. Manog are ca obiectiv să indice condițiile în care fransizatul va putea și va trebui să utilizeze marca și semnificațiile care i se atașează.

Dacă marca este nominativă, întreaga atenţie va trebui să se adere fonetismului numelui şi interpretarii sale grafice. Dacă marca este figurativă, atenţia este centrată pe logo sau grafism. Execuţia logo-ului trebuie să fie identică la toate punctele de vânzare ale reţelei.

Prin respectarea manualului normelor grafice fransizorul se asigura de utilizarea identică a mărcii şi a însemnelor sale de către toţi fransizorii şi permite deci uniformizarea punctelor de vânzare, a vehiculelor, uniformelor, documentaţiei administrative, comerciale sau publicitare.

b) *Planul de amenajare tip (PAT)*

Fiecare reţea de fransiză are specificitatea ei şi această specificitate trebuie să fie percepută de consumator şi uşor recunoscibilă la fiecare punct de vânzare. PAT defineşte arhitectura comerciala a punctelor de vanzare şi mai ales amenajarea interioară şi exterioară, dispunerea însemnelor, decorarea vitrinelor, diversitatea iluminarii, materialele şi culorile standard.

PAT este elaborat de arhitectul şi designerul fransizorului, în functie de conceptul său. În principiu, fransizorul îşi pune arhitectul la dispoziţia fransizatului, dar acesta poate să-şi aleagă propriul arhitect, care va trebui însă să respecte scrupulos indicaţiile PAT. Oricare ar fi cazul, PAT trebuie să rămână suficient de simplu, cu scopul de a permit adaptarea normelor arhitecturale la localul fiecarei fransizat.

c) *Manualul vânzarii (MANUVENT)*

Manuvent este elaborat de catre fransizor şi conceput de el. Este un manual de negociere, un suport argumentar la vânzarea fransizei sale. Negociatorul fransizei va putea să răspundă la toate întrebarile pe care le poate pune un candidat-fransizat. Cei mai buni vânzatori sunt cei care cunosc perfect produsele lor şi universul lor.

Fransizatul va putea astfel să înţeleagă şi să cunoască mai bine diferitele aspecte ale fransizei, şi va avea acces la informaţii mai puţin sau mai mult confidenţiale. De asemenea, fransizorul va trebui să asigure nedivulgarea acestor informaţii, obligând candidatul fransizat să se angajeze contractual pentru o clauză de confidenţialitate.

d) *Buzunarașul de informații*

Orice persoană interesată printr-o fransiza, trebuie să fie în măsura să poată obține un ansamblu de informații generale relative la fransizor, formula, rețeaua, notorietatea sa, ca și a precizărilor asupra rezultatelor economico-financiare posibile și a investitiilor cerute.

Buzunarul de informații răspunde unui obiectiv de informație și educatie. Pentru candidatul fransizat, el constituie un document prin care își va face o prima idee despre fransizor, inainte de a merge mai departe într-o negociere. Pentru fransizor, punerea la punct a acestui buzunar este determinant pentru a capta interesul fransizatului potential: fondul trebuie să fie clar și precis, forma trebuie să fie atractivă și trebuie să traducă perfect imaginea marcii fransizorului. Buzunarul de informații trebuie de fapt să faciliteze contactul și randevu-ul.

e) *Manualul procedurilor (MAPRO)*

Este un fel de lexic procedural, care serveste ca ghid practic fransizatului. Acest manual îi dă sfaturi și percizează formalitățile de urmat în timpul executarii contractului de fransiză. În plus, respectarea procedurilor de către fransizați asigură coeziunea și unitatea rețelei. Fransizații doresc astfel să-și ușureze sarcinile în următoarele domenii:

1) *Manualul administrativ*: va ghida fransizatul în toate abordările sale administrative. El va constitui un veritabil lexic al formalitatilor administrative de îndeplinit atât în privința Administrației cât și în interiorul intreprinderii proprii.
2) *Manualul comercial*: este vorba de un veritabil manual de marketing și de comunicare a punctului de vânzare a fransizatului. Va putea cuprinde tot felul de informații și sfaturi cu privire la marketingul direct, dar mai mult, acest manual va permite fransizatului să asigure o mai bună gestiune a stocurilor sale, să accelereze rotația lor, să vegheze asupra livrărilor rapide, să prevadă comenzile pentru a evita o ruptură de stoc etc.
3) *Manualul de gestiune și de organizare:* va permite fransizatului să organizeze mai ușor și mai eficient gestiunea sa administrativă, ba mai mult, fransizorul îi va da o serie de informații și sfaturi privind recrutarea personalului la punctele de vânzare.

4) *Manualul de merchandisung*: fransizul trebuie întotdeauna să urmărească variațiile pieței. Astfel, va trebui să culeagă toate informațiile relativ la starea pieței și a concurenței. Fransizatul, exploatând aceste date, va putea compara rezultatele sale de exploatare cu performantele și îndoielile concurenței. Fransizatul va putea urmari și prevede lansarea produselor sale, organizând fluxurile din interiorul unității sale. Respectarea regulilor de procedura merchandising are o importanță mare pentru desfacerea produselor și, adesea, aceste reguli sunt rău înțelese sau rău aplicate de către fransizat.
5) *Manualele de publicitate -marketing*: publicitatea este destinată să amelioreze imaginea mărcii; ea apără notorietatea și operează o promovare a ansamblului lanțului. Dar dacă publicitatea este concepută pentru ansamblul lanțului, fransizatul va trebui și el să participe la promovarea perceptelor sale acționând direct asupra clientului.propriu. Prin intermediul acestui document fransizorul pune la dispoziția fransizatului un adevărat mod de utilizare a comunicației, care cuprinde toate tehnicile, care încep de la anunțurile clasice până la abordările cele mai specifice. Acest manual permite redactarea publicității, crearea evenimentelor, cunoașterea mass-mediei celei mai adaptate produsului/serviciului, el permite și selectionarea anunțurilor deja semi finite, inclusiv a comunicări prin vitrine. Trebuie, de asemenea, să remarcam că acest manual trebuie să fie adesea modificat în funcție de tendințele pieței, în funcție de evoluția stilurilor de viață ale consumatorilor și a așteptărilor lor.
6) *Manualul economico - financiar (MEF)*: A fi fransizat înseamnă mai întâi a fi șef de intreprindere. Problema economică și financiară nu trebuie lăsată la voia întâmplării sau a hazardului. Astfel, MEF servește ca referință pentru fransizat, uneori și pentru bancherul său. El cuprinde:
    a) *Contul de rezultat tip*: elaborat pornind de la mai multe conturi de rezultat ale membrilor rețelei. El dă rezultatele unui fransizat mediu, permițând stabilirea unui cont de rezultat care devine o referința ce indică un minim și un optim.
    b) *Contul de rezultat previzional*: informează fransizatul asupra abordării financiare adaptate la propria sa intreprindere. Este elaborat concomitent intre fransizor și fransizat. Din cauza acestei gândiri comune, care îmbină experiența și competențele fiecăruia, abordarea va fi cât mai exact posibil.

c) *Bugetul de trezorerie*: acest document indică toate nevoile de trezorerie necesare în exploatare. Fransizatul va putea deci delimita duratele perioadelor în care va trebui să facă apel la bănci (împrumut pe termen scurt) sau a celor în care trezoreria să va fi excedentară.

d) *Tabloul de bord*: lunar este indispensabil. El permite fransizatului să urmărească toate elementele gestiunii sale, și fransizorului, să facă regulat bilanțul activității economice a rețelei sale. Acest tablou poate fi comparat cu o stare contabilă analitică perfecționată, ținând cont nu numai de mișcările financiare, ci și de fluctuațiile clientelei. Tabloul de bord permite fiecărui fransizat să se poziționeze în raport cu ceilalți fransizați, post cu post. Acest tablou permite, de asemenea, stabilirea ratelor de gestiune, a ratelor financiare, a ratelor comerciale.

7) *Manualul juridic*: are ca scop regruparea tuturor documentelor cu caracter juridic și contractual, utile și necesare rețelei. Unele documente sunt indispensabile, altele facultative.

a) *Documente obligatorii*
   (1) Documentul de informare precontractual;
   (2) Contractul de fransiza.

b) *Documente propuse pentru o buna functionare a retelei*
   (1) Contractul de rezervare a zonei;
   (2) Regulamentul interior al consiliului consultativ (acest document aprobat de membrii consiliului consultativ, este o anexă a contractului. El descrie funcționarea, atribuțiile, modul de votare și puterile consiliului consultativ;
   (3) Codul de folosire a rețelei (Dacă contractul de fransiză definește relații verticale între fransizor și fransizații săi, acest cod enumeră regulile de utilizare internă a rețelei și mai ales, cele ce vizează relațiile orizontale: fransizat/fransizat).

c) *Documentele facultative*
   (1) Contractul de pilotaj;
   (2) Contractul de master-fransiză.

CONCLUZIE

Package -ul este un document indispensabil pentru fransizor, căci materializează savoir-faire-ul său şi permite transmisibilitatea acestuia prin intermediul codurilor şi procedurilor standardizate. Poate lua forma de documente scrise, casete audio-vizuale, dischete etc. Trebuie să se aleaga suportul de comunicare cel mai adecvat posibil, căci intelegerea unui mesaj variaza în functie de codul folosit, iar fransizorul nu-şi poate permite să fie neinteles, chiar şi partial, de catre fransizati.

Definit strict, package-ul trebuie să poata fi modificat pentru a se adapta pietei în masura în care produsele îmbatrânesc sau consumatorii evolueaza. Astfel, fransizorii cei mai performanti sunt cei care nu se lasa niciodata inchisi intr-un sitem prestabilit.

În fine, un bun package trebuie să ramana confidential şi nu trebuie să fie divulgat decat membrilor retelei proprii, căci savoir-faire-ul este un avantaj concurential. Astfel, furnizorul trebuie să faca totul pentru ca package-ul să nu faca obiectul unor divulgari nedorite.

BIBLIOGRAFIE

1. Michael Kahn, *Franchise et parteneriat,* Guide pratique, ed. III, Editions Dalloz, Paris.
2. Jean- Marie Leloup, *Droit et pratique de la franchise*, ed. II, 1991, Editions J. Delmas.
3. Michael E., Gerber, *The E Myth*, Harper Collins Publishers, Inc. 1995.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

OPTIMIZAREA DECIZIEI MANAGERIALE

RUSU LAZĂR, SARCHIZ CĂLIN

ABSTRACT. Optimization of Managerial Decision. This paper is presented the methods and steps in managerial decisions process. Using the Cobb-Douglas microeconomics model we optimize the managerial decisions of the production function in restrictions of costs and profit.

1. DECIZIA MANAGERIALĂ

Comanda (decizia), defineşte ansamblul proceselor prin care se schimbă natura şi conţinutul resurselor firmei, contribuind la modificarea sistemului obiectiv de nevoi şi urmăreşte realizarea optimului economico-social al acestuia.

Decizia are un puternic caracter operaţional prin implicarea profundă şi cât mai eficientă a personalului (de execuţie şi de conducere) la realizarea sarcinilor ce le revin. Accentul, în cadrul acestei funcţii, cade pe motivarea personalului şi pe a decide ce trebuie făcut printr-un proces participativ de management.

Decizia, în funcţie de nivelul la care se exercită, reprezintă intervenţia conştientă a leaderului, intervenţie ce fundamentează evoluţia viitoare a sistemului condus. Luarea deciziei înseamnă, de fapt, procesul sau activitatea de selecţionare, funcţie de anumite criterii, a unui mod de acţiune ce aparţine mulţimii alternativelor posibile.

În ce constă, în esenţă, ca acţiuni operaţionale, procesul decizional? El constă în:

- analiza problemei de rezolvat;
- dezvoltarea de soluţii (variante);
- analiza soluţiilor (variantelor);
- selectarea, funcţie de scopul propus, a soluţiei (variantei) cu cel mai înalt grad de utilitate;
- implementarea (punerea în aplicare a soluţiei, variantei selectale);
- analiza rezultatelor (efectelor) deciziei luate.

Ciclul complet al procesului decizional, cu explicitarea succintă a conținutului fiecărei etape, este ilustrat în fig. din pagina următoare.

În funcție de complexitatea problemei de soluționat, în procesul adoptării deciziei pot fi parcurse, pas cu pas, toate cele 14 subetape prezentate în fig. sau numai unele dintre acestea, însă, întregul proces decizional - în mod conștient sau din intuiție, trebuie să aibă în vedere următorii factori esențali:

❑ Timp

O decizie poate avea succes, de regulă numai dacă a fost luată și pusă în aplicare într-un anumit interval de timp sau la un anumit moment. Deciziile trebuie luate și puse în practică în chiar momentul (intervalul de timp) în care probabilitatea obținerii succesului este maximă.

❑ Politici

Toate organizațiile - de orice fel - sunt sisteme ce folosesc politici manageriale proprii, într-un mediu (piața de produse/servicii, de bani și de forță de muncă) concurențial ce are propriile lui politici economice, dar propriile alianțe, grupări de putere și presiuni, astfel încât, un factor important în procesul decizional îl constituie *"ce poate fi obținut de către o anume organizație în cadrul sistemului de politici existent"*.

❑ Raționamente

Procesul decizional - pentru o corectă fundamentare și desfășurare - presupune din partea decidenților un înalt grad de abstractizare, obiectivitate, dar mai ales luciditatea raționamentelor, care să excludă pe cât posibil subiectivismul în luarea deciziilor.

❑ Natura situației

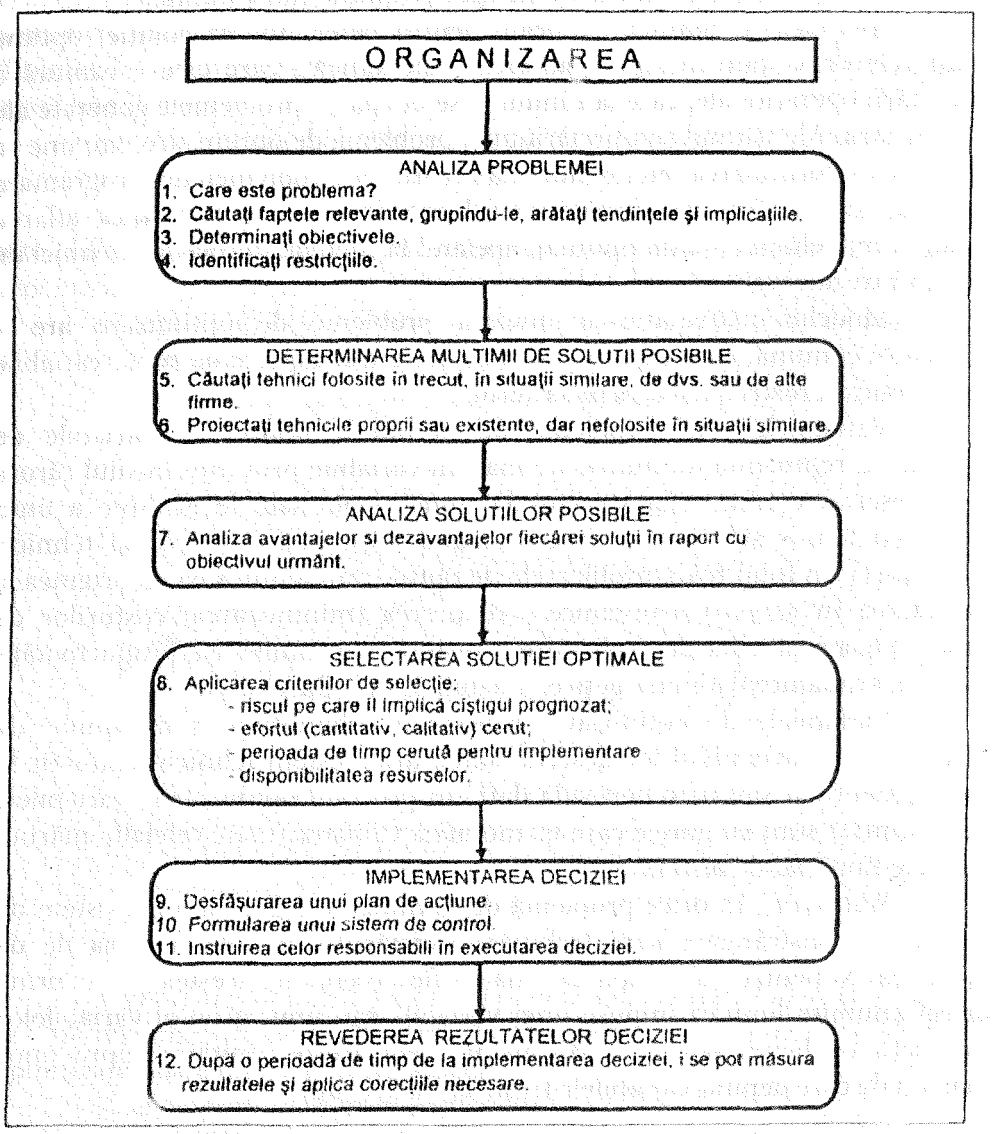
Situații diferite impun, de regulă, decizii diferite. Astfel, de exemplu, într-un anumit mod se pune problema luării deciziilor în situații de criză și altfel în situații normale. În prinul caz, accentul cade pe fermitatea hotărârilor, pe când în al doilea, accentul cade pe judecată.

❑ Risc

Dificultatea realizării actului decizional crește considerabil în condițiile desfășurării sale în condiții de risc și incertitudine. De regulă, managerii de top sunt cei ce se confruntă cel mai adesea cu acest gen de decizii.

❑ Stilul de conducere

Atât etapa luării deciziei, cât şi cea a punerii ei în practică, sunt puternic influenţate de stilul de conducere al decidentului. O identificare şi caracterizare relevantă a stilurilor de conducere a fost dezvoltată de "Ashridge Management College".



2. MODELUL MATEMATIC AL UNEI PROBLEME DE OPTIMIZARE

Prin OPTIMIZARE înţelegem ansamblul de metode şi tehnici de cercetare de orice fel care ajută la găsirea soluţiei cele mai bune - soluţia optimă" pentru o problemă dată. Trebuie amintit, că cele mai multe dintre problemele din natură şi implicit cele inginereşti pot avea o infinitate de soluţii. Dintre aceste soluţii numai un număr limitat sunt acceptabile, ele alcătuind un set sau o mulţime de soluţii suboptime sau variante.

Metodele şi tehnicile aplicate pentru determinarea soluţiei optime sunt cele dezvoltate în - programarea matematică - care este o ramură a cercetării operaţionale, care la rândul ei se ocupă cu problemele generate ale optimizării. Algoritmul soluţionării unei probleme de optimizare, impune ca prin pas - formularea modelului matematic al problemei de programare matematică, iar ca pas următor - soluţionarea modelului, adică aflarea soluţiei modelului (soluţia optimă), apelând la metode - procedee, tehnici de optimizare adecvate.

Modelul matematic al oricărei probleme de optimizare are o structură comună, care cuprinde următoarele trei aspecte de bază: variabile de optimizat, restricţii şi funcţia criteriu.

Variabilele unei probleme de optimizat numite şi variabile de optimizat, reprezintă un număr de mărimi variabile prin intermediul cărora este descrisă configuraţia structurală, funcţională sau de evoluţie a unui fenomen tehnic şi/sau economic formând împreună o problemă tehnico-economică. În fond toate problemele de optimizare tehnică îşi au originea şi finalitatea în scopuri economice - reducerea (minimizarea) costurilor de fabricaţie, a costurilor de exploatare - creşterea (maximizarea) productivităţii muncii, randamentelor energetice, a fiabilităţii produselor etc.

Variabilele de optimizat formează o submulţime a mărimilor de stare, care în ansamblul lor descriu starea unui sistem tehnico-economic la un moment dat sau pe o perioadă dată. În procesul optimizării - variabilele de optimizat sunt singurele care îşi modifică valoarea, toate celelalte mărimi de stare rămânând constante.

Restricţiile, în orice problemă de optimizare reprezintă un sistem de relaţii de constrângere care trebuiesc satisfăcute de cele n variabile de optimizat x_i pentru ca soluţia optimă să fie acceptată. Acestea pot exprima direct anumite limitări impuse unei variabile sau unui grup al variabilelor (restricţii explicite) sau pot exprima indirect aceste limitări asupra unor mărimi de care depind variabilele (restricţii implicite).

Funcţia criteriu reprezintă expresia matematică a criteriului de optimizare ales. Expresia ei analitică descrie cantitativ interacţiunile între variabilele de optimizat x_i fapt pentru care se impune ca expresia ei să modeleze cât mai exact fenomenele tehnice şi/sau economice pe care dorim să le optimizăm. Aceasta, pentru ca soluţia optimă obţinută să-şi regăsească o influenţă directă asupra performanţelor sistemului studiat.

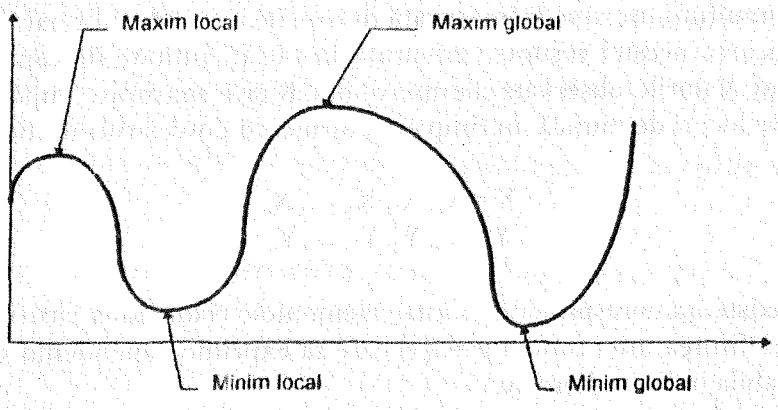
Această funcţie se regăseşte în literatura de specialitate sub diferite denumiri: "funcţia de performanţă", "funcţie criteriu", "funcţie obiectiv", "funcţie de optimizare", oricare dintre aceste denumiri putând fi utilizată cu egală justificare.

Funcţia criteriu este o funcţie reală cu valori reale de forma:

$$F(X) = F(x_1, x_2, \ldots, x_n)$$

In practica optimizării, cazul funcţiilor criteriu convexe sau concave este deosebit de important în stabilirea optimului determinat în urma procesului de optimizare. Acest punct poate fi:

- optim global - pentru cazul în care funcţia este convexă sau concavă;
- optim local, în cazul în care funcţia criteriu nu este nici convexă nici concavă



În general este dificil a da un model atotcuprinzător al unei probleme de optimizare. Cu toate acestea, forma generală a unei probleme de optimizare poate lua următorul aspect:

Să se determine valorile particulare:

$X^o = [x_1^o\ x_2^o \ldots x_n^o]$ - numită "soluţie optimă" a vectorului variabilelor de optimizat

$$X = [x_1\ x_2 \dots x_n]^T$$

care să optimizeze funcția criteriu:

$$\min\text{-}\max\{F(X)\}$$

în prezența restricțiilor:

$$\{X/G(X) = [g_i(X) \leq 10 / i = 1,2,\dots,q\}$$
$$\{X/H(X) = [h_j(X) = 0 / j = 1,2,\dots,q\}$$

unde:

- funcția F(.) este o funcție reală și convexă-concavă, definită pe o submulțime nevidă $M_0 \in R^n$
- funcțiile G(X) sunt funcții reale care determină o submulțime convexă-concavă nevidă $M_1 \in R^n$
- funcțiile H(X) sunt funcții reale care determină o submulțime convexă nevidă $M_2 \in R^n$
- vectorul de poziție X aparține unei submulțimi $M \in M_0 \cap M_1 \cap M_2$.

3. MODELUL MATEMATIC AL FUNCȚIEI PRODUCȚIE

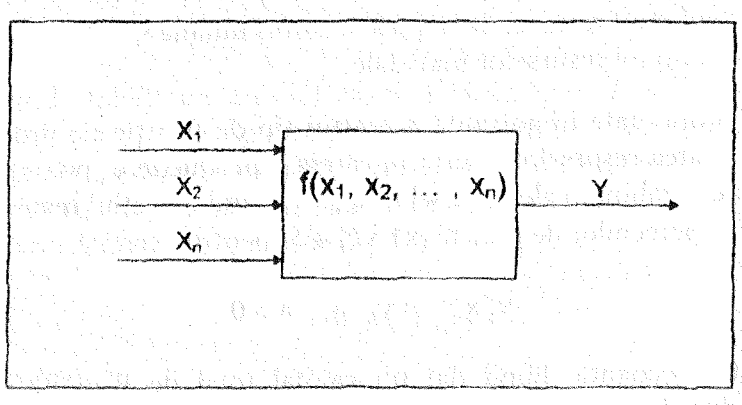
Fie o mulțime A a elementelor cu care operează sistemul condus (resurse, producție intermediară, producție finală etc.). Considerăm în aceste două submulțimi, resursa R (măsurată în unități) și produsul final F, obținut prin utilizarea acestei resurse (măsurată în bucăți/unitate de capacitate de producție). Valorile observate ale mărimilor R și F măsurate după anumite criterii (pe locuri de muncă, în timp etc.) formează două șiruri numerice:

$$X = X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$$
$$Y = Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_n$$

Existența corespondenței între elementele celor două șiruri ($x_i \rightarrow y_i$) permite definirea unei functii y = f(x) care să exprime dependența variabilei Y de variabila independentă X.

Problema care se pune este determinarea expresiei analitice y = f(x) care să redea cât mai fidel dependența dintre aceste variabile. Cum X și Y sunt de fapt variabile aleatoare, dependența dintre acestea are de față caracter probabilist, fiind o dependență de grup și nu neapărat o legătură directă.

Funcțiile de producție reprezintă o modalitate de corespondență între intrările și ieșirile unui sistem de producție, fiind de fapt funcțiile de transfer atașate modelului sistemului de producție real.



4. OPTIMIZAREA DECIZIEI MANAGERIALE

O problemă fundamentală a activității manageriale este determinarea comportamentului optimal al sistemului condus în condițiile existenței unor resurse disponibile, limitate ca volum: a unor costuri de producție specifice, precum și a prețurilor (stabilite exogen) resurselor și produselor finite. Nivelul prețurilor în condițiile (stabilite exogen) resurselor și produselor finite. Nivelul prețurilor în condițiile pieței concurențiale perfecte sunt rezultatul interacțiunii cerere-ofertă, asupra nivelului lor, producătorul neputând acționa direct.

Soluționarea problemei presupune parcurgerea, în principal, a următoarelor etape:

- determinarea dependenței volumului producției în funcție de resursele disponibile, dependență exprimată prin funcția de producție specifică sistemului condus;
- determinarea domeniului deciziilor admisibile;
- determinarea criteriului de optim;
- rezolvarea propriu-zisă a problemei.

Pornind de la forma unei funcții de producție de tip Cobb-Douglas, acesta are următoarea formă:

$$y = ax_1^{\alpha}x_2^{1-\alpha} \quad \text{cu} \quad 0 < \alpha < 1, \quad a > 0$$

unde s-a considerat:

y - volumul producţiei;

x_1 - volumul resursei de muncă <resursa umană>;

x_2 - volumul resurselor matedale.

O proprietate importantă a acestui tip de funcţie de producţie este substituibilitatea resurselor, conform căreia o producţie y_0 poate fi obţinută prin diferite combinaţii ale resurselor x_1 şi x_2. Fiind S spaţiul resurselor, locul geometric al perechilor de puncte (x1,x2) ∈ S, pentru care:

$$x_1^{\alpha} x_2^{1-\alpha} = y_0 / a; \quad a > 0$$

se numeşte izocoantă. Fiind dat un capital total de R unităţi, se pune problema distribuirii acestuia între cele două resurse x_1 şi x_2, astfel încât în condiţiile preţurilor şi al unităţii de resurse x_1, respectiv p_2 al unităţii de resursă x_2, să fie satisfăcută relaţia:

$$P_1 X_1 + p_2 X_2 \leq R$$

Dreapta obţinută în condiţiile existenţei egalităţii în relaţia de mai sus se numeşte dreapta izocosturilor şi constitute mulţimea combinaţiilor posibile ale utilizării celor două resurse al căror cost total este egal cu capitalul disponibil.

În funcţie de obiectivele procesului de management, optimizarea comportamentului sistemului condus poate fi efectuată din diverse puncte de vedere, printre care:

- maximizarea producţiei în condiţiile unor resurse financiare date;
- minimizarea costului producţiei pentru un volum dat al producţiei;
- maximizarea profitului.

Maximizarea producţiei(MAXPROD.M)

În condiţiile unui volum al capitalului R şi preţurilor resurselor $x_1(p_1)$ şi $x_2(p_2)$ date, problema poate fi pusă sub forma:

$$\max y = \max f(x_1, x_2)$$
$$x_1 p_1 + x_2 p_2 = R$$
$$x_1, x_2 > 0$$

unde $f(x_1,x_2)$ reprezintă funcţia de producţie, iar a 2-a ecuaţie (restricţia egalitate) reprezintă frontiera domeniului deciziilor admisibile.

Minimizarea costurilor (MINCOST.M)

Fiind stabilit un anumit nivel al producţiei Y, se pune problema determinării cantităţilor optime din cele două resurse x_1, x_2 (vând preţurile pe unitate de produs p_1, respectiv p_2) care să fie utilizate în procesul de producţie astfel încât, costul acesteia să fie minim.

Considerând funcţia de cost:

$$c = x_1p_1 + x_2p_2$$

problema devine:

$$\min c = \min (x_1p_1 + x_2p_2)$$
$$ax_1^{\alpha}x_2^{1-\alpha} = Y$$
$$x_1, x_2 > 0$$

Maximizarea profitului (MAXPROF.M)

Exprimând profitul

$$P : P = pY - C$$

ca diferenţă între valoarea de încasat, prin vânzarea (livrarea) unei cantităţi de Y produse la preţul p şi cheltuielile aferente procesului de producţie, se cere determinarea cantităţilor din resursele x_1 şi x_2 care să fie utilizate astfel încât, P să fie maxim.

Problema poate fi pusă sub forma:

$$\max P = \max(pax_1^{\alpha}x_2^{1-\alpha} - x_1p_1 - x_2p_2)$$
$$x_1, x_2 > 0$$

Aplicaţiile au fost realizate în limbajul ***Matlab4 sub Windows*** utilizând în special programul de optimizare *CONSTR.M* care se găseşte în Toolbox-ul *OPTIM*. Am ataşat lucrării help-ul oferit de Matlab cu privire la programul CONSTR.M.

```
% MAXIMIZAREA PRODUCȚIEI
% ========================
% max{Y=x(1)^0.7*x(2)^0.3}; in prezența restricțiilor;
% g(1):p1*x(1) + p2*x(2) = R; cu p1=50, p2=30, R=100000;
% g(2): x(1)>0;
% g(3):x(2)>0;
   x0= [1310,1015];
   options(13)=1;
   funct=['f=x(1)^0.7*x(2)^0.3; ...
          'g(1)=50*x(1)+30*x(2)-100000;'];
   VLB=[1300,1000];
   VUB=[1400,1015];
   [x,options]=constr(funct,x0,options,VLB,VUB);

=================== rezultate ================
f-COUNT  FUNCTION  MAX{g}     STEP  Procedures
   3    1213.47      4050        1
   6    1265.52    0.0308385       1  mod Hess(2)
   9    1265.52   2.348224e-007      1  mod Hess(2)
  10    1265.52          0        1  mod Hess(2)
Optimization Terminated Successfully
Active Constraints:
ans = 1
x = 1391      1015
f = options(8)
f = 1.2655e+003
g = 50*x(1)+30*x(2)
g = 100000
Nriter = options(10)
Nriter = 10
% PROFITUL REALIZAT: P = p*Y - C; % unde: P - profitul realizat:
%    p - prețul produsului finit; p = 110;
%    Y - cantitatea de produse finite realizate;
%    C = p1*X(1) + p1*X(2);
P = 110*f-50*x(1)-30*x(2)
P = 39205
% SOLUȚIA OPTIMĂ:;
% - volumul resursei  X(1) = 1391  unități;
% - volumul resursei  X(2) = 1015  unități;
% - volumul producției Y = 1265.5  unități;
% - profit          P = 39205  unități;
% - nr.iterații     nr = 10;
```

```
% MAXIMIZAREA PROFITULUI
% max{f=p*Y-C} unde f - profit
%                    p - preţ unitar al produselor
%                    Y - cantitatea de produse realizate
%                    Y=a*x1^alfa*x2^(1-alfa)
%                    C - cheltuieli cu realizarea producţiei Y;
%                    C=p1*x1+p2*x2
%
% e x e m p l u  n u m e r i c
%
% a=100; alfa=0.4;  p1=25; p2=35; x1,x2>0;
%
        x0=[750,900];
        options(13)=0;
        options(1)=1;
        funct=['f=100*x(1)^0.7*x(2)^0.3-25*x(1)-35*x(2);',...
              'g(1)=-x(1);',...
        .......'g(2)=-x(2);'];
        VLB=[700,800];
        VUB=[800,1000];
        [x,options]=constr(funct,x0,options,VLB,VUB);


================ rezultate ====================
f-COUNT  FUNCTION   Max{g}    STEP  Procedures
   3    28966.5      -750       1
   6    26450.3   -701.065      1  mod Hess(2)
   9    26290.5      -700       1  mod Hess(2)
  12    25405.6      -700       1  mod Hess(2)
  13    25405.6      -700       1  mod Hess(2)
Optimization Terminated Successfully
Active Constraints:
ans = □
x = 700     1000
f=options(8)
f = 2.5406e+004
```

```
% MINIMIZAREA COSTURILOR
% min{f=p1*x(1) + p2*x(2)}; p1=60, p2=70;
% g(1):a*x(1)^0.7*x(2)^0.3 + Y; a=1, Y=723;
% g(2): x(1)>0;
% g(3): x(2)>);
    x0=[1000,500];
    options(1)=1;
    options(13)=1;
    funct=['f=60*x(1)+70*x(2);',...
    'g(1)=x(1)^0.7*x(2)^0.3-723;'];
    VLB=[500,200];
    VUB=[1500,700];
    [x,options]=constr(funct,x0,options,VLB,VUB);
```

```
======================= rezultate =================
f-COUNT   FUNCTION    MAX{g}    STEP Procedures
   3      95000     89.2524          1
   6    83942.1     0.895405         1
   9    83969.6     0.0337143        1
  15    83898.2     0.0671189      0.125
  20    83790.4     0.166475       0.25
  24    83677.5     0.348038       0.5
  27     83659      0.259974        1
  30     83689   0.000257665        1
  33     83689   2.36431e-007       1  mod Hess
  34     83689   3.68345e-011       1  mod Hess
Optimization Terminated Successfully
Active Constraints:
ans = 1
x = 976.3721   358.6673
f=options(8)
f = 8.3689e+004
Nriter=options(10)
Nriter = 34
```

% PROGRAM PENTRU GENERAREA CURBELOR IZOCOANTE IN 3 VARIANTE

```
x1=.01:.01:1;
a=4.622; b=.323;
Y1=2; Y2=4; Y3=6;
x21=(Y1./(a*(x1.^b))).^(1./(1-b));
x22=(Y2./(a*(x1.^b))).^(1./(1-b));
x23=(Y3./(a*(x1.^b))).^(1./(1-b));
plot(x1,x21,'-w',x1,x22,'-.w',x1,x23,'~w')
```

% PROGRAM PENTRU SIMBOLIZAREA GRAFICĂ 3D A OPTIMULUI FUNCȚIE PRODUCȚIE

```
[x1,x2]=meshgrid(0.01:0.08:0.5,0.01:0.08:0.5);
y=4.622*(x1.^0..323)*(x2.^0.677);
y=peaks(x1,x2);
surfc9x1,x2,y);
```

% PROGRAM PENTRU SIMBOLIZAREA GRAFICĂ A IZOCOSTURILOR

```
x1=0.1:0.01:10;
p11=25;p12=30;
p31=50;p32=60
r=500;
x21=-(p11/p12)*x1+r/p12;
x22=-(p21/p22)*x1+r/p22;
x23=-(p31/p32)*x1+r/p32;
plot(x1,x21,'-w',x1,x22,'~w',x1,x23,'-.w');
```

% PROGRAM PENTRU DETERMINAREA PUNCTULUI DE OPTIM (graficul4)

```
x1=0.1:0.01:10;
a=4.622; b=.323;
Y2=10;
x22=(Y2./(a*(x1.^b))).^(1./(1-b));
y2+0.1:0.01:10;
p21=120;p22=126;
r=500;
y22=-(p21/p22)*x1+r/p22;
plot(x1,x22,'w-',y2,y22,'w-');
```

Se observă că: $x_{22} = (2,17)^{1,5}x$

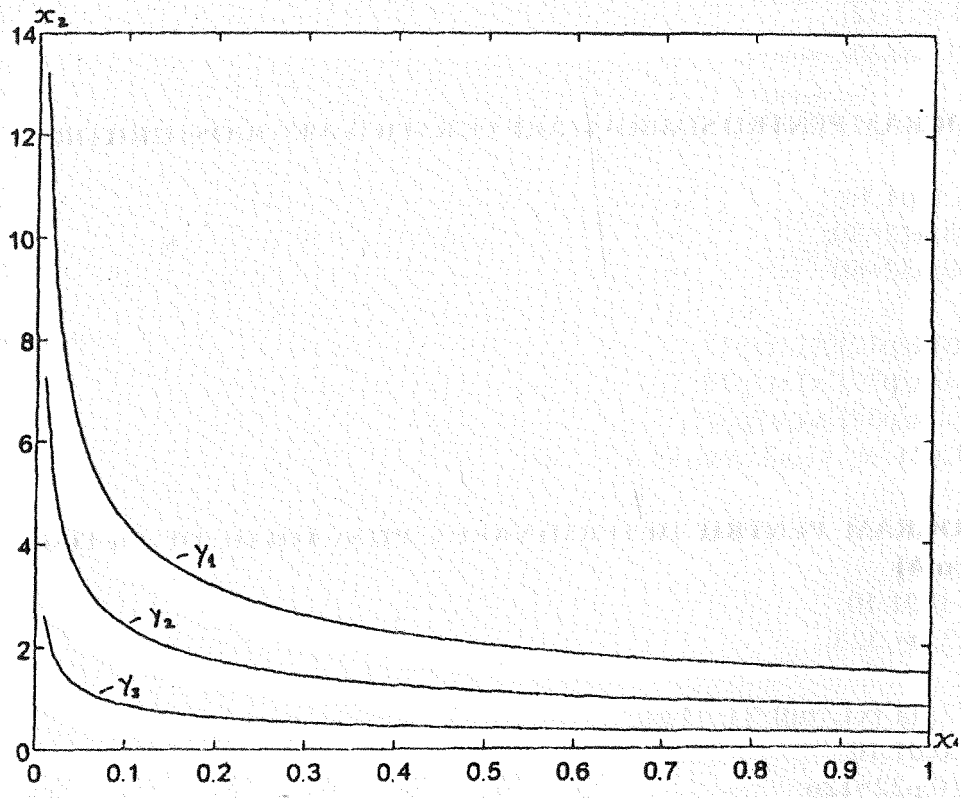
$y_{22} = -0,95x + 3,96$

Pentru determinarea lui x egalăm $x_{22} = y_{22}$

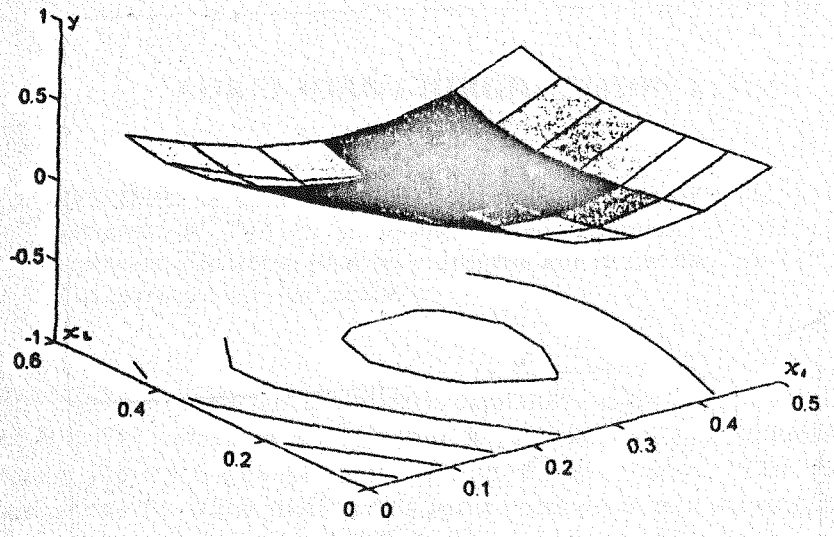
$$\rightarrow x = \frac{3,96}{0,95 + 2,17^{1,5}} = 1,35$$

valoare care se observă şi pe graficul 4.

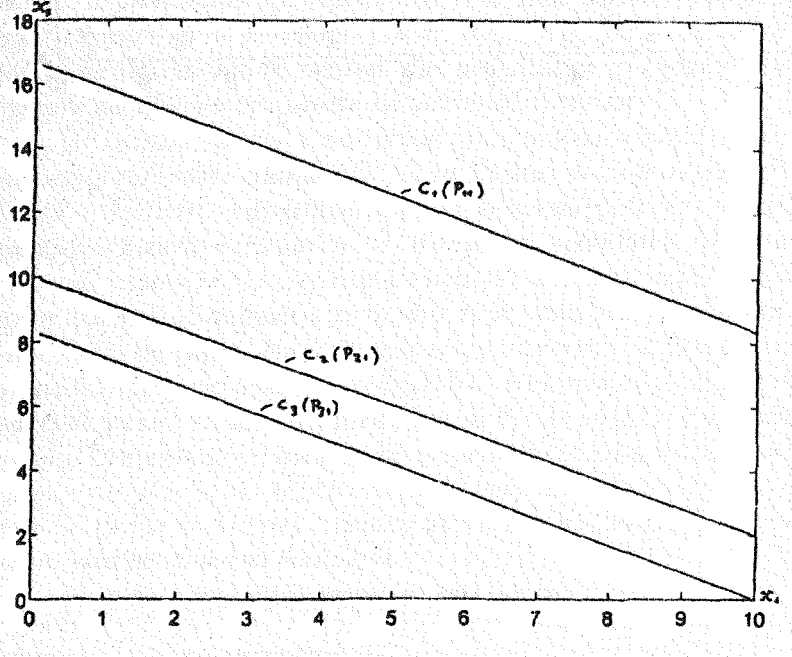
Graficul 1 - REPREZENTAREA GRAFICĂ A IZOCOANTELOR



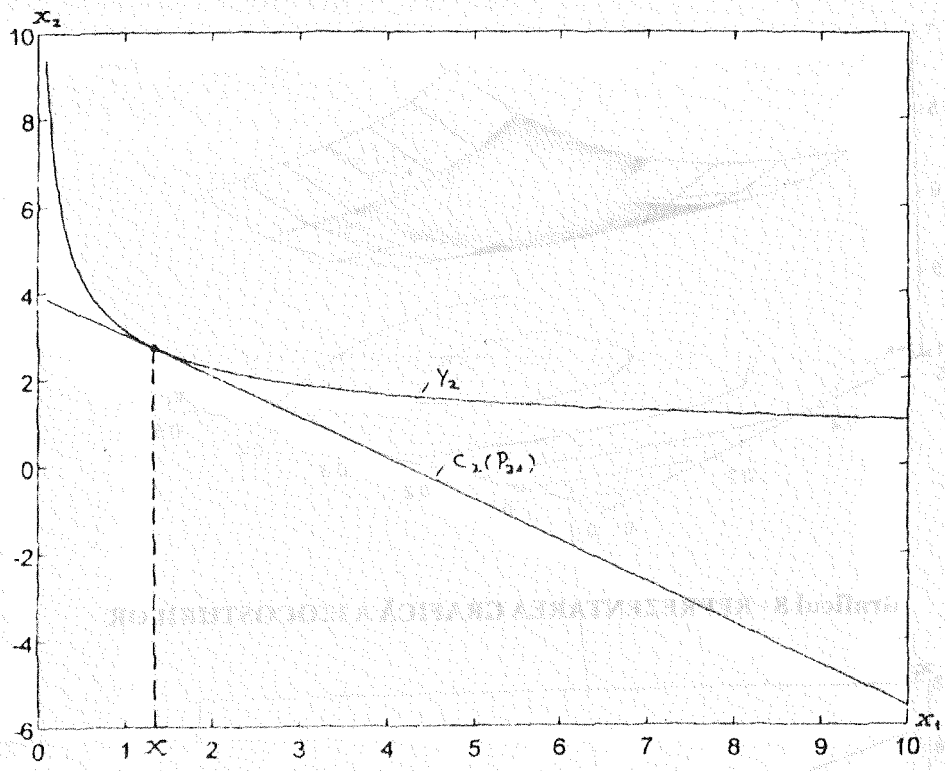
Graficul 2 - REPREZENTAREA GRAFICĂ A FUNCȚIEI PRODUCȚIE



Graficul 3 - REPREZENTAREA GRAFICĂ A IZOCOSTURILOR



Graficul 4 - REPREZENTAREA GRAFICĂ A PUNCTULUI DE OPTIM



STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

IMPLICATIILE RELATIILOR FIRMELOR CU BUGETUL STATULUI ASUPRA EFICIENTEI UTILIZARII CAPITALULUI

AUREL IOAN GIURGIU, SIMONA LUP

RESUMÉ. Le decalage entre le moment generatuer d'obligation de payment de TVA et le moment d'encaissement effectif met de problems d'adaption pour les entreprise afin d'une meilleure efficacite d'utilisation pour leur capitaux.

Cresterea eficientei utilizarii capitalului este singura modalitate prin care o firma, indiferent de domeniul de activitate in care activeaza, isi poate asigura supravietiurea pe piata si, pe aceasta logica, chiar expansiunea. Asertiunea este cu atat mai valabila pentru economia romaneasca, care, cu greu a amorsat chinuitorul proces al tranzitiei la economia de piata.

Problematica eficientei, atat ca amplitudine, cat si ca intensitate, este deosebit de complexa, cercetarea ei necesitand eforturile concentrate ale unor colective formate din specialisti din cele mai diferite domenii (economisti, ingineri, psihologi si sociologi, juristi, etc.). Prin forta lucrurilor cercetarea ar trebui sa se desfasoare secvential, dar prin luarea in considerare a multiplelor conexiuni ale diferitelor aspecte ale activitatii firmelor.

Un aspect caruia i s-a alocat mai putina atentie pana in prezent il reprezinta *implicatiile relatiilor firmei cu bugetul statului asupra eficientei utilizarii capitalului.* Evident, impartasim opinia generala potrivit careia factorii xxx ai eficientei utilizarii capitalului se gasesc in activitatea proprie a firmei, in priceperea manageriala, in capacitatea de a sesiza rapid impactul transformarilor tot mai dinamice din mediu si in abilitatea formularii raspunsurilor corecte la fel de rapid. Nu este mai putin adevarat ca, fata de unele schimbari din mediu, firmele (sau mai degraba, conducatorii firmelor) reactioneaza neadecvat, in sensul acuzarii mediului, in loc de a cauta remodelarea comportamentului firmelor astfel incat sa se amortizeze socul produs de mediu. Remarca noastra este provocata de *Hotararea Guvernului Romaniei nr. 512 din 1998 cu privire la apobarea Normelor pentru aplicarea Ordonantei Guvernului nr. 3/1992 privind Taxa pe Valoarea Adaugata.*[1]

Sa vedem mai intai despre ce este vorba.

---

[1] Monitorul Oficial al Romaniei nr. 342 din 11 septembrie 1998

Ca regula, faptul generator al obligatiei platii taxei pe valoare adaugata (taxa de plata, dupa ce, din taxa colectata s-a dedus taxa deductibila) il reprezinta incasarea contravalorii bunurilor, executarii lucrarilor sau prestarii serviciilor. Facem abstractie aici de faptul ca la intrarile in sistemul firma, cumparatorul a suportat a cota de TVA, a carei plata catre Bugetul Statului a cazut insa in sarcina vanzatorului, cota pe care insa o va recupera atunci cand el vinde la randul lui produsele. Imobilizarea de capital este legitima, din punctul de vedere economic. In cele de fata ne referim la momentul "iesirii" din sistemul firma. Regula amintita mai sus, referitoare la faptul generator al obligatiei platii TVA este de elementar bun simt si nu necesita argumente suplimentare.

Legiutorul, in cazul de fata initiatorul Normelor pentru aplicarea Ordonantei Guvernului nr. 3/19922, republicata cu toate modificarile ulterioare in 12 Dec. 1995, este, nu de putine ori, sa adapteze legislatia la starea economica generala a natiunii intr-o perioada data, in functie de nevoile stringente ale statului si, in consecinta, sa inaspreasca conditiile in care firmele trebuie sa-si desfasoare relatiile cu Bugetul Statului. Astfel, in aliniatul a.1 al articolului 10 al sus amintitelor Norme se prevad urmatoarele "*Obligatia platii taxei pe valoartea adaugata ia nastere la data efectuarii livrarilor de bunuri mobile, transferarii proprietatii bunurilor imobile si a prestarii serviciilor*". In articolul nr. 17 al acelosari Norme se precizeaza ca "*Exigibilitatea TVA este dreptul organului fiscal de a pretinde platitorului, la o anumita data plata taxei datorate bugetului. Exigibilitatea ia nastere, de regula, in momentul efectuarii livrarii sau prestarii serviciilor si, mai departe, pentru livrarile de bunuri si prestarile de servicii care se efectueaza continuu, precum si pentru cele la care se incaseaza, de regula avansuri, exigibilitatea intervine la data stabilirii debitului clientului, pa baza facturii*".

Devansarea momentului exigibilitatii TVA este motivata de nevoia stringenta a statului de a colecta resursele necesare indeplinirii functiilor sale, in conditiile in care cea mai mare parte a firmelor nu-si realizeaza profitul programat, si, deci, nu efectueaza varsaminte catre buget sub forma impozitului pe profit la dimensiunile programate. Din acest punct de vedere pozitia legiuitorului este intemeiata , firmele trebuind sa se conformeze.

Inasprirea conditiilor in care TVA trebuie varsta Bugetului Statului are insa implicatii deloc neglijabile asupra eficientei utilizarii capitalului. Daca tinem seama de durata medie a intervalului dintre efectuarea livrarilor si incasarea contravalorii in conditii normale, rezulta ca, pentru acest interval de timp firma trebuie sa imobilizeze un capital egal cu TVA de plata, capital pe care il va recupera la obtinerea incasarilor. Din cercetarile efectuate la mari firme industriale clujene rezulta ca imobilizarea suplimentara de capital se cifreaza la nivelul a 2-3 zile de plati. In mod evident ca acest capital suplimentar pentru

care firma plateste dobanzi, incarcand costurile de exploatare, reduc profitul brut. Este de interes, intr-un prim moment reprosul firmelor, dar masura legislatica actioneaza si ca parghie catre stimuleaza intreprinzatorii xx xxxx intreaga organizare a ciclului economic (de la aprovizionare pana la livrare) spre eliminarea timpilor morti si scurtatrea duratei generale de imobilizare a capitalului si deci, o reducere relativa a nevoilor de capital. Realitatea inconjurartoare demontreaza ca exista uneori rezerve in organizarea aprovizionarii, a fabricatiei si a livrarilor.

BIBLIOGRAFIE

1. MO nr. 124, din 1998.

2. I.A. Giurgiu, Mecanismul financiar al Intreprinzatorului, Ed. Dacia, 1996.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

CASE STUDY - BLAKE'S TAVERN

LINDA L. CHISTOPH*, LICINIU A. KOVACS**

REZUMAT. Studiu de caz - Blake's Tavern. Prezentul articol arată câteva dintre cele mai importante probleme legate de iniţierea şi derularea unei afaceri în domeniul industriei ospitalităţii, mai precis în domeniul restaurantelor. Sunt detaliate localizarea şi istoricul afacerii, serviciile oferite, aspecte legate de management, marketing, personalul angajat, finanţe, competitori, tehnologiile aplicate, factorii de succesul, punctele slabe, oportunităţile şi tendinţele de dezvoltare ale afaceii.

MISSION STATEMENT

Blake's Tavern is an Irish Pub located on 122 Washington Street, Providence, Rhode Island, 02903, USA (fig.1). The owner of Blake's Tavern is Ms. Carolyn Blake MacAndrew.

Fig.1. Location of the business (scanned map)

* *The Hospitality College, Johnson and Wales University, Providence, RI, USA*
** *Faculty of Business, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania*

The pubs customers are made up of primarily city workers (day time) guests coming to the city in evenings and other area employees coming to visit current events going on in the area. Being a pub, one can find both food and beverages in an amiable atmosphere. There are also several other pubs situated in the vicinity which compete for Blake's Taverns customer base.

The mission of this business is to please its customers, employees, suppliers, and shareholders during this fast phase of growth (both business and city) while making the customers feel at ease and comfortable in a casual dining experience.

Ms. Blake's basic beliefs is that her pub should be like her home, to offer good service, good products and affordable prices. Carolyn wants that things run smoothly so that she will be able to recover the time spent to set-up and develop the business.

Carolyn has enormous advantages: she knows the market, listens to her customers and performs dynamic changes as necessary to please her clientele. On a scale from 1 to 5 (5 being the best) Blake's Tavern has a public image worth 5. The success of the business is also because the attitude toward employees: Carolyn has experience and appreciate their work, being loyal to them.

HISTORY

In the fifties, where the tavern now stands, was a shop with the name Paramount Men Shop. In the sixties the place became bar with the name of Gus Smiths Tavern. In 1985, the business was sold to a man who was a poor businessman and the pub filed Chapter 11 relatively soon after he took it over.

Carolyn, having 12 years of experience as a bartender, decided to buy a good place to start her own business. She checked out several opportunities that were for sale, but many were too expensive or in poor condition. One place put an enormous interest rate on the balance after the initial agreement. Finally, Carolyn and her husbands discovered the new the place and wanted to buy it; however, the owner was not looking to sell the place at this time so it was never advertised for sale. Carolyn and her husband inquired if the building was for sale and although it was not formally on the market, businessman was losing money as he had no experience and would almost surely go into bankruptcy.

Carolyn was a very persistent woman and knew that this building was exactly what she was looking for. After a long period of time, the owner decided to sell it to her. He was losing money daily and since the property was never on the market, Carolyn and her husband were able to buy it. Because Carolyn's husband worked for the Providence Police Department, it was decided that the name of the place to be Blake's Tavern so that is no conflict with authorities.

SERVICES

Full service menu offering sandwiches to steak and seafood. The menu is offered all day and into the evening with specials daily. There are lunch and dinners menus and a complete full-service bar. The daily hours are open for 10:00am to 1:00am on Monday through Thursday, and on Friday and Saturday they remain open until 2:00am. (This is based on acquiring the proper licenses). The dress is very casual and there is an enormous amount of camaraderie around the place. There are many people who regularly come, stopping in for lunch or after work. The atmosphere is cosy and friendly. Breakfast is not available because of the scheduled hours.

MANAGEMENT

Top management - Carolyn Blake MacAndrew - Owner and General Manager (Owner Operator).

Other Managers: Bar Manager, Kitchen Manager and Floor Manager (one manager for each compartment of the business).

Other employees: 2 to 6 cooks (depending on the season - there are more events during winter), 3 to 7 waiters (depending on events - it is known that on Friday there are more clients), 1 to 3 bar attendants, 1 to 3 dish washers, 2 cleaning persons (constant).

The accountancy is held on by an outside firm by contract using a certified accountant. Carolyn's mother plays the role of bookkeeper: she collects data (invoices, bills etc.) on computer.

Any other building and equipment problem (stove stops working, etc.) is solved by speciality firms: method - call and fix it.

MARKETING ISSUES

Blake's Tavern offers quality services by supplying the best. Carolyn uses all the experience gained earlier to train the employees. Everybody (any guest) is treated equally. In short, Blake's Tavern sells hospitality.

There is a general pricing policy: in average food mark-up is 1:3 and the beverage mark-up is 1:4.

Promotion consists in:

-menu on every table and bar;
-all employees have T-shirts with the business logo (fig.2);
-amenities offered by liquor companies (T-shirts, key chains, hats etc.);
-tickets for possible winners (The more you drink the more tickets you acquire and the more chances one has at winning a prize);
-advertisements in local newspapers;
-advertisements in the local theatres (included in their program);
-advertisements in hotel guest guide (in every room);
-advertisements in the Warwick-Providence Visitors Guide;
-business card (anybody can have it from the bar).

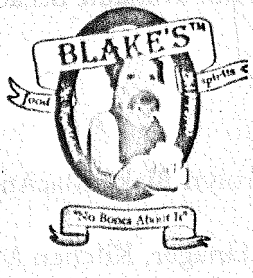


Fig. 2. Business Logo

Customers are 90% regular. Those who come day time are city workers. In evenings, the customers are those coming to the city from an area of 10 miles in radius. On average, there are at least 3 events per week: customers will come for before the activities for dinner or after for drinks. The activities most common are basketball, baseball, Trinity Theatre, Providence Performing Arts Center, the Civic Center and the Convention Center. A large mall will be built by next year in the vicinity of the State House, and that will bring additional clientele.

STAFF ISSUES

There is not any written contract/agreement between the Blake's Tavern owner and the employees. The job description is to be developed and needs work; it will be available in 6 months (the case study was in May, 1998).

The selection process is based on the experience of the owner and the experience of the applicant which is to be presented on an interview.

Training of new staff members is performed by the owner and by the older employees.

Employees must rely on their own transportation to and from work. Blake's Tavern pays up to 25% of the insurance for people working for more than 90 days. Managers holidays are paid. Other employees holidays not paid, but may ask for time off on their own schedule.

Employees are empowered to deal with customer complaints themselves. They will be responsible to the manager to explain the problem at a later time, but not to hole up the guest looking for the manager. Patron are to be compensated, as a rule. Some complaints are treated with gift certificates, e.g. free dinner - sometimes this is done for promotion as well.

FINANCE ISSUES

Blake's Tavern operate 90% with cash and 10% with major credit cards (Cards accepted are American Express, Discover, Visa, and Master Card).

It has both short time loans (for less than 1 year, which are to be reimbursed with 10% bank interest) and long time loans (less than 3 years, which are to be reimbursed with 9.3% bank interest).

Revenue trend was increasing from 1987 to 1990 and decreasing from 1990 to 1996, the decreasing being caused by local banking crisis. From 1996 the revenue trend is again increasing.

COMPETITION

Major competitor: Carolyn compete with herself which means that Blake's Tavern (the business) competes with itself.

OTHER COMPETITORS:

1. PLAYER'S CORNER PUB. This business has a better location on the same street because is near the theatre. Blake's Tavern also has a choice location that is close to the theatre as well and the Civic Center and Convention Hall. Competition is friendly since there seems to be enough customers to go around, but it might become less friendly if the customer base slumps. A good example is the Players Pub which has a good reputation because it has been in the area longer; however they are known to often have inconsistent service and their hours open less often.

2. MURPHY'S DELI. Pub similar to Blake's Tavern but not offering full service; the menu is based mostly on sandwiches. Beverages are very similar. It is the place where Carolyn gained 10 years of her experience as a bartender. Friendly competition since it pursues a different target market.

3. FINIGAN'S WAKE. Pub situated in Westminster Street; Carolyn knows that it has a better management then most of the other pubs. The proprietor is a wealthy person, he owns several bars and pubs being a smart person. Friendly competition.

Serves limited food menu and full bar.

All 3 businesses mentioned are Irish Pubs which will be the same as Blake's Tavern.

LEGAL AND POLITICAL ISSUES

The business will donate legal contribution to the local politicians. It is not compulsory but it helps in many ways. Earlier, Carolyn did not have proper advise from her accountant and the lawyer in the beginning, and she lost a lawsuit and had to pay $32,000 in works compensation. The system has since been reformed and this discovered now.

TECHNOLOGY

All accountancy - computer based Quick Books software.

Kitchen is on 1990 technology.

Blake's Tavern is provided with a POS (Point-Of-Sale terminal) which is a key pad based machine with 2 printers (one for the kitchen and other for the bar attendant). The pub has another POS and both are the same and give out an elaborate final receipt.

IDENTIFIED INTERNAL STRENGTHS AND WEAKNESSES

Field	Strengths	Weaknesses
Management	owner is present every day	too tolerant
Marketing	connected locally	too little advertisement
Finance	owner and mother involved	not enough discipline
Accounting	owner listen to the accountant	owner lacks knowledge
Operations	flexibility, fit in the area	not updated
Information systems	updated	not enough known
Customer service	high standards	needs more discipline
Warranties	see slogan on the menu	you can't please everybody
Advertising	mouth to mouth	too little advertisement
Packaging	very good take-out	not enough people knows about it
Product quality	high	not enough in consistency
Pricing	affordable	sometimes difficult to maintain
Market segment	well known in the area	need more information (you can never have enough)

EXTERNAL OPPORTUNITIES AND THREATS

Blake's Tavern has a great social opportunity by being situated in a wonderful cultural environment. The business could profit because it is right in the middle of the a recovery period.

Technologically it has to improve so that in short time to have access to the Internet and, after getting familiar with it, to have their own Web site. This is to be analysed as soon the extension of the business with 3 more rooms which begun one year ago is coming to an end.

This period is a very favourable from many points of view and it makes Blake's Tavern very competitive on the specific market. One of the strongest thing is that just the location makes the business competitive.

CONCLUSION

In conclusion, Blake's Tavern has a great opportunity for success. Although there are currently three other Irish Taverns in the area and the competition would seem fierce, it is not that way. There are the students from Brown University, Johnson and Wales University, Rhode Island School of Design, plus all the conventions, and tourists that come through here, as well as the locals, there is sufficient clientele for all. One thing that Blake's Tavern will have is live, Irish music on certain nights so people can dance and have a great time.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

URMĂRIREA RAMBURSĂRII CREDITELOR CU AJUTORUL APLICAŢIILOR INFORMATICE

LUCIA RUSU[1], IOAN-ALIN NISTOR[2], SIMONA MARŢIŞ

ABSTRACT. Based on methodological frame exists in BCR we try to pressent an informatic applications used for monitoring currency credits for clients of banks. So, after a short brief of information system in BCR, we will analise some theoretical and practical aspects of design.

1. Aspecte referitoare la sistemului informatic din cadrul BCR

Pentru desfăşurarea operaţiunilor în valută s-a pus la dispoziţia Băncii Comerciale Române, din rezerva de valută, un fond de 10 milioane dolari SUA. Activele şi pasivele au fost preluate de Banca Comercială Română de la Banca Naţională a României pe bază de protocol, pe baza bilanţului contabil din 30 noiembrie 1990.

In Banca Comercială Romana, ca şi în alte bănci, cantitatea de informaţie este foarte mare, acestea furnizând date pentru fiecare compartiment, multe dintre aceste fluxuri informaţionale fiind redundante. Sistemul informatic existent este format dintr-o reţea de calculatoare, cu staţii distribuite în mai multe compartimente, ca: personal, tehnic, valută, credite, conturi şi viramente, contabilitate, caserie, informatică, administraţie, conform organigramei de structură a unitaţii. Toate aceste compartimente sunt subordonate conducerii băncii (conducerii sucursalei, iar acesta din urma centralei).

Din punct de vedere informaţional, în cadrul fiecărui compartiment se face culegerea datelor, editarea situaţiilor, cum ar fi balanţa, bilanţul, situaţia conturilor, extrase şi altele. Centralizarea informaţiilor către compartimentul conducere se realizează in cadrul compartimentului informatică; acesta transmite prin modem spre centrala băncii, datelor centralizate şi situaţiile de raportat la centrală (fig. 1).

[1] *Universitatea "Babeş-Bolyai" Cluj-Napoca, Facultatea de Ştiinţe economice*
[2] *Transilvania Business School*

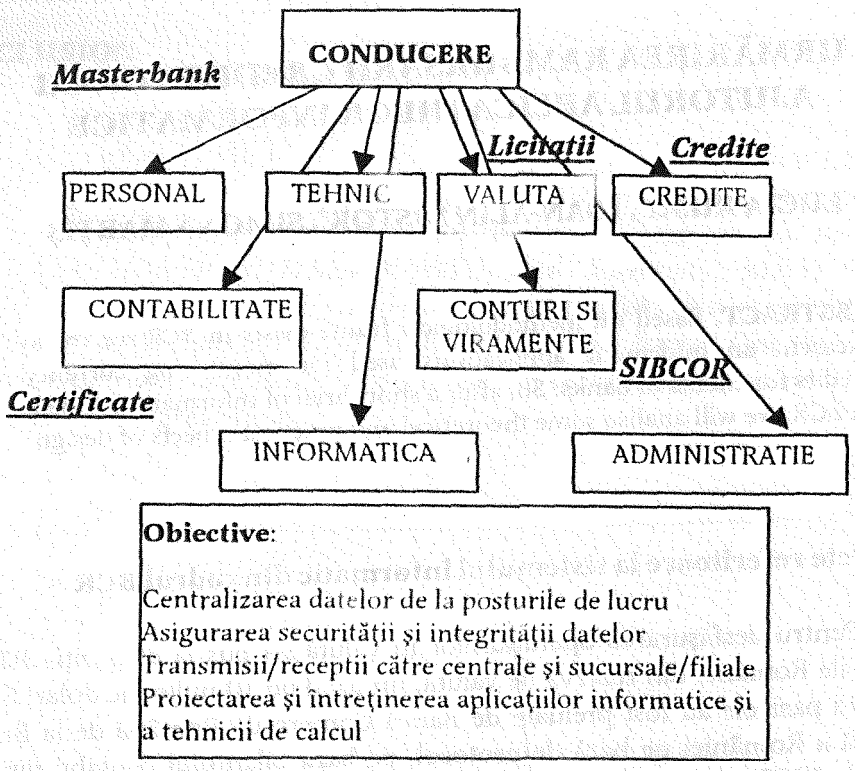


Fig. 1. Structurarea aplicațiilor informatice la BCR

La compartimentul **conturi și viramente** întâlnim depozitele persoanelor fizice, unde se operează direct pe calculator plățile și încasările solicitate de aceste persoane fizice. La sfârșitul zilei se editează jurnalul tranzacțiilor, plăților și încasărilor, existând trei posturi, iar încadrul comparimentului de **contabilitate,** la finele unei zile de lucru realizează închiderea, se face balanța, note contabile, situația conturilor la persoane fizice. Salvarea datelor pe dischetă și cuplarea acestora rămâne sarcina serviciul informatică.

Aplicația **certificate** este organizată pe două servicii: **caserie** și **contabilitate.** La caserie se culeg certificatele vândute și răscumpărate, se realizează evidența analitică a certificatelor răscumpărate înainte de termen, expirate și nerăscumpărate sau răscumpărate la termen, inclusiv editarea situațiilor centralizatoare (dobânzile aferente, situația certificatelor etc.).

La compartimentul contabilitate se efectuează închiderea și deschiderea situațiilor, editarea situațiilor centralizatoare, cum ar fi balanța, situațiile certificatelor vândute și răscumpărate într-o zi.

La compartimentul **credite** există o evidență a tuturor contractelor pe inspector (aplicația este scrisă în Oracle), cu actele adiționale și scadențele aferente dosarelor respective. Situațiile de ieșire: evidența creditelor, a scadențelor respective pe anumite perioade, ce credite s-au dat pe perioada respectivă, posibilitățile de extragere a lichidităților la o anumită dată sunt obținute la timp iar exploatarea este multiuser.

Aplicația de **gestionare a materialelor** implică serviciul **contabilitate și magazie,** realizând evidența materialelor, editarea situațiilor analitice (bon de consum, fișa unui material) și sintetice (situația intrărilor și ieșirilor, stocul la zi și balanța pe zi sau lună).

Aplicația **licitații** se află la **serviciul valutar,** unde se introduc licitațiile iar gestionarea cererilor de licitații este relizată prin modem, fișierul de licitații transmițându-se la centrală până la ora 13. Fișierul răspuns pentru tranzacțiile încheiate cu două zile lucrătoare în urmă este recepționat tot prin modem, după care se listează notele contabile cu registrările în conturi a valorilor cumpărate sau vândute.

Aplicația **SIBCOR** este cea mai vastă aplicație, care gestionează toate conturile existente în bancă, fără persoane fizice; are două module: **SIBCORS** și **SIBCORP**. SIBCORP: se culeg toate actele primare în cadrul posturilor de lucru instalate la compartimentele: conturi și viramente, OIS, contabilitate, valută și informatică,. Toate datele rezultate de pe posturile de lucru sunt centralizate în cadrul serviciului informatică în modulul SIBCORS. De aici se editează extrasele de cont, balanța, situația conturilor, bilanțul, bilanțul valutar și altele. Cu ajutorul acestor aplicații se calculează și dobânzile pentru conturile în lei și valută, precum și diferența de curs respectiv situațiile centralizatoare de la sfârșit de lună, trimestru și an.

Aplicația internă **Masterbank** este instalată la persoane autorizate din conducere: director, contabil șef, în vederea consultării datelor confidențiale ale unui client sau a editării unor situații manageriale solicitate în procesul decizional.

2. Prezentarea sistemului informatic de urmărire a rambursării creditelor

Din studiul de caz efectuat la BCR-Sucursala Zalău s-a constatat inexistența unei aplicații informatice care să permită urmărirea rambursării creditului în valută (figura 2).

Analizând datele de intrare, situațiile de ieșire precum și Regulamentul Valutar, am procedat la elaborarea unei aplicații cu caracter didactic, care poate fi utilizată la seminariile secțiilor de Bănci și Burse sau Informatică Economică.

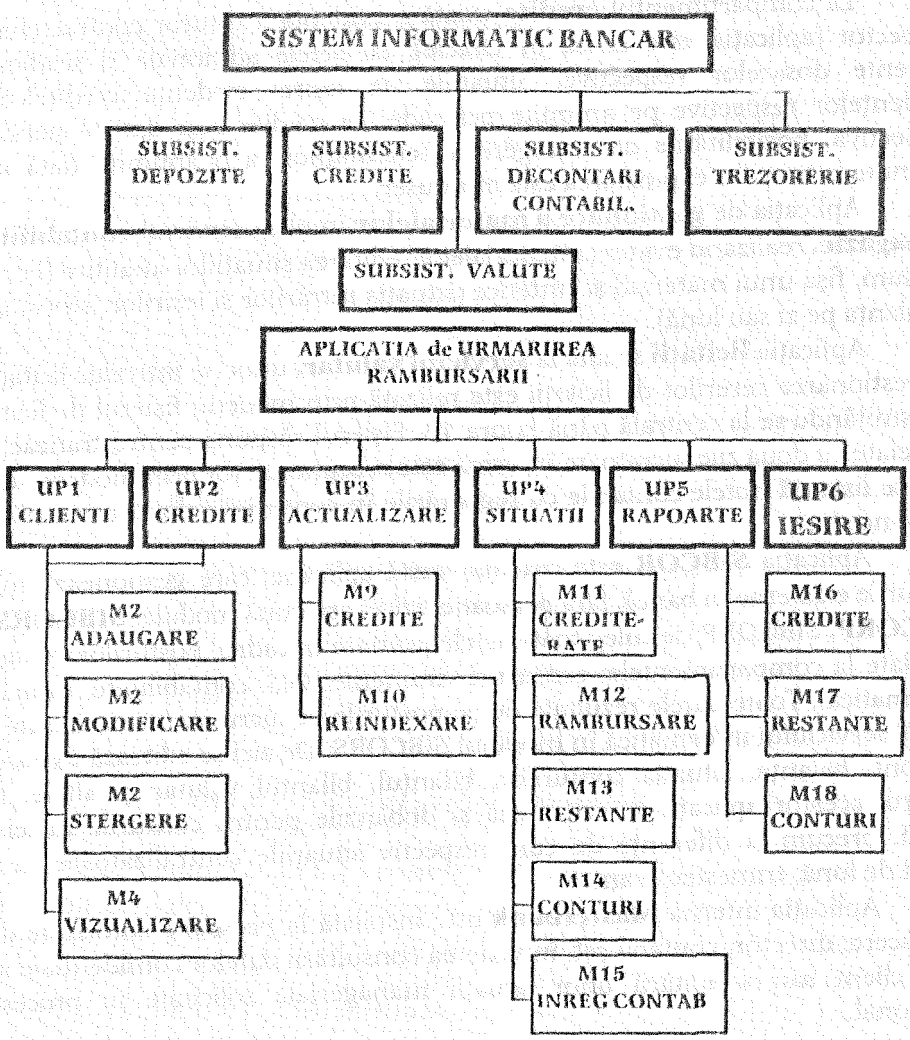


Fig. 2. Organigrama de proiectare a sistemului de urmărire a creditelor valutare

Sistemul informatic proiectat realizează urmărirea rambursării creditului. Urmărirea rambursării creditului concură în a-l ajuta pe inspectorul de credit la analiza pe care acesta o poate face pentru stabilirea credibilității unui client, și la obținerea unor situații referitoare la rambursarea creditelor (rescadențări, reeșalonări, credite restante etc.).

Programul este un ansamblu de meniuri, ecrane, liste și baze de date, utilizatorul fiind ghidat printr-un meniu principal, cu opțiunile: **"CLIENTI"**, **"CREDITE"**, **"ACTUALIZARE"**, **"SITUATII"**, **"RAPOARTE"**, **"IESIRE"**.

Prin selectarea opțiunii **"CLIENTI"** se apelează un meniu vertical, care permite adăugarea un client nou, selecția, modificarea sau ștergerea unui client existent, sau vizualizarea bazei de date a clienților.Opțiunea **"CREDITE"** oferă posibilitatea adăugării unor noi credite (pe baza contractului de credit), actualizării unui credit existent, sau vizualizării listei creditelor acordate precum și a contractelor de credit.

Meniul **"ACTUALIZARE"** permite gestionarea scadențelor creditelor prin rescadențare sau reeșalonare, sau reindexarea bazelor de date.

Utilizarea meniului **"SITUATII"** permite obținerea informațiilor despre rambursări, credite restante, înregistrări contabile, calcularea comisioanelor și dobânzilor, precum și adăugarea de noi conturi analitice necesare înregistrărilor contabile.

Opțiunea **"RAPOARTE"** este utilizată la editarea diferitelor situații centralizatoare necesare, cum ar fi: credite, restanțe, conturi,etc., dintre care unele vor fi transmise la centrala băncii.

3. Aspecte ale proiectării de detaliu

Proiectarea acestei aplicații In SGBD Fox for Windows, a determinat structurarea bazei informaționale în mai multe fișiere: **CLIENTI.DBF** - care conține date despre clienții care, pe baza contractelor de credit, au beneficiat de credite în valută; **CREDITE.DBF** - cu date despre contractele de credit, despre creditele în valută acordate clienților înregistrați în baza de date prin meniul anterior; **RAMBURSA.DBF** - care conține date despre termenele de rambursare a creditului; **UTILIZAR.DBF** - pentru gestiunea termenelor de utilizare, **DOB.DBF** cu date referitoare la dobânzile aplicate pentru credit, **REZULTAT.DBF** - care se actualizează cu datele rezultate din urma calculării comisioanelor și **CONTURI.DBF** pentru conturile folosite în înregistrările contabile aferente înregistrărilor dobânzilor, restanțelor la credite în valută.

CREDITE-RATE realizează calculul dobânzilor curente, a comisioanelor de gestiune, a comisioanelor de neutilizare, utilizând bazele de date Credite.dbf, Rambursa.dbf, Rezultate.dbf și actualizând datele din Rambursa.dbf și Rezultate.dbf.

Pentru calcularea dobânzilor și comisionelor se determină: comisionul de neutilizare, comisionul de gestiune, are loc calculul dobânzii creditului și calculul dobânzii penalizatoare.

RAMBURSARE redă osituaţie despre rambursările urmate a fi plătite la o anumită dată, bazele de date folosite fiind Credite.dbf şi Rambursa.dbf.

RESTANTE oferă utilizatorului o situaţie despre creditele restante, realizată printr-un raport, folosind bazele de date Credite.dbf şi Rambursa.dbf.

CONTURI permite adăugarea de noi analitice la conturile existente, în funcţie de creditul acordat, (pe baza informaţiilor din contractul de credit), prin apelarea unui ecran de introducere. In modul se foloseşte ca fişier de intrare baza de date Conturi.dbf şi în urma operării acestui model rezultă aceeaşi bază de date actualizată.

INREG CONTAB realizează înregistrările contabile legate de plata dobânzilor curente, restante, conturile fiind grupate şi după termenul de acordare a creditului.

Baza de date utilizată este Conturi.dbf. In urma operării acestui modul rezultă aceeaşi bază de date actualizată.

BIBLIOGRAFIE

1. 1. Ion Turcu, *Operaţiuni şi contracte bancare*, Bucureşti, Editura Lumina Lex, 1994.
2. Dima G., Dima M., *FoxPro*, Editura Teora, 1995.
3. Vaslu L.,*FoxPro 2.5.*, Editura Tehnica, Bucuresti, 1994.
4. ***, *Regulament privind efectuarea operaţiunilor valutare emis de Banca Naţională a României.*
5. ***, *Norme privind deschiderea, funcţionarea şi închiderea conturilor de disponibilităţi în valută ale clienţilor, cu specificări pentru BCR.SA.*
6. ***, *Norme nr. 5 privind condiţiile efectuării plăţilor externe pentru importurile de mărfuri şi controlul bancar al acestora, emis de BCR.SA pe baza Ordonanţei Guvernului României nr.18/ 1994*
7. ***, *Norme nr. 6 privind circuitul formularelor DPVE şi CDA pe baza cărora se derulează plăţile valutare de către societăţile bancare autorizate să funcţioneze în România, emis de BCR.SA pe baza Legii nr. 34/ 1991*
8. ***, *Norme nr. 7 privind controlul valutar asupra încasărilor din exporturi şi din celelalte operaţiuni cu străinătatea, emis de BCR.SA pe baza prevederilor din Legea nr. 34/ 1991 şi Ordonan\a Guvernului nr. 18/ 1994*
9. ***, *BCR.SA Circulara nr. 19 privind schimbul dintr-o valută convertibilă în altă valuta convertibilă*
10. ***, *BCR.SA Circulara nr. 21 privind deschiderea pieţei valutare interbancare*
11. ***, *BCR.SA Circulara nr. 27 privind credite în valută pentru agenţii economici din România*
12. ***, *Statutul BCR.SA*
13. ***, *Revista Băncii Comerciale Române*
14. ***, *Mementolex nr. 3/1995*

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

MAXIMUM PRINCIPLES FOR SOME NONLINEAR DIFFERENTIAL EQUATIONS WITH DEVIATING ARGUMENTS IN HILBERT SPACES

CRISTIAN CHIFU

ABSTRACT. Let X be a Hilbert space, and $a, a_1, b, b_1 \in R$ such that $a_1 \le a < b \le b_1$. Let $I = [a, b]$, $I_1 = [a_1, b_1]$, $\operatorname{int} I =]a, b[$.

1. Definition: A function $u \in C(I_1; X) \cap C^2(I; X)$ is said to satisfy the maximum principle if

$$\left[\max_{t \in I_1} \|u(t)\| = M > 0, \|u(t_0)\| = M\right] \quad \text{implies } [\, t \in I_1 \setminus \operatorname{int} I \,]$$

Let us consider the following nonlinear second order differential operator with deviating arguments:

$$L(u)(t) = u''(t) - F(t, u(t), u'(t), u(g_1(t)), \ldots\ldots, u(g_m(t))) \tag{1.1}$$

where $t \in I$, $F \in C(I \times X^{m+2}; X)$; $g \in C(I; I_1)$, $i = \overline{1, m}$

The object of this paper is to establish a maximum priciple for solution of the folowing differential equation with deviating arguments:

$$L(u) = 0 \tag{1.2}$$

2. MAXIMUM PRINCIPLE

Theorem 2.1. Let $u \in C^2(I; X) \cap C(I_1 X)$ be a solution of (1.2). We suppose $F \in C(I \times X^{m+2}; X)$ is such that

$$(x; F(t, x, y_1, z_1, \ldots, z_m)) > 0 \tag{2.1}$$

for all $t \in I$, $x \in X$, $x \neq 0$, $y \in X$ with $(x, y) = 0$, and for all $z \in X$, with $\|z_i\| \le \|x\|$, $i = \overline{1, m}$

Then u satisfies the maximum principle.

Proof.

Let $\max_{t\in I_1}\|u(t)\| = M$, $\|u(t_0)\| = M$.

We suppose that $t_0 \in \text{int } I$ and we shall show that this leads to a contradiction. It is well known the fact that in Hilbert space $\|\ \|^2$ is a differentiable function. The maximum of $\|u\|$ is attained in t_0, so, from the Rolle Theorem we have:

$$\left(\|u(t_0)\|^2\right)' = 0 \tag{2.2}$$

$$\left(\|u(t_0)\|^2\right)'' \le 0 \tag{2.3}$$

On the other hand we have:

$$\left(\|u(t)\|^2\right)' = 2(u(t), u'(t)) \tag{2.4}$$

$$\left(\|u(t)\|^2\right)'' = 2(u(t), u''(t)) + 2\|u'(t)\|^2 \tag{2.5}$$

u is a solution of equation L(u) = 0, so we have

$$u''(t) = F(t, u(t), u'(t), u(g_1(t)), \ldots\ldots, u(g_m(t))) \tag{2.6}$$

and from here

$$\left(\|u(t)\|^2\right)'' = 2(u(t), F(t, u(t), u'(t), u(g_1(t)), \ldots, u(g_m(t)) + 2\|u'(t)\|^2 \tag{2.7}$$

Let $t = t_0$. Then

$$\left(\|u(t_0)\|^2\right)'' = 2(u(t_0), F(t_0, u(t_0), u'(t_0), u(g_1(t_0)), \ldots, u(g_m(t_0))) + 2\|u'(t_0)\|^2 \tag{2.8}$$

From (2.2) and (2.4) we obtain

$$(u(t_0), u'(t_0)) = 0 \tag{2.9}$$

and from the fact that t_0 is a maximum point we have:

$$\|u(g_i(t_0))\| \le \|u(t_0)\| = M, \ i = \overline{1,m} \tag{2.10}$$

The relations (2.9) and (2.10) show that F satisfies (2.1)
In this way we obtain:

$$0 \ge \left(\|u(t_0)\|^2\right)'' > 0 \tag{2.11}$$

which is a contradiction.

An example of function F which satisfies the conditions of Theorem 2.1 is:

$$F(t, x, z_1, \ldots, z_m) = ay + xb(t, x, z_1, \ldots, z_m) \tag{2.12}$$

where $z_i \in X$, $\|z_i\| \le \|x\|$, $i = \overline{1,m}$, $b > 0$

$$b(t, x, z_1, \ldots, z_m) = \prod_{i=1}^{m}\left(1 + \|x\|^2 - \|z_i\|^2\right) \tag{2.13}$$

In the particular case, when X = R, we have:

Definition 2.2. A function $u \in C^2(I) \cap C(I_1)$ is said to satisfy the maximum principle if:

$$\left[\max_{t \in I_1} |u(t)| = M > 0, |u(t_0)| = M\right] \text{ implies } [\, t_0 \in I_1 \setminus \text{int } I \,]$$

Corolary 2.3. Let $u \in C^2(I) \cap C(I_1)$ be a solution of (1.2). We suppose that $F \in C(I \times R^{m+2})$ is such that

$$x\, F(t, x, 0, z_1, \ldots, z_m) > 0 \tag{2.14}$$

for all $t \in \text{int } I$, $x \in R$, $x \neq 0$, and $z \in R$, with $|z_i| \le |x|$, $i = \overline{1,m}$

Then u satisfy the maximum principle in the sense of definition 2.2. This maximum principle represents a global maximum principle.

APPLICATION

As an application we will establish the uniqueness of the solution to the problem:

$$u'(t) = F(t, u(t), u(g_1(t)), \ldots, u(g_m(t))), \; t \in I \tag{3.1}$$

$$u(t) = \varphi(t), \; t \in I_1 \setminus \text{int } I \tag{3.2}$$

where F and g are like in section 1.

Definition 3.1. A solution of problem (3.1), (3.2) is a function $u \in C^2(I; X) \cap C(I; X)$ which satisfies (3.1) and (3.2). We shall consider the particular case when the equation (3.1) has form:

$$u''(t) = h(t, u(t), u'(t)) + q(t)u(t) + \sum_{i=1}^{m} q_i(t)u(g_i(t)),\ t \in I \tag{3.3}$$

where $h \in C(I \times X \times X; X)$, $q, q_i, g_i\ I \to R$, $i = \overline{1,m}$

In [1], can be found, a uniqueness theorem for the solution of problem (3.3), (3.2), but the demonstration is not based on the maximum principle.
In the case X = R, in [2], we find another uniqueness theorem, which is proved on the base of maximum principle. Finally we show that, in case X = R, our theorem of uniqueness represents a generalisation of the Theorem from [2].

Theorem 3.2. Suppose that:

i) $x, h(t, x + x', y + y') - h(t, x', y') > 0$, for all $t \in \text{int } I$, $x, x' \in X$, $x \neq 0$, and for all $y, y' \in X$ with $(x, y) = 0$

ii) $q(t) \leq 0$; $q(t) + \sum_{i=1}^{m} q_i(t) \geq 0$, for all $t \in \text{int } I$,

Then the problem (3.3), (3.2) has the most one solution.

Proof.

We suppose that the problem (3.3), (3.2) has two solutions $u_1, u_2 \in C^2(I, X) \cap C(I, X)$ and let $u = u1 - u2$. Then u satisfies:

$$u''(t) = h(t, u_1(t), u'_1(t)) - h(t, u_2(t), u'_2(t)) + q(t)u(t) + \sum_{i=1}^{m} q_i(t)u(g_i(t)) \tag{3.4}$$

$u(t) = 0$, $t \in I_1 \setminus \text{int } I$

Suppose that $u \neq 0$. Then, we obtain that in int I, there exists a point to such that

$$\|u(t_0)\| = M > 0 \tag{3.5}$$

We fixed u_2 and consider the operator

$$F(t, x, y, z_1, \ldots, z_m) = (x, h(t, x + u_2, y + u'_2) - h(t, u_2, u'_2)) + (x, q(t)x) + \sum_{i=1}^{m} q_i(t)z_i \tag{3.6}$$

when $x \neq 0$, $(x, y) = 0$, and $\|z_i\| \leq \|x\|$,
From (3.6), it follows that

$$(x, F(t,x,y,z_1,\dots,z_m)) = (x, h(t, x+u_2, y+u'_2) - h(t,u_2,u'_2)) + (x, q(t)x) + (x, \sum_{i=1}^{m} q_i(t)z_i) > q(t)\|x\|^2 + \sum_{i=1}^{m} q_i(t)(x,z_i) \qquad (3.7)$$

From the conditions of Theorem we obtain

$$(x, F(t,x,y,z_1,\dots,z_m) > (q(t) + \sum_{i=1}^{m} q_i(t))\|x\|^2 > 0 \qquad (3.8)$$

Relation (3.8) shows that u satisfies the maximum principle, so t_0 can not be in int I.
That means, u attains his maximum in $I_1 \setminus$ int I.
But, for all $t \in I_1 \setminus$ int I, u (t) = 0 so $u_1 = u_2$, which is a contradiction.
It easy to see that the Theorem 3.2, in case X = R, is a generalisation of Theorem 6 from [2].
In the case X = R, our condition (i), from Theorem (3.2) becomes:

$$x\,(h(t, x+x', y+y') - h(t, x', y')) > 0, \text{ for all } t \in \text{int } I,\ x, x' \in R,\ x \neq 0,\ y, y' \in R \text{ with } xy = 0 \qquad (3.9)$$

This implies condition (ii) from Theorem 6, that is

$$[\, x_1 > x_2 \Rightarrow h(t, x_1, y) > h(t, x_2, y) \,], \text{ for all } t \in \text{int } I \text{ and } y \in R \qquad (3.10)$$

Let us proof this implication
From xy = 0 we get y = 0 so (3.9) becomes

$$x\,(h(t, x+x', y') - h(t, x', y')) > 0, \text{ for all } t \in \text{int } I,\ x, x' \in R,\ x \neq 0,\ y' \in R \qquad (3.11)$$

Let $x_1 > x_2$. Then $x_1 - x_2 > 0$ and if we set $x = x_1 - x_2 > 0$, then $x_1 = x + x_2$
Thus, (3.10) becomes

$$\forall x > 0: h(t, x + x_2, y) \geq h(t, x_2, y), \text{ for all } t \in \text{int } I,\ x \in R \setminus \{0\},\ y \in R$$

On the other hand for all x > 0, x + x' > x', and then condition (3.10) becomes h(t, x + x', y') > h (t, x', y'), for all $x \in R \setminus \{0\}$, $x', y' \in R$, which is exactly condition (3.11)

REFERENCES

1. Precup R., *Measure of noncompactness and second order differential equations with deviating arguments*, Studia Univ. Babes-Bolyai. Mathematica, 34, 2 (1989), 25-35.

2. Rus A. I., *Maximum principles for some nonlinear equations with deviating arguments*, Studia Univ. Babes-Bolyai. Mathematica, 32, 2 (1987), 53 - 57.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

FRANSIZA DE PROTOTIP

VORZSAK MAGDALENA, MOLNAR IUDIT

REZUMAT. Autorii prezinta principalele aspecte ale revolutiei afacerii la cheie, modul in care fransiza formatului de afacere asigura succesul unui intreprinzator. De asemenea sunt trecute in revista principalele componente ale procesului de dezvoltare a unei afaceri de succes.

Fenomenul fransizei a inceput in 1952, cand un agent comercial de 52 ani, Roy Kroc, a intrat la San Bernadino in bufetul de hamburgheri al fratilor Mac Donald, pentru a le vinde un mixer. Ray Kroc a fost deosebit de impresionat de ceea ce a vazut acolo: hamburgherii se pregateau de adolescenti veseli in mod eficient, ieftin, rapid si de calitate uniforma. Fiecare bucata se facea la fel si oricine putea sa le faca identic. Afacerea reprezenta in ochii lui Ray o adevarata mina de aur, fapt pentru care, el a convins proprietarii sa contribuie la crearea unei fransize. In urma cu 12 ani, Ray a cumparat partea fratilor Mac Donald din afacere si a continuat construirea celei mai mari retele de fast food din lume, caracterizata azi ca fiind cea mai de succes afacere mica pe plan mondial.

Ray Kroc a creat insa mai mult decat o afacere de succes fantastic: el a creat un model pe care, ulterior, si-au fundamentat succesul intregi generatii de intreprinzatori. Acest model a fost punctul de pornire a fenomenului de fransiza, care a reprezentat inceputul revolutiei afacerii la cheie.

Genialitatea lui Ray Kroc nu consta insa numai in fransiza. Sistemul de fransiza exista deja de peste 100 de ani. Firme ca Coca-Cola si GM utilizau fransiza, ca cea mai eficienta metoda de valorificare a produselor lor, putand intra cu cheltuieli mici pe piete vaste. Adevarata genialitate a lui Ray a constat in crearea unui nou tip de fransiza: fransiza formatului de afacere, care a revolutionat afacerile americane.

Afacerile de tip fransiza mai vechi reprezentau o fransiza de marca, in care fransizorul vindea unei firme mici dreptul de a valorifica local produsele sale, cunoscute deja pe piata nationala. Fransiza formatului de afacere inchiriaza nu numai numele de marca a fransizorului, ci intregul sistem al afacerii sale

unor intreprinderi mici. Tocmai in aceasta diferenta consta adevarata importanta si succesul fantastic al revolutiei afacerii la cheie. Aceasta revolutie se bazeaza pe un mod de abordare opus celei a majoritatii intreprinzatorilor, care cred ca succesul unei afaceri depinde de succesul produselor valorificate prin ea. Astfel, in cazul fransizei de marca, valoarea fransizei este determinata de notorietatea numelui de marca a carei utilizare se inchiriaza. O asemenea abordare nu mai este posibila in zilele noastre, cand numele de marca se inmultesc exponential si cucerirea, pastrarea unei pozitii speciale doar pe baza numelui de marca devine tot mai complicata si mai costisitoare.

In cazul fransizei formatului de afacere convingerea este ca adevaratul produs al afacerii nu este marfa pe care o valorifica aceasta, ci insusi modul in care ea se valorifica, deci insasi afacerea; Ray Kroc a inteles ca produsul afacerii Mc Donald' s nu este hamburgherul, ci sistemul Mc Donald's in sine.

A vinde afacerea in locul produsului

Ray Kroc a fost un anterprenor perfect, care a avut un vis, un ideal, dar nu dispunea de capital. Ca urmare, a intrat intr-o fransiza. Aceasta fransiza a devenit ulterior instrumentul cu care el si-a realizat visul. El si-a privit afacerea ca fiind un produs al carui cumparator este eventualul fransizat, pe care nu-l interesa de loc hamburgherul, ci afacerea in sine. El dorea deci sa vada daca afacerea - ca produs final - functioneaza sau nu? Ca urmare, principalul tel al lui Ray (fransizor) era sa creeze o afacere-produs, care sa functioneze mai bine decat orice alta afacere. Numai astfel putea gasi cumparatori pentru afacerea sa, care se afla in competitie cu toate celelalte afaceri existente sau posibile (nu numai cele cu hamburgheri).

Fiind constrans sa creeze un format de afacere bine vandabil, Ray si-a privit afacerea asa cum un inginer proiectant priveste prototipul de serie la care lucreaza (de exemplu, asa cum privea H.Ford celebrul sau T-Model). Preocuparea sa esentiala era: cum sa proiecteze elementele componente ale afacerii sale pentru ca ansamblul sa fie cat mai ieftin, cat mai eficient si sa functioneze impecabil in mana oricui? Deci, Ray a proiectat un prototip de afacere, dupa care se puteau face ulterior un numar infinit de copii, care vor functiona identic cu prototipul, indiferent de persoana care le va utiliza. Este vorba aici de transpunerea modului de gandire a revolutiei industriale la procesul de dezvoltare a afacerilor, care a avut o consecinta fara egal in istoria afacerilor mondiale. In ce consta esenta acestui mod de gandire? O afacere - ca orice produs propriu-zis - se vinde numai daca functioneaza. Pentru ca ea sa poata functiona impecabil la orice fransizor din lume, este necesar ca sistemul sa fie

construit din componente de calitate garantata, testate multilateral inainte de inceperea productiei de serie a prototipului. Pentru Ray Kroc, magazinul fratilor Mac Donald a fost atelierul de proiectare si testare a tuturor elementelor sistemului Mc Donald's, unde s-au controlat cu lux de meticulozitate rezultatele functionarii fiecarui element: cartofii pai se tineau la cald exact 7 minute, apoi se aruncau (nu mai erau crocanti); hamburgherii se coceau exact 10 minute (pentru ca umiditatea lor sa ramana corespunzatoare); castravetii se asezau intr-o maniera determinanta (pentru a nu cadea in timpul mancarii) etc.

Fransiza de prototip (a formatului de afacere)

Afacerile bazate pe fransiza de prototip au o rata de supravietuire de 95% in primul an de functionare (fata de 50%, in general) si 75% in primii 5 ani de functionare (fata de 20%, in general).

Cand fransizorul a creat prototipul de fransiza, testat din toate punctele de vedere, el va cauta un cumparator - fransizat si-i spune: "Hai sa-ti arat cum functioneaza!" Si daca fransizorul a lucrat bine, produsul sau va functiona impecabil!

Spre deosebire de fransiza de marca, sistemul fransizei de prototip reduce la minim libertatea de modificare a afacerii de catre fransizat. In acest scop, Ray Kroc a introdus obligatia viitorilor fransizati de a participa in prealabil la o pregatire corespunzatoare in cadrul University of Hamburgerology, unde ei nu invata cum se pregatesc hamburgherii, ci cum functioneaza sistemul de pregatire a hamburgherilor, adica acel sistem - prototip de fransiza, care permite oferirea in orice moment si de catre oricine a unei satisfactii uniforme clientilor.

Sistemul Mc Donald's si dupa aproape jumatate de secol functioneaza perfect, in cele mai mici amanunte. Toate regulile elaborate de Ray Kroc se respecta cu strictete in cele peste 15000 de restaurante ale retelei.

Dupa ce fransizatul a invatat sa conduca sistemul, primeste cheia propriei sale afaceri, adica o afacere la cheie. Deci, el cumpara dreptul de exploatare a sistemului, invata cum sa conduca afacerea si apoi "rasuceste cheia". Restul este treaba sistemului, un sistem independent de factorul uman. Fransizorul a gandit in locul fransizatului si a rezolvat toate posibilele probleme, deci succesul este garantat (rata medie de profit este de cca 17%).

Fransiza de prototip da raspuns la eterna intrebare care preocupa toti intreprinzatorii: "Cum as putea da clientilor mei intotdeauna ceea ce ei doresc, dar in acelasi timp, sa tin mereu sub control afacerea?"

In ultima instanta, fransiza de prototip reprezinta un sistem de functionare brevetat al unei afaceri, care deosebeste afacerea data de toate celelalte afaceri existente sau posibile, de toti concurentii, intr-un mod favorabil.

Cum sa creezi un prototip de fransiza?

Cand doresti sa construiesti un prototip de fransiza, esential este, sa intelegi ca afacerea ta nu se poate confunda cu viata ta. Afacerea trebuie sa fie complet independenta de viata intreprinzatorului, cu reguli si scopuri proprii. Intreprinzatorul nu poate fi robul afacerii sale. Dimpotriva, afacerea este cea care trebuie sa-i faca viata mai usoara. Ca urmare, principala preocupare a unui intreprinzator trebuie sa fie construirea unei afaceri de succes, care apoi sa poata functiona si independent. In acest scop, el va lucra la afacerea si nu in afacerea sa, adica la punerea la punct in toate amanuntele a prototipului sau de fransiza, care apoi sa poata fi copiat intr-un numar infinit de afaceri identice. In conceperea prototipului de fransiza trebuie respectate deci o serie de reguli de baza:

a) *Modelul va trebui sa ofere consecvent valoare peste asteptarile lor atat cumparatorilor, cat si angajatilor, furnizorilor si creditorilor.*

Ce inseamna valoare? Valoarea inseamna ceea ce oamenii sesizeaza ca atare. Legitimitatea unei afaceri consta tocmai in faptul ca ea ofera o asemenea valoare tuturor celor afectati de existenta ei. Aceasta valoare poate fi cuvantul spus cumparatorului la plecare, un cadou neasteptat din partea afacerii pentru un client fidel, un cuvant de lauda adresat unui angajat minutios, un gest sau cuvant de multumire fata de lucratorul bancar care se ocupa de afacere etc.

b) *Modelul va fi pus in functiune de oameni cu cea mai redusa pregatire profesionala inca admisibila. (exemplu avocati intr-o afacere de consultanta judiciara)*

Nu se construieste un prototip de fransiza in jurul unui personal inalt calificat, deoarece astfel, el nu s-ar putea copia de nenumarate ori: asemenea oameni sunt limitati ca numar si prea costisitori. Intrebarea care se pune cu aceasta ocazie este: "Cum pot oferi sistematic cumparatorilor mei acel rezultat pe care il doresc, independent de persoana celui care ofera acest rezultat?" Cu alte cuvinte, cum pot construi o afacere care nu depinde de persoana, ci de sistem, o afacere care sa reprezinte ea insasi un sistem specialist si care sa nu fie dependenta de o persoana specialist.

Practica a dovedit ca afacerile de succes nu au fost create de oameni exceptionali, ci de oameni obisnuiti, cu idei exceptionale (vezi exemplul lui Ray Kroc!). Dar pentru ca un om obisnuit sa poata crea un lucru exceptional, el are nevoie de un sistem performant, specialist, care nu se reduce doar la "modul cum trebuie facute lucrurile". Acest sistem specialist va putea permite unui om mediu sa obtina realizari de varf.

In practica afacerilor exista asa numita regula a " omului de rand " , conform careia oamenii obisnuiti sunt o binecuvantare pentru un anteprenor, deoarece ii ingreuneaza munca. Micul intreprinzator tipic favorizeaza oamenii calificati, crezand ca acestia ii pot rezolva toate problemele. Un asemenea intreprinzator va pasa bucuros responsabilitatile sale unor angajati specialisti, fiecare avand anumite personalitati si dispozitii de moment. Acesti specialisti vor lucra "dupa plac" si vor reprezenta o vesnica problema manageriala: cum sa-i motivezi, cum sa le intretii buna dispozitie, cum sa-i convingi sa faca ce doresti? Asemenea afeceri sunt sortite esecului!

Daca insa afacerea se construieste in jurul unor oameni "de rand", intreprinzatorul este obligat sa creeze un sistem performant, specialist, care sa permita obtinerea unor realizari exceptionale si cu oameni obisnuiti, adica un sistem independent de persoana.

c) *Modelul trebuie sa fie un exemplu de ordine perfecta*

Afacerea care radiaza ordine, induce pentru cumparatori convingerea ca angajatii stiu ce fac, iar pentru angajati, ca managerul stie ce face. Asemenea afaceri sunt privite cu simpatie si au succes. Cumparatorii simt ca pot avea incredere in produsul/serviciul ce li se ofera, iar angajatii simt ca viitorul lor in cadrul afacerii este asigurat.

d) *Munciile care se executa trebuie sa aiba o descriere precisa*

Fara o amanuntita descriere a fiecarei operatiuni, orice munca de rutina devine un eveniment. Descrierea operatiunilor va preciza cum trebuie facute lucrurile in cadrul afacerii: "Aici asa trebuie facute lucrurile!" Aceste descrieri transmit fransizatilor intreaga experienta pozitiva a fransizorului, permit noilor angajati sa dea realizari identice cu cei cu vechime mare in cadrul afacerii si le dovedesc ca exista o tehnologie garantata pentru atingerea unor rezultate exceptionale. In lipsa unor asemenea descrieri, prototipul creat nu se poate transforma in model, deci nu se poate fransiza.

e) *Modelul trebuie sa ofere garantat un serviciu mereu identic cumparatorilor*

Daca rezultatul oferit cumparatorilor de catre o afacere este imprevizibil, daca vanzatorul sau prestatarul de servicii se comporta de fiecare data altfel, cumparatorii vor fi derutati, nu vor sti la ce trebuie sa se astepte. Ei vor considera ca o asemenea afacere nu a fost creata pentru ei, pentru a le satisface dorintele si nevoile, ci pentru a permite intreprinzatorului sa se poarte autoritar cu ei, sa-si manifeste dupa plac dispozitia de moment.

Daca insa serviciul oferit este garantat identic de fiecare data, cumparatorii devin increzatori si fideli, pentru ca simt ca se tine seama de ce doresc ei, ca afacerea este creata tocmai cu scopul de a-i servi intocmai cum asteapta ei.

f) *Modelul trebuie sa reprezinte un ansamblu unitar de culori, forme uniforme, mobilier si echipamente tipizate.*

Experienta practica si studiile de marketing atesta ca cumparatorii reactioneaza diferit la anumite culori si forme. Sunt culori care au un efect favorabil asupra unei afaceri (de exemplu, albastrul pentru IBM, negru pentru functionarii bancari etc) si exista culori care defavorizeaza o afacere (de exemplu, experienta a dovedit ca cifra de afaceri a unei pravalii creste, daca vanzatorul poarta un costum blue marin, cu camasa alba, decat daca acesta este imbracat in maron). Ca urmare, culorile aratate spre exterior trebuie sa fie alese stiintific, in functie de domeniu si segmentul de piata ales, iar dupa alegere, ele trebuie utilizate consecvent in cadrul modelului (pe pereti, pardoseala, tavou, autovehicule, bonuri uniforme etc.)

Un efect asemanator au si formele alese in cadrul afacerii (de exemplu testele arata ca triunghiul induce un volum mai mic de vanzari decat cercul, iar crucea un volum mai mare ca cercul): cartele, insigne, sigle, ecusoane etc.

Formele si culorile alese reprezinta "ambalajul" unei afaceri. Ei vor avea rolul de "vanzator mut".

Sintetizand cele spuse pana aici, se impun cel putin urmatoarele idei principale:

- trebuie sa lucrezi la afacere, nu in afacere
- trebuie sa gandesti la afacerea ta ca la prototipul unei productii de serie

- trebuie sa consideri afacerea ca ceva independent de persoana ta, ca un produs al straduintelor tale, ca o marfa care se deosebeste de toate celelalte marfuri, caci functioneaza altfel
- afacerea trebuie proiectata tendentios pentru a satisface nevoile din subconstientul cumparatorilor potentiali.

Pentru a reusi in aceasta activitate, intrerinzatorul trebuie sa-si puna in mod sistematic urmatoarele intrebari:

- Cum pot organiza lucrurile in asa fel, incat afacerea sa functioneze performant si fara mine?
- Cum pot determina angajatii sa lucreze bine fara a-i mana mereu din spate, fara a trebui sa-i conduc si sa-i controlez permanent?
- Cum pot incadra afacerea intr-un sistem in asa fel, incat oricare urmatoare afacere identica sa functioneze la fel ca prima (prototipul)?
- Cum pot fi proprietarul unei afaceri, dar sa scap de constrangerile inerente ei?
- Cum as putea petrece timpul facand munca ce-mi place si nu munca ce trebuie facuta?

Pentru a putea raspunde la asemenea intrebari, este necesara o metodologie specifica si experienta in culegerea informatiilor aferente. O asemenea metodologie poarta denumirea de procesul de dezvoltare a unei afaceri si ea poate schimba radical viata oricarui intreprinzator.

Procesul de dezvoltare a unei afaceri

Procesul de dezvoltare a oricarei afaceri reprezinta unitatea organica a trei componente de baza: inovarea, cuantificarea si orchestrarea.

a) *Inovarea* este procesul prin care realizam un lucru nou sau mai bun. Ea realizeaza ideile rezultate in urma creativitatii.

Revolutia fransizei a atras dupa sine aplicarea conceptiei inovarii in viata afacerilor. Ceea ce se inoveaza nu este produsul/serviciul, ci insasi afacerea, modul in care ea functioneaza. Experienta a demonstrat ca cele mai multe inovari de succes in viata de afaceri au constat intr-un lucru relativ minor la

prima vedere: modificarea cuvintelor cu care se intampina clientul, schimbarea culorilor sau formelor folosite pentru "ambalarea afacerii" etc.

Nici o afacere nu poate fi de succes fara inovare. Inovarea pune intreprinzatorul in fata intrebarii cu caracter permanent: "De ce clientul nu primeste de la afacerea mea intotdeauna ceea ce doreste?" Raspunsul la aceasta intrebare trebuie dat prin prisma clientului. Numai astfel inovarea care va urma va avea rost, va simplifica mersul afacerii, ii va mari eficienta. Inovarea trebuie sa faca afacerea mai transparenta si nici decum mai complicata. Prin inovare, afacerea se va diferentia de alte afaceri, se va pozitiona in mintea clientilor potentiali. Pentru aceasta, ea trebuie sa fie precedata de o analiza stiintifica si verificata a nevoilor pietei, a asteptarilor constiente ale cumparatorilor. Inovarea este deci un proces, care porneste de la nevoile cumparatorilor si se reintoarce la ele.

Pentru a putea inova, toti lucratorii dintr-o afacere trebuie sa-si puna mereu si mereu intrebarea: "Cum s-ar putea face asta mai bine?" Intotdeauna exista din acest punct de vedere o rezerva.

b) *Cuantificarea*

Inovarea in sine nu aduce nicaieri. Pentru ca ea sa devina eficienta, este necesar sa-i cuantificam rezultatele, caci altfel nu putem sti daca noua metoda de lucru este sau nu este mai buna decat cea aplicata in prezent. Cuantificarea inseamna deci masurarea efectelor inovarii.

O experienta a demonstrat ca daca clientul potential nu se intimpina cu cuvintele: "Cu ce va pot fi de folos?", ci cu formula: "Ati mai fost pe la noi?" imediat se poate lega un dialog fructuos, care poate mari volumul de vanzari cu circa 16%. De unde stim acest lucru? Am cuantificat rezultatele inovarii in cauza!

Orice om care porneste o afacere, trebuie sa cuantifice, sa masoare tot ce este legat de mersul afacerii: cati intra zilnic, cand vin (dimineata, seara...), cati intreaba de preturi, cate bucati se vand zilnic din marfa x etc. Daca totul se masoara, cifrele devin esentiale pentru a putea simti pulsul afacerii. Asemenea cifre vor indica in fiecare moment starea de sanatate a afacerii, asa cum buletinele de analiza medicala indica starea de sanatate a unui organism.

c) *Orchestrarea*

Daca s-a facut o inovare, s-au cuantificat rezultatele ei si s-a vazut ca noua metoda de lucru este mai buna decat cea prezenta, atunci ea se integreaza in sistemul de ansamblu. Aceasta este orchestrarea, care are ca scop sa elimine deciziile arbitrare, dupa bunul plac si asigura astfel obtinerea unor rezultate uniforme, garantate si previzibile de catre fiecare fransizat. Orchestrarea se

construieste pe lucrurile anterioare si este baza lucrurilor viitoare. In acest proces se intrepatrund: trecutul, prezentul si viitorul.

Concluzie

Fransiza este o metoda personala specifica, care face ca afacerea sa functioneze. Daca aceasta metoda specifica nu se respecta de fiecare data, nu mai exista fransiza. Sistemul pus la punct de fransizor asigura previzibilitatea ca de fiecare data cumparatorii primesc ceea ce asteapta, ceea ce doresc. De ce este necesar acest lucru? Pentru ca altfel ei apeleaza la concurenta.

Fransiza nu duce la rutina . De ce ? Deoarece inovarea , cuantificarea si orchestrarea formeaza un lant continuu, permanent, care se reia de la inceput de fiecare data cand nu mai produce rezultatele dorite. Procesul dezvoltarii unei afaceri nu este static, ci dinamic, adica nu este o sarcina finita, ci ceva la care trebuie sa lucrezi permanent, deoarece insasi lumea se modifica in continuu si respinge, condamna la esec tot ce este static. Fransizorul trebuie sa anticipeze schimbarea lumii, sa-si adapteze sistemul la noile cerinte printr-un lant neintrerupt de inovare-cuantificare-orchestrare. Aceste trei elemente formeaza coloana vertebrala a unei afaceri de succes si, in acelasi timp, esenta procesului de dezvoltare a afacerii.

BIBLIOGRAFIE

1. Michael E gerber, *The E Myth*, Harper Collins publishers Inc. 1995.

2. Michel Kahn, *Franchise et parteneriat*, Guide pratique, ed 3, Editions Dalloz, Paris.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

MODEL DE FIABILITATE DE TIP JELINSKI-MORANDA CU EFICIENTA VARIABILA

SABIN GORON, LAZĂR RUSU, RADU MUNTEANU

ABSTRACT. Jelinski-Moranda Reliability Models with Variable Efficiency. The paper present a method of transforming the model Jelinski-Moranda, by introducing the efficiency coeficient of programmer, as a new element for improving the basic method in estimating the parameters of model Jelinski-Moranda and calculus of software reliability.

1. Modele de tip Jelinski-Moranda transformate

Modelul Jelinski-Moranda transformat se bazeaza pe urmatoarele ipoteze:

(I1) -Intervalele de timp dintre doua defectari succesive sunt variabile aleatoare independente, distribuite dupa legi exponentiale cu parametri de diferite naturi si valori;

(I2) -Rata de defectare este direct proportionala cu numarul de erori latente ale produselor program (PP) [Mih 95];

(I3) -La o depanare de durata neglijabila se elimina eroarea care probabil a produs defectarea. Deci aceasta se face cu probabilitatea K-K0, unde:

-K este coeficientul de eficienta al programatorului [Goron 87];

-K0 exprima gradul de dificultate al PP, cu valori cuprinse intre 0 si 1 [Goron 89].

Modelul de fiabilitate soft fiind un proces cu reannoiri negative, rata de defectare scade la fiecare defectare. Intre doua defectari rata de defectare se considera constanta. La o depanare se elimina o singura eroare, cu probabilitatea K-K0.

Fie N = N(0) numarul initial de erori reziduale din PP. In intervalul fe timp xk dintre defectarile k-1 si k, in cazul modelului Jelinski-Moranda, numarul de erori este dat de relatia [Mih 95]:

$$N(t) = N - k + 1 \qquad [1]$$

Tinand cont faptul ca eliminarea erorilor se face de catre o echipa caracterizata de un coeficient de eficienta K, iar PP are un grad de dificultate K0, numarul de erori reziduale va fi dat de relatia:

$$N(t;K;K0) = N - k.(K - K0) + 1 \qquad [2]$$

In acest caz rata de cadere a PP, z(t) va deveni:

$$z(t;K;K0) = c.[N - k.(K - K0) + 1] \qquad [3]$$

In acest caz parametrii modelului Jelinski-Moranda transformat devin c, N, K, K0 [Goron 89], spre deosebire de cazul modelului simplu, unde erau doar c si N.

In acest caz, pentru intervalul k, k-1, functia de fiabilitate devine

$$R(t;K;K0) = \exp\{-[N - k.(K - K0) + 1].x\} \qquad [4]$$

unde variabila x exprima timpul.

Predictia proximei caderi este data de functia de fiabilitate

$$R(t;K;K0) = \exp\{-[N - k.(K - K0) + 1].c.x\} \qquad [5]$$

Durata medie reziduala de viata a PP va fi exprimata prin functia

$$m(t;K;K0) = 1 / \{-[N - k.(K - K0) + 1].c\} \qquad [6]$$

Determinarea parametrilor modelului Jelinski-Moranda astfel transformat se face din relatii deduse din logaritmul densitatii de probabilitate, L(xi;i=1..k/N;c;K;K0), notat in continuare prin marimea L:

$$L = n.\ln(c) + S\{(k=1;n)\,[N - k.(K - K0) + 1]\} - c.S\{(k=1;n)\,[N - k.(K - K0) + 1].xk\} \qquad [7]$$

Determinarea parametrilor se poate efectua din relatiile obtinute prin derivarea functiei de verosimilitate L, in raport cu parametrii. Se obtin patru relatii.

2. Modelul Jelinski-Moranda geometric transformat

Tinand cont de relatiile de mai sus, modelul Jelinski-Moranda geometric se transforma si devine [Goron 98], pentru numarul de erori:

$$N(t;K;K0) = [1 - (K - K0)]k.N.c \qquad [8]$$

Parametrii de determinat sunt aceasi si aici: N, c, K, K0. In toate aceste relatii marimea

$$K' = K - K0 \qquad [9]$$

poate fi privita nediferentiat: cele doua variabile pot fi inglobate intr-una singura.

Astfel, marimea K' data de relatia [9] poate fi considerata ca un coeficient de eficienta relativ, al programatorului vis-a-vis de PP pe care il depaneaza. Marimea K' poate fi privita astfel:

a) -Pentru un PP mai putin dificil din punctul de vedere al programatorului, avand K0 = 0 se obtine pentru K':

$$K' = K; \qquad [9a]$$

In acest caz programatorul, fata de acest tip de PP, este cel mai eficient;

b) -Pentru un PP foarte dificil, fata de care programatorul nu poate face nimic,

$$K' = 0; \qquad [9b]$$

In acest caz, gradul de complexitate al PP este egal cu coeficientul de eficienta al programatorului, adica

$$K = K0 \qquad [9b1]$$

Programatorul nu se poate atinge de PP, sau se atinge de el degeaba. Modificarile pe care le face sunt neesentiale, ele nici nu imbunatatesc PP dar nici nu-l deterioreaza;

c) -Pentru un PP extrem de dificil, pe care programatorul il deterioreaza daca se atinge de el:

$$K' < 0; \qquad [9c]$$

In acest caz, cand K < K0, prin lucrul la PP acesta se va imbogati cu erori, fenomen care il poate face, in scurt timp, inutilizabil. Cele trei cazuri sunt cazuri limita.

Celelalte elemente ale modelului se determina aproximativ la fel, dar tinand cont de cele nou aparute. Astfel:

-predictia proximei caderi se face cu ajutorul functiei de fiabilitate R(t;t+x;K;K0) si a duratei medii reziduale de viata m(t;K;K0);

-se poate prognoza numarul de interventii efectuate intr-un interval de timp oarecare si numarul de erori reziduale ale PP;

-probabilitatea producerii defectarii k in intervaalul de timp t,t+dt (dt trebuie interpretat ca delta t);

Sensuri mai nuantate iau si marimile:

-marimea [exp(-ct)] este probabilitatea ca o eroare latenta sa se manifeste in intervalul (0,t);

-marimea [1-exp(-ct)] este probabilitatea ca o eroare latenta sa fie eliminata in intervalul (0,t) prin interventie exterioara la momentul manifestarii erorii latente;

-pentru t fixat, numarul de caderi in intervalul (0,t) este distribuit dupa o lege binomiala cu parametrii N, [1-exp(-ct)], [Treb85] si parametrii K, K0 [Goron 98];

-functia de reanoire este media numarului de erori in intervalul (0,t) data de relatia

$$H(t;K;K0) = N^*[1 - \exp(-c^*t)] \qquad [10]$$

-numarul mediu de caderi si numarul mediu de erori eliminate raman functii de tip exponential;

-modelul Jelinski-Moranda transformat este tot un model de crestere exponentiala a fiabilitatii [Ohba84], [Goron 98], dar depinzand de mai multi parametii dintre care o parte cu sens economic si fizic bine determinat.

Teoretic, modelul Jelinski-Moranda transformat permite:

-predictia proximei caderi;

-calculul numarului mediu de caderi pe un interval de timp.

Numarul mediu de erori remanente este dat de relatia

$$M(t;K;K0) = N^*[\exp(-c^*t)] \qquad [11]$$

Probabilitatea eliminarii tuturor erorilor in intervalul(0,t):

$$Q(t;K;K0) = [1 - \exp(-c^*t)]N \qquad [12]$$

Din aceasta relatie se poate calcula timpul de testare necesar astfel incat PP sa nu mai contina nici o eroare, cu o probabilitatea Q:

$$to = (1/c)^{*}\ln[1-Q] \qquad [13]$$

Se poate calcula deasemenea timpul necesar pana la eliminarea tuturor erorilor:

$$te = 1/N^{*}c + 1/[(N-1)^{*}c] + \ldots + 1/c \qquad [14]$$

Nu este sigur daca din punct de vedere economic ne si putem permite acest fenomen.

3. Concluzii privind modelul Jelinsky-Moranda transformat

1. *Patru parametri determina un model de fiabilitate de tip Jelinsky-Moranda transformat:*

   N: numarul de erori existenete in PP la un moment dat;
   K: un coeficient de eficienta al echipei soft care face intretinerea PP;
   K0: un coeficient care caracterizeaza gradul de complexitate al unui PP, vis-a-vis de depanator/echipa de depanare;
   c: o constanta a modelului, dependenta de numarul total de erori existente initial in PP.

2) *Coeficientii care caracterizeaza echipa de depanare, K, si gradul de complexitate al PP, K0,* pot fi si considerate constante, daca sunt efectiv cunoscute, determinate fiind prin alte mijloace.

3). *Estimarea initiala a parametrilor N si c*

Rata de cadere a PP, z(t), este constanta in fiecare interval si proportionala cu numarul de erori, data de relatia:

$$z(t) = c^{*}N(t) = c^{*}(N - k + 1);\ k = 1, 2 \ldots N; \qquad [15]$$

unde numarul de erori N si constanta c sunt parametrii modelului.

In intervalul k-1, k functia de fiabilitate este data de relatia

$$Rk(x) = \exp[-(N - k + 1)^{*}c^{*}x] \quad [16]$$

iar media dintre defectarile k, k-1 este data de relatia

$$mk = 1/[(N - k + 1)^{*}c] \quad [17]$$

Pentru observatorul fenomenului de cadere a PP, moment situat in intervalul t continut in (tk-1,tk), predictia proximei caderi se face cu ajutorul functiei de fiabilitate R(t,t+x) si a duratei medii reziduale de viata m(t):

$$R(t,t+x) = \exp[-(N - k + 1)^{*}c^{*}x] \quad [18]$$

$$m(t) = 1/[(N - k + 1)^{*}c] \quad [19]$$

pentru tk-1 < t < t+x < tk; pentru k = 1, 2,...

Daca in intervalul (0,t) numarul de defectari este M(t), atunci se poate prognoza numarul de interventii efectuate intr-un interval de timp oarecare si numarul de erori reziduale ale PP.

Fie

$$Pr(t) = P(M(t) = r) \quad [20]$$

distributia numarului de defectari in intervalul (0,t), t fixat.

Conditiile initiale ale procesului sunt date de relatiile:

$$Po(t) = \exp(Lr^{*}t) = \exp(-N^{*}c^{*}t) \quad [21]$$

cu conditia

$$Pr(0) = 0;\ r = 1, 2,...,N; \quad [22]$$

Probabilitatea producerii defectarii k in intervaalul (t,t+Dt), (marimea Dt este delta t) este data de relatia

$$Pk(t)\ 0\ Lk^{*}Dt \quad [23]$$

sau, stiind ca

$$Lk = (N - k + 1)^{*}c \quad [24]$$

se obtine relatia

$$Pk(t) = (N - k + 1)^{*}c^{*}Dt \qquad [25]$$

Pe intervalul (0,t+Dt) procesul de reannoire poate fi descris prin ecuatil cu diferente finite:

$$Pr(t+Dt) = Pr(t)^{*}(1-Lr+1^{*}Dt) + Pr-1(t)^{*}(Lr^{*}Dt) \qquad [26]$$

pentru r = 1, 2,..., N-1 si

$$PN(t+Dt) = PN(t) + PN-1(t)^{*}(LN^{*}Dt) \qquad [27]$$

Aceste ecuatii cu diferente finite transformate in ecuatii diferentiale dau:

$$dPr(t)/dt = -Lr+1^{*}Pr(t) + Lr^{*}Pr-1(t) \qquad [28]$$

si ecuatia

$$dPN(t)/dt = LN^{*}PN(t) + Lr^{*}PN-1(t) \qquad [29]$$

Ecuatiile de mai sus se rezolva cu conditiile initiale obtinandu-se solutia:

$$Pr(t) = CNr^{*}[exp(-ct)]N-r^{*}[1-exp(-ct)]r \qquad [30]$$

pentru r = 1, 2,..., N.

In relatia de mai sus marimea [exp(-ct)] este probabilitatea ca o eroare latenta sa se manifeste in intervalul (0,t) iar marimea [1-exp(-ct)] este probabilitatea ca o eroare latenta sa fie eliminata in intervalul (0,t) prin interventie exterioara la momentul manifestarii erorii latente.

Pentru t fixat, numarul de caderi in intervalul (0,t) este distribuit dupa o lege binomiala cu parametrii N si [1-exp(-ct)].

Functia de reannoire este media numarului de erori in (0,t) si este data de relatia

$$H(t) = N^{*}[1 - exp(-c^{*}t)] \qquad [31]$$

Numarul mediu de caderi si numarul mediu de erori eliminate sunt functii de tip exponential. Modelul J-M este un model de crestere exponentiala a fiabilitatii [Ohba84].

Dispersia numarului de defectari fata de valoarea medie data de [31] este

$$V(t) = N^*[\exp(-c^*t)]^*[1 - \exp(-c^*t)] \qquad [32]$$

Densitatea de reannoire este probabilitatea unei defectari in intervalul (t,t+Dt) raportata la marimea intervalului si este data de relatia

$$h(t) = H'(t) = N^*c^*[\exp(-c^*t)] \qquad [33]$$

Teoretic, modelul permite predictia proximei caderi si calculul numarului mediu de caderi pe un interval de timp.

Numarul de erori remanente N(t) poate fi exprimat ca diferenta dintre numarul initial de erori, N, si numarul de erori eliminate la caderile aparute in intervalul (0,t):

$$N(t) = N - M(t) \qquad [34]$$

Distributia lui M(t) se exprima din relatia [7.41]:

$$Qk(t) = P[N(t)=k] = NCNk^*[\exp(-ct)]k^*[1-\exp(-ct)]N-k \qquad [35]$$

Numarul de erori remanente este distribuit dupa o lege binomiala cu parametrii N si [exp(-ct)]. Numarul mediu de erori remanente este dat de relatia

$$MN(t) = N^*[\exp(-c^*t)] \qquad [36]$$

Probabilitatea eliminarii tuturor erorilor in intervalul(0,t):

$$Qo(t) = P[N(t) = 0] = [1 - \exp(-c^*t)]N \qquad [37]$$

Din relatia [37] se poate calcula timpul de testare necesar astfel incat PP sa nu mai contina nici o eroare cu probabilitatea Qo:

$$tQo = (1/c)^*\ln[1-Qo1/N \qquad [38]$$

Se poate cal timpul necesar pana la eliminarea tuturor erorilor, D:

$$D = 1/N^*c + 1/[(N-1)^*c] + ... + 1/c \qquad [39]$$

4. Efectuarea predictiilor avand pe N si c estimati

Pe baza primelor n defectari se pot estima parametrii N si c observatorul fiint situat la momentul t al intervalului (tn,tn+1).

Functia de fiabilitate in intervalul (t,t+x) este de tip exponential cu rata de defectare (N-n)*c, data de relatia

$$R(t,t+x) = \exp[-(N-n)^*c^*x] \qquad [40]$$

Cuantila timpului de functionare care corespunde unei probabilitati de buna functionare R, inpuse, este:

$$xR = 1/[(N-n)^*c]^*\ln(1/R) \qquad [41]$$

Durata medie scursa pana la proxima defectare este:

$$m(t) = 1/[(N-n)^*c] \qquad [42]$$

Numarul de erori latente la momentul t este estimat la valoarea N-n. Numarul de caderi (defectari) posibile din intervalul (t,t+x) este distribuit binomial cu parametrii N-n si -exp(-c*t):

$$P[M(t,t+x)=r] = CN\text{-}nr^*[1\text{-}\exp(-c^*t)]r^*[\exp(-c^*t)]N\text{-}n\text{-}r \qquad [43]$$

In intervalul (t,t+x), functia de reannoire este

$$H(t,t+x) = (N - n)^* [1\text{-}\exp(-c^*t)] \qquad [44]$$

iar numarul de reannoiri (in acelasi interval) este

$$V(t,t+x) = (N - n)^* [1\text{-}\exp(-c^*t)]^* [\exp(-c^*t)] \qquad [45]$$

Daca in intervalul (t,t+x) se produc N - n - k defectari atunci numarul de erori remanente la momentul t+x este k, cu distributia numarului de erori remanente

$$Qk(t+x) = P[N(t+x) = k] = P[M(t,t+x) = N - n - k] =$$

$$= CN\text{-}nN\text{-}n\text{-}k^*[1\text{-}\exp(\text{-}c^*t)]N\text{-}n\text{-}k^*[\exp(\text{-}c^*t)]k \qquad [46]$$

Probabilitatea ca la momentul t+x numarul de erori remanente sa fie mai mic sau egal cu o valoare prestabilita A este dat de

$$P[N(t+x)<A] = SUMA[(k=0;A\ Qk(t+x) =$$

$$CN\text{-}nk^*[1\text{-}\exp(\text{-}c^*t)]N\text{-}n\text{-}k^*[\exp(\text{-}c^*t)]k \qquad [48]$$

Probabilitatea ca dupa durata de testare x, PP sa nu mai contina erori este dat re relatia de mai sus pentru A=0:

$$P[N(t+x)=0] = Qo(t+x) = [1\text{-}\exp(\text{-}c^*t)]N\text{-}n \qquad [49]$$

Se poate calcula durata de testare suplimentara pentru eliminarea tuturor erorilor cu probabilitatea Qo:

$$xQo = -(1/c)^*\ln[1 - Qo1/(N\text{-}n)] \qquad [50]$$

Durata medie de testare pana la eliminarea tuturor erorilor este data de relatia:

$$D(t)=1/[(N\text{-}n)^*c]+1/[(N\text{-}n\text{-}1)^*c]+1/[(N\text{-}n\text{-}2)^*c]+...+1/c \qquad [51]$$

Se poate observa ca practic toate relatiile de la punctul b) se aseamana cu cele de la punctul a) cu observatia ca numarul initial de erori N s-a inlocuit aici cu N-n, deci cu numarul de erori ramase inca in PP.

5. Calcularea parametrilor modelului J-M

Se inregistreaza duratele de executie succesive x1, ..., xn ale n defectari pentru estimarea parametrilor N si c, conform principiului verosimilitatii maxime: estimatiile N' si c'sunt valori care maximizeaza probabilitatea de aparitie a rezultatelor experimentale din relatii obtinute prin egalarea cu zero a derivatelor partiale in raport cu N' si c'ale densitatii de probabilitate a rezultatelor experimentale.

Densitatea de probabilitate a unui interval xk este derivata cu semn schimbat a functiei de fiabilitate, data de [7.32]:

$$fk(xk/Nc) = (N-k+1)*c*exp[(N-k+1)*c*xk] \qquad [52]$$

Densitatea de probabilitate a vectorului datelor experimentale (x1, ..., xn) este dat de relatia:

$$f(x1,...,xk/N,c) = produs[fk(xk/N,c)$$

$$=cn*PRODUS[(N-k+1)*c*exp[(N-k+1)*exp\{SUMA[(N-k+1)*c*xk]\} \qquad [53]$$

din care prin logaritmare se obtine functia de verosimilitate

$$L(x1,...,xk/N,c) =$$
$$= n*ln(c) + SUMA[ln(N-k+1) - c*SUMA[(N-k+1)*xk] \qquad [54]$$

care isi atinge maximul pentru valori ale lui N si c care rezulta din relatiile

$$dL/dc = 0;\ dL/dN = 0 \qquad [55]$$

Rezolvand aceste ecuatii se obtin relatiile

$$SUMA[1/(N-k+1)] = n*tn/[N*tn - SUMA[(k-1)*xk] \qquad [56]$$

pentru estimarea lui N care inlocuit in

$$c = n/[N*tn - SUMA[(k-1)*xk] \qquad [57]$$

va da valoarea lui c. Aici s-a facut notatia

$$tn = SUMA[xk] \qquad [58]$$

unde tn reprezinta durata pana la inregistrarea celei de a n-a defectari.

Daca se face notatia

$$z' = (1/tn) * SUMA[(k-1)*xk] \qquad [59]$$

atunci relatiile [58] si [59] iau forma

$$SUMA[1/(N-k+1)] = n / (N - z') \quad [60]$$

$$c = n/[tn^{*}(N-z')] \quad [60a]$$

Se observa ca estimatiile N' si c' depind numai de variabila z', de numarul de defectari observate, n si de momentu tn. De multe ori aplicarea modelului J-M da valori extreme inacceptabile pentru N' (N->infinit) si c'(c' = 0). Pentru aceasta trebuie gasit un set de date care duc la estimatii finite ale celor doi parametrii [Litt&Ver81].

Estimatiile parametrilor modelului J-M sunt finite daca

$$z' > (n - 1)/2 \quad [61]$$

Inainte de rezolvarea ecuatiilor [59], [57] sau trebuie verificata conditia [61]. Daca aceasta conditie nu este indeplinita atunci estimatiile parametrilor modelului J-M nu sunt acceptabile.

Daca se constata ca

$$z' < (n - 1)/2 \quad [62]$$

se poate trage concluzia ca nu s-au acumulat suficiente date pentru modelul J-M si trebuie sa se mai astepte sau sa se treaca la alt model. Estimatiile N->infinit si c->0 arata ca intervalele de timp sunt distribuite exponential cu rata de defectare N*c (finita si constanta).

Pentru PP mari, cand N << n la jumatate din cazuri modelul J-M nu este utilizabil. La numar mic de date estimatiile nu sunt stabile si pot conduce la concluzii eronate. Este preferabila estimatia cu interval de incredere fata de cea punctuala.

Modelul J-M a fost aplicat pentru estimarea fiabilitatii a doua PP celebre utilizate in SUA:

-Sistemul tactic naval al Statelor Unite;

-Sistemul software utilizat pentru misiunea spatiala Apollo [Moranda79]

In ambele cazuri predictiile din faza de dezvoltare a PP au fost confirmate in faza de exploatare a acestora.

BIBLIOGRAFIE

1. Cat&Mih89] Catuneanu V., M., Mihalache A., Reliability Fundamentals, Elsevier, 1989.
2. [Fr&Kub90] Fried J., Kubat P., Reliability Models for Facilities Swiching, IEEE Transaction on Reliability, vol. 39, no. 3, 1990, Aug.,p.301-307.
3. [GoeOku79] Goel A.L., Okumoto K., "Time Dependent Error-detection Rate Model for Software and other Performance measures", IEEE Transaction on Reliability, vol R-28, no.3, August 1979, pp.206-211.
4. [Goron87] Goron Sabin, The Cost of Informatics works and programmer's efficiency, Methods, Models and Techniques in Phisics and Related Fields, Editors Pop I., Znamirovschi V., Vasiu M., Cozar C., University of Cluj, 1987, p.129-134.
5. [Goron88] Goron Sabin, Model matematic pentru eficienta economica a produselor program, Aplicatii ale Ciberneticii si Informaticii in gestiunea economica, ASE, Bucuresti, 1988, nr. 1-2, p.448-455.
6. [Goron89] Goron Sabin, The Cost of program reliability, Proceedings of V-th International Symposium on Numerical Methods in Engineering, Editor Computational Mecanics Publications, Southampton, Boston, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1989, p.587-599.
7. [Goron95] Goron Sabin, The Specific constants of programs, software engineering and applications, The Pproceedings of the 2-nd International Syposium of economic informatics, ASE Printings House, Bucuresti, 1995.
8. [Goron97] Goron Sabin, Fiabilitatea softului, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1997, p.137.
9. [Goron98] Goron Sabin, Fiabilitatea produselor program, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1998, p.211.
10. [Gor&Tom97] Goron Sabin, Tomai Nicolae, Asupra fiabilitatii retelelor informatice, Utilizarea retelelor informatice, Editura ASEM, Chisinau, 1997, p.34-43.
11. [Goron98a] Goron Sabin, Transformarea modelelor clasice de fiabilitatea softului functie de coeficientul de eficienta, Fac. de Stiinte Economice, Catedra de Informatica Economica, (comunicare personala), Cluj-Napoca 1998.
12. [Goron99] Goron Sabin, Transformarea modelelor clasice de fiabilitatea softului functie de coeficientul de eficienta si de un coeficient de adaptabilitate, Fac. de Stiinte Economice, Catedra de Informatica Economica (comunicare personala), Cluj-Napoca 1998.
13. [Kanoun89] E.Kanoun, Croissance de la surete de fonctionnement des logiciels. Caracterisation -Modelisation - Evaluation, these de doctorat es-Sciences, Institut National Polytechnique de Toulouse, Sepembre, 1989.

14. [KaKaLaMe91] K. Kanoun, M. Kaaniche, J.C. Laprie, S. Metge, Methodes et modeles mis en oeuvre dans le logiciel, SoRel, Software Reliability, Centre National de la Recherche Scientifoque, Laboratoire d'Automatique et d'Analyse des Systemes, Rapport de Recherche no. 91-211, Janvier 1991.
15. [KiBa93] Kiffer J., Bale R., Walking Viability and gait synthesis for a novel class of dynamically- simple bipeds, The Slovene Society Informatika, Ljubliana, Slovenia, Informatika, Vol. 17, Nr. 2, August 1993, pp. 145-155.
16. [Litt&Ver 81] Littlewood B., Verral J.L., Likelihood function of a debugging model for computer software reliability, IEEE Trans. Reliab., R-30, 2, 1981, p.145-148;
17. [Met&Kan91] Metge K., Kanoun K., SoRel, Software Reliability, Manuel d'utiliation du logiciel, Centre National de la Recherche Scientifoque, Rapport de Recherche no. 91-212, Janvier 1991.
18. [Mih95] Adrian Mihalache, Cand calculatoarele gresesc, Fiabilitatea sistemelor de programe (software), EDP RA, Bucuresti, 1995, p.188.
19. [Moranda79] Moranda P. B., Event-altered rate models for general reliability analisis, IEEE Trans.Reliab., R-28, 5, 979, p.376-381.
20. [Ohba84] OHBA M., Software reliability analysis models, IBM J. Res. Develop. vol. 28, 4, 1984, p.428-442.
21. [Vaduva&al88] Vaduva I., s.a., Ingineria Programarii, Vol.1 & 2, Ed. Academiei, Bucuresti, 1988.
22. [YaOhOs83] Yamada S., Ohba M., Osaki S., "S-Shaped Reliability Growth Modeling for Software error Detection", IEEE Trans. on Reliability, vol. R-32, nr. 5, December 1983, pp. 475-478.
23. [Wu93] WU Xiong, A Prolog-Based Representation for Integrating Knowledge and Data, The Slovene Society Informatika, Ljubliana, Slovenia, Informatika, Vol. 17, Nr. 2, August 1993, pp. 137-144.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

REFLECTAREA CORECTĂ A PATRIMONIULUI ÎN BILANŢUL CONTABIL DE LA SFÂRŞITUL ANULUI

KERESZTES ZOLTÁN

ABSTRACT. The Corect Reflection of the Patrimony in the Balance Sheet from the End of the Year. În the lust few year borned a lot of diiscutions between the specialist abouth the realy value of the patrimony, in special the value of assets (specialy the tangible assets).

It is well know the fact that in lust year the level of the inflation it was very high in our country.

After the legislation concerning to the accounting standards, a revaluating of the tangible assets it is possible to make only if it is ordered by a special law. Such laws were H.G. 945/1990, H.G.46/1992 and H.G.500/1994.

As the rezults of this laws the patrimony was revalued only in the state propriety companies.

After the lust revaluating it was no other standard to modify the value at the patrimony. In this way the rezult it is that in the actual balance sheets all the values concerning the assets are overfullfilled and the amortization it is introduced in the costs at a law level, the company have no chance to cover in the feature the replacement of old assets with new ones from their amortization founds.

In this conditions it would be very usefull to elaborate a new reglementation which allows for the companies to make themselves the revaluation of the patrimony after some official recognized rules (the official level of the inflation, the evolution of the exhange rates).

Evaluarea corectă a patrimoniului în vederea includerii în bilanţul contabil de la finele anului la valoarea reală a ridicat şi ridică numeroase controverse atât din partea specialiştilor cât şi din partea societăţilor comerciale.

O imagine fidelă a patrimoniului, a situaţiei financiare şi a rezultatelor obţinute, trebuie să constituie principala preocupare a funcţiei financiare şi contabile din cadrul firmelor, astfel cum este reglementat prin Legea Contabilităţii nr.82/1991 şi în Regulamentul privind aplicarea Legii contabilităţii aprobate prin Hotărârea Guvernului nr.704/1996.

Sistemul contabil al agenților economici ar trebui să aibă permanent în vedere unul dintre cele mai importante principii ale contabilității și anume principiul prudenței care stipulează între altele că "nu este admisă supraevaluarea elementelor din activ și a veniturilor, respectiv suevaluarea elementelor de pasiv și a cheltuielilor".

În urma efectuării (sau a neefectuării în unele cazuri, mai ales în cazul firmelor cu capital privat) reevaluărilor dispuse prin Hotărârrile Guvernului nr.945/1990, nr.26/1992 și nr. 500/1994, datorită parțial și modului foarte diferențiat cum s-a făcut aplicarea acestor acte normative, s-a ajuns la situația că există neconcordanțe esențiale între valorile înregistrate în patrimoniul societăților și valoarea lor reală.

Prevederile stabilite prin Hotărârea Guvernului nr.945/1990 a permis efectuarea unei "curățănii generale" în activele societăților, comisiile tehnice putând stabili gradul de uzură, drept urmare o serie de mijloace fixe s-au scos din evidențele societăților, respectiv au căpătat o valoare derizorie - nu puține fiind vândute cu mult sub valoarea lor reală și utilizate ulterior foarte eficient în sectorul privat, unde de altfel ele s-au și reevaluat la valoarea lor reală.

Bazându-se pe valoarea rezultată în urma aplicării Hotărârilor Guvernului nr.945/1990, nr. 26/1992 și nr. 500/1994, în reevaluare s-a cuprins tot patrimoniul societății și prin utilizarea unor indici s-au stabilit noile valori de înregistrare, indiferent de starea și utilitatea reală a mijloacelor fixe.

Drept urmare s-a ajuns la situația că societăți falimentare au înregistrate în patrimoniu mijloace fixe (clădiri, utilaje, etc.), care în realitate nici nu mai sunt utilizate sau se află într-un stadiu de degradare fizică și morală avansate.

Efectele acestei situații sunt multiple, din care reamintim:

- având în vedere valoarea lor total diferită de valoarea reală, amortizarea mijloacelor fixe la valoarea lor din contabilitate ar fi condus aceste societăți spre pierderi masive, procedându-se la includerea în costurile curente a amortismentelor influențate cu gradul de utilizare efectivă, diferențele de amortismente (între cele calculate pe baza valorilor de înregistrare și cele diferențiate în funcție de gradul de utilizare) fiind împinse spre exerciții viitoare, încălcându-se un alt principiu al contabilității - cel al independenței execuțiilor anuale;

- după valorile de înregistrare astfel reevaluate și incluse în capitalul social al societăților s-a făcut și distribuția acțiunilor (certificatelor-cupoanelor), în urma procedurii de privatizare, acționarii deținând astfel acțiuni (care deși s-au distribuit gratuit) a căror valoare include și valoarea acestor imobilizări evaluate arbitrar, dar care în realitate nu produc nici un profit și, ca atare, nici dividende;

- astfel este neglijat un alt principiu de bază al contabilității elementele de activ fiind supraevaluate (mijloace fixe înregistrate cu mult peste valoarea lor reală)" iar în urma influențarii cu gradul de uzură, fondul de dezvoltare din pasiv este subevaluat.

O situație total diferită se înregistrează în cazul societăților cu capital privat.

Activele normative susmenționate, privind reevaluarea patrimoniului, au lăsat la latitudinea acestor unități (recomandând doar) efectuarea acestora.

Astfel întâlnim două cazuri distincte:

- societăți comerciale care nu au modificat valoarea patrimoniului și a capitalului social de la inființare, elementele patrimonioale (inclusiv mijloacele fixe) figurând în evidențele contabile la valoarea lor de intrare, la asemenea societăți valoarea lor reală fiind mult peste valoarea de înregistrare;

- societăți cu capital social minim și cu patrimoniu mult subevaluat realizează cifre de afaceri foarte mari, care dau naștere la diferite creanțe și debite față de terte persoane și față de bugetul statului, ori aceste obligații ale agentului nu sunt acoperite cu capitalul social, respectiv cu patrimoniu- lichidarea sau dispariția lor creând probleme creditorilor și organelor fiscale. Cazul cel mai complicat este însă situația firmelor private (de obicei este cazul celor mai mari, având un profil productiv) care sunt interesate ca în evidențe patrimoniul să fie reflectat la valoarea actuală (la zi) - obiectiv care se aliniază la principiul contabilitătii privind evaluarea corectă a patrimoniului.

Aceste societăți, deși au efectuat lucrările de reevaluare dispuse pentru societăți cu capital de stat, datorită intervalului mare la care au apărut aceste reglementări (în care interval inflația a progresat), precum și a procedurilor (indici de actualizare stabiliți arbitrar) au fost nevoite să procedeze și la alte reevaluări ulterioare ultimei reevaluări stabilite printr-o hotărâre de guvern, având și scopul de a include în costuri amortismente pe baza valoarii reale a imobilizatorilor (asigurând prin acesta și reproducerea fondurilor necesare pentru dezvoltare), dar în primul rând intenția corectă ca bilanțul să respecte valoarea reală a patrimoniului.

Într-o abordare strict fiscală, prin reevaluare se ajunge în paralel și la majorarea cheltuielilor cu amortismentele cu efect asupra profitului și, implicit, asupra impozitului pe profit.

Acest act normativ a constituit prima procedură de actualizare a patrimoniului la inflație reglementată legal, care deși nu rezolva problema înregistrării corecte în bilanțul contabil al elementelor de activ, oferea un mijloc de a calcula valorile reale.

Prin adoptarea Legii nr.73/1996 privind aprobarea Ordonanței 70/1994 nu s-a mai prevăzut procedura de actualizare la inflație, fiind prevăzut la art. 5 ca "Amortizarea activelor corporale și necorporale se fac în concordanță cu prevederile legale în vigoare". Această prevedere la ora actuală este Legea nr. 15/1994 care, la art. 9 prevede ca "amortizarea se stabilește prin aplicarea cotelor de amortizare asupra valorii de intrare a mijlaocelor fixe și se includă în cheltuielile de exploatare", fiind prevăzută posibilitatea actualizării valorii rămase prin reevaluări dispuse prin hotărâri ale Guvernului.

Regulamentul privind aplicarea Legii contabilității (aprobat prin H.G. 704/1993) prevede că "la închiderea exercițiului elementele patrimoniale se evaluează și se reflectă în bilanțul contabil la valoarea de intrare în patrimoniu, respectiv valoarea contabilă pusă de acord cu rezultatele inventarierii". Din păcate tot acelaș Regulament prevede în aliniatul următor: "pentru elementele de activ, diferențele constatate în plus între valoarea de inventar și valoarea de intrare nu se înregistrează în contabilitate, aceste elemente menționându-se la valoarea lor de intrare".

Cea mai acută problemă ridică însă prin art.21 a Regulamentului care prevede că "Reevaluarea activelor și pasivelor unității se efectuează potrivit reglementărilor în vigoare, fără să se precizeze la ce fel de reglementări se referă.

Ca efect a actelor normative de mai sus, s-a ajuns în situația că agenții economici, deși, valorile patrimoniilor lor din contabilitate sunt mult depășite și ireale, nu au la îndemână nici o posibilitate legală de a proceda la înlocuirea acestori valori cu cele actualizate reale.

Pe de altă parte nu este secret ca perioada parcursă după aplicarea ultimei reevaluări "reglementate" prin aplicarea H.G.500/1994 în economia țării noastre s-au înregistrat niveluri ridicate ale inflației, mai ales în perioada imediat următoare aplicării actului normativ susamintit, fără însă să se procedeze la o actualizare paralelă a valorii patrimoniilor societăților.

În aceste condiții pe lângă faptul că în bilanțurile contabile figurează valori neactualizate, nereale ale patrimoniului, în cheltuielile privind amortismentul se înregistrează sume calculate pe valori de intrare vechi, ceea ce nu asigură reproducerea fondurilor necesare pentru înlocuirea mijloacelor de producție uzate, și dă naștere la înregistrarea de profituri artificiale.

Apariția H.G. 983/1998 privind reevaluarea clădirilor, construcțiilor speciale și a terenurilor, a dat naștere unor valuri de contraverse. (Drept urmare după o întârziere inexplicabilă în intervalul căruia majoritatea firmelor au pierdut resurse importante punerea în aplicare s-a anunțat retragerea Hotărârii).

Pe lângă faptul că hotărârea în cauză se referă numai la unele elemente de patrimoniu (clădiri, construcții speciale și terenuri), metodologia de calcul permitea o ajustare a valorilor obținute prin aplicarea coeficienților, cu sume propuse de comisii de inventariere stabilite pe baza unor criterii (utilitate, valoare de piață) greu de apreciat și de controlat.

O altă prevedere a hotărârii a fost obligativitatea agenților economici cu capital privat de a proceda la reevaluare, obligativitate care este posibil de îndeplinit numai după efectuarea prealabilă a reevaluărilor anterioare, obiectiv dificil de realizat după intervalul de timp trecut după emiterea și aplicarea actelor normative care a dispus actualizarea valorilor la firmele cu capital majoritar de stat.

Sintetizând toate cele de mai sus, se ajunge în situația ca exercițiul financiar-contabil al anului 1998 să se încheie fără a exista vreun act normativ care să permită actualizarea patrimoniului, pe de altă parte Direcția a 4-a al C.E.E. la art. 33 prevede posibilitatea de restabilirii a imaginii fidele a bilanțului și contului de profit și pierdere în condițiile de inflație prin reevaluarea periodică a activelor, a mijloacelro fixe.

În aceste condiții s-ar impune elaborarea unei proceduri legiferate de actualizare periodică a patrimoniului la inflație fără a fi nevoie de un act normativ separat în acest sen. Aceastaă procedură ar putea stipula ca la fiecare sfârșit de an agenții economici ar putea să-și efectueze lucrările de reevaluare pe baza unor indicatori unitari menținuți sub control de autoritățile fiscale (cum ar fi indicele oficial al inflației, evoluția cursului de schimb, etc.), fiind interzisă atât subevaluarea cât și supraevaluarea elementelor patrimoniale.

Regimul contabil al diferențelor astfel rezultate se poate reglementa utilizând prevederile Standardului de Contabilitate Internaționale nr.16 care prevăd ca reevaluarea nu trebuie să aibă ca rezultat creșterea valorii nete contabile cu o valoare inferioară valorii sale actuale și în care se ajunge la o majorare a valorii nete contabile, amortismentele anterioare reevaluării nu trebuie să fie trecute.

Standardele de Contabilitate Internaționale nr.12 privind impozitarea profitului recomandă în aceeași timp ca costurile reevaluate (în urma actualizării valorii patrimoniului) nu se iau în considerare la calculul impozitelor datorate, ele se determină utilizând costurile istorice, eliminând pe această cale o reducere substanțială a veniturilor bugetare ca efect al reevaluării.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

PARADIGMELE MANAGEMENTULUI STRATEGIC

MOLNAR IUDITA

ABSTRACT. The Paradigms of Strategic Management. The theoretical paradigms of strategic management emerged over the last thirty years in Europe and United States and provide a means of interpreting and understanding organizational life and performance and also a perspective on how best to carry out strategic management.

După aproape 40 de ani de dezvoltare teoretică şi practică domeniul managementului strategic se caracterizează prin paradigme contradictorii care de multe ori se află în competiţie. Aceste paradigme nu se înlocuiesc una pe alta ci mai mult coexistă chiar dacă de multe ori într-o oarecare tensiune. Chiar şi paradigma pe care o denumim abordarea modernistă asociată cu numele lui Ansoff deţine şi astăzi, după trei decenii, un loc important. Trebuie să consemnăm faptul că făcând o retrospectivă a lucrărilor care reprezintă puncte de reper în gândirea strategică poate fi observată influenţa diferitelor curente de gândire la modă din filozofie şi din viaţa publică în general. Ideile conţinute în aceste lucrări sunt strâns legate de concepţia privind rolul pe care liberul arbitru şi omul îl pot avea în desfăşurarea evenimentelor.

Încrederea şi siguranţa anilor '60 a fost înlocuită în anii '80 şi '90 cu o viziune mult mai fragmentată şi diversificată, constatându-se o îndepărtare de materialismul şi pozitivismul care a caracterizat societatea industrială în anii '60.

În concluzie paradigmele managementului strategic care s-au creat în ultimii treizeci de ani în Europa şi Statele Unite reflectă condiţiile economice, culturale şi politice dominante din aceste regiuni ale globului.

Paradigmele managementului strategic sunt de fapt modele de descriere, interpretare şi de înţelegere ale vieţii organizaţionale şi ale performanţei organizaţiei.

Diferențele în abordare se datorează atitudinii diferite față de natura schimbărilor de succes în organizații, concepției diferite privind rolul managementului de vârf în declanșarea și implementarea schimbărilor, modului diferit de a privi relațiile dintre managerii de vârf și angajații de la nivelele inferioare și răspunsului diferit pe care îl dau problemelor dificile care se nasc în confruntarea proceselor intelectuale cu realitățile (altfel spus cu ocazia implementării).

Paradigma modernismului

Paradigma modernismului a fost paradigma anilor '60 și a începutului următorului deceniu. Exemplificată prin cartea lui Ansoff "Strategia corporației", această paradigmă a conceput formularea strategiei ca pe un proces de analiză a informației în scopul luării unor decizii cu privire la stabilirea domeniului de afaceri al firmei. Ea privește managementul strategic ca fiind apanajul elitei decizionale din cadrul corporației, elită formată din președinte, membrii consiliului de administrație și personalul de specialitate care îi consiliază pe aceștia. Acești decidenți sunt cei care având la dispoziție o serie de instrumente analitice, determină noile deplasări strategice care sunt necesare în viitor. Ei fac evaluări riguroase și detailate ale situației actuale a firmei și ale alternativelor și elaborează previziuni cantitative ale mediului extern al organizației. Atenția lor a fost îndreptată preponderent către atingerea excelenței în utilizarea acestor tehnici și către alocarea resurselor financiare în modul cel mai eficient posibil.

În abordarea modernistă schimbarea este controlată și gestionată de planul strategic care este de fapt rezultatul analizei și alegerii făcute de cei care iau deciziile strategice; prin planul strategic organizația se adaptează mediului în vederea asigurării unei creșteri continue. Obiectivele și țintele clare sunt esențiale liderului pentru a emite judecăți despre organizație, obiectivele consituind mandatul organizației. Tonul abordării este optimist, deoarece decidenții sunt increzători că pot determina destinul organizației. Viitorul corporației este programabil deoarece mediul poate fi cunoscut și astfel schimbarea organizațională este controlabilă. Această abordare creează impresia că esența în procesul de luare a deciziei ar fi prelucrarea informației și nu soluționarea unor dileme grele. Această abordare a condus la formarea unei categorii numeroase de specialiști în planificare care consiliau executivul în adoptarea deciziilor, lipsind munca conducătorilor de creativitate și intuiție. Managerii reproiectează bugete, structuri organizaționale și politici și au încredere că transpunerea lor operațională va avea ca efect o afacere sănătoasă, înfloritoare.

Planificarea și execuția sunt strict delimitate. Problema principală a implementării este de a asigura ataș mentul membrilor organizației față de schimbările pe care strategiștii le proiectează. Planificatorii trebuie să determine care sunt persoanele cu adevărat atașate schimbării, ele având un rol însemnat în ducerea cu adevărat la îndeplinire a schimbării.

Chiar dacă moderniștii sunt tentați să subestimeze importanța implementării și investesc un efort foarte mare în efectuarea analizei și alegerea corectă a strategiei, ei acordă atenție și aspectelor motivaționale și politicilor interne de asigurare a angajamentului pentru schimbare.

În paradigma modernistă planificarea este activitatea de bază. Este conceptualizată ca și un set de activtăți ordonate în secvență logică. Metoda lui Ansoff are patru pași de bază: stabilirea obiectivelor, estimarea distanței dintre poziția actuală a firmei și starea descrisă de obiective, propuneri privind cursul acțiunii strategice și alegerea acelei direcții de acțiune care reduce distanța dintre starea actuală și cea dorită.

Întregul proces este prezentat ca fiind programabil. La început stabilirea obiectivelor nu se desfășoară fără dificultate. Nu există în realitate un singur obiectiv, ci un vector de obiective între care există și conflicte. Diferitele circumstanțe reclamă punerea în cumpănă a diferitelor obiective. De exemplu o firmă profitabilă care ar avea perspective bune de creștere dar se bazează pe un singur client are nevoie de flexibilitate. Conflictul dintre performanța pe termen lung și termen scurt și între performanță și flexibilitate reclamă o judecare foare chibzuită și atentă. Ansoff a recomandat folosirea indicatorului "rentabilitatea capitalului" pentru a evalua efectele pătrunderii diferitelor produse pe diferite piețe. Cei care iau decizii trebuie să pună în balanță previziunea rentabilității capitalului și creșterea pe termen lung care reclamă investiții pe perioade care se află în afara orizontului de planificare pentru care previziunea profitabilității nu mai prezintă nivele ridicate de încredere.

Planificarea implică desigur prezumția că firmele pot să cunoască viitorul. Studiile și analizele strategice au rolul de a pune în lumină evenimente care trebuie să fie evaluate din punct de vedere al amenințărilor și al oportunităților. Se admite că existe limite serioase privind posibilitățile de cunoaștere ale viitorului. Ansoff recunoaște posibilitatea ivirii unor evenimente neprevizibile cu impact major asupra firmei. De exemplu invenția privind tranzistorul a avut efecte catastrofale pentru unele firme și a constituit o adevărată străpungere a pieților pentru alte firme. Această limită a previzibilității l-a determinat pe Ansoff să considere flexibilitatea ca fiind unul din obiectivele strategice pentru foarte multe firme. Această

flexibilitate trebuie îndeplinită prin diversificarea investiţiilor şi prin lichiditatea resurselor. Moderniştii consideră că planificarea strategică elimină stagnarea şi înlătură încremenirea în problemele operaţionale de management care determină de multe ori ca organizaţia să fie menţinută în aceeaşi stare fără să exploateze oportunităţile ivite dar să sufere de urmările amenţărilor devenite realitate.

Referitor la relaţia dintre strategie şi structura organizaţiei moderniştii consideră că structura este rezultatul strategiei, relaţia stabilită fiind de forma strategie → structură, existând în opinia lor un tip de structură care se poriveşte cel mai bine pentru fiecare strategie în parte. Ei fac abstracţie de multe ori de o serie de factori care au o influenţă hotărâtoare asupra structurii, factori ce formează un context situaţional unic pentru o organizaţie la un moment dat. Organizaţia este privită ca un depozitar al unor competenţe variate care pot fi valorificate prin strategia aleasă. Rareori se acordă atenţie relaţiei dintre structura organizatorică şi dezvoltare, respectiv valorificarea competenţelor. Problema principală a implementării este de a asigura ataşamentul membrilor organizaţiei faţă de schimbările pe care strategiştii le proiectează. Planificatorii trebuie să determine care sunt persoanele cu adevărat ataşate schimbării, ele având un rol însemnat în ducerea cu adevărat la îndeplinire a schimbării. Chiar dacă moderniştii sunt tentaţi să subestimeze importanţa implementării şi investesc un efort foarte mare în efectuarea analizei şi alegerea corectă a strategiei, ei acordă atenţie şi aspectelor motivaţionale şi politicilor interne de asigurare a angajamentului pentru schimbare.

În concluzie gândirea modernistă despre managementul strategic crede că cei de la vârful companiei au sau pot dobândi cunoştinţele necesare pentru a efectua inovarea şi a îmbunătăţi performanţele viitoare ale firmei.

Paradigma postmodernismului

Pionieri ai *paradigmei postmoderniste* în managementul strategic ar putea fi consideraţi T.J.Peters şi R.H. Waterman. Ei sunt adversari înverşunaţi ai clasificărilor anoste, dar în schimb accentuează importanţa consensului bazat pe valori comune, împărtăşite de toţi membrii organizaţiei şi dezirabilitatea pentru experimente deliberate. Ei au criticat sever structurile birocratice formale care asigură activităţile de rutină ale afacerii dar nu sunt adecvate efectuării unor schimbări majore, jucând un rol de seamă în stabilirea paradigmei postmoderniste prin chemarea pe care au adresat-o managerilor de a împuternici managerii de linie în luarea de

inițiative. Concepțiile despre efciență și despre efectul economiilor de scară au condus la construirea unor mari birocrații care nu pot acționa rapid. Dificultățile în efectuarea schimbărilor se datorează dificultăților de a obține angajamentul întregului personal al companiei și de a declanșa impulsul pentru schimbarea strategică.

Majoritatea organizațiilor când sunt confruntate cu probleme strategice imense ori le transferă personalului de planificare ori le înghesuie între obiectivele managerilor de linie încărcați cu rezolvarea a o serie de probleme curente. Dacă problema se încredințează spre soluționare planificatorilor nu se va dezvolta angajamentul necesar implementării. Dacă se așteaptă ca managerii de linie să o rezolve nu se va dezvolta avântul necesar schimbării strategice.

Elemente ale gândirii postmoderniste pot fi descoperite și în lucrările lui H.Mintzberg și deasemenea în lucrările lui R. Stacey.

Aceste lucrări resping teza științelor pozitiviste privind predictibilitatea viitorului și privesc totodată suspicios la eforturile managerilor de vârf de a impune o anume strategie organizației.

Reprezentanții postmodernismului consideră că managerii de vârf pot în cel mai bun caz crea contextul în care să aibă loc acțiuni spontane ale celor de la nivelele inferioare și să le susțină pe cele promițătoare. Ei nu sunt capabili să creeze strategii, pot doar să descopere tiparul strategic privind în retrospectivă acțiunile spontane ale celor de la nivelele inferioare și acordându-le sens retroactiv. Mintzberg susține descoperirea ex post facto a strategiei create în mod spontan, necugetat, fără intenția și participarea conștientă a managerilor de rang superior. El accentuează totodată că sarcina conducătorilor de vârf este să creeze condiții optime pentru desfășurarea strategiei pentru ca impactul său asupra organizației să fie cât mai mare.

Conducătorilor le revine deci, sarcina de a selecta din experimentele "consumate" în mod natural în organizații. Cele care sunt încununate de succes și sunt în acord cu scopurile managementului sunt etichetate retroactiv ca "soli "sau "prevestitori" ai noii direcții strategice. Astfel managementul strategic este în esență o problemă de susținere sau de copiere a ceea ce deja a avut loc în mod spontan.

Răspunsul la schimbare este esența managementului strategic în paradigma postmodernistă deoarece, reprezintă instrumentul principal de a descoperi o direcție strategică. Un postmodernism mai vulgar consideră schimbarea ca fiind total haotică, adică în ceea ce se întâmplă nu poate fi

descoperită nici o regulă, nici o legitate, nici un sens şi nu există nici o posibilitate de a anticipa sau de a planifica viitorul. Deciziile luate în organizaţie trebuie să fie doar reacţii la ceea ce se întâmplă. Răspunsurile trebuie să fie improvizate pe loc, deci spontane şi strict intuitive. Mintzberg consideră că cei care sunt capabili să prevadă discontinuităţile şi crează strategii în mod intuitiv sunt vizionari. Un postmodernism mai ezoteric susţine inpredictibilitatea viitorului, dar defineşte haosul ca ceva care conţine un tipar ascuns, ceea ce crează posibilitatea pentru procesul de învăţare creativă. Managerii de vărf au posibilitatea să transforme spontaneitatea şi învăţarea în strategie. Indiferent dacă sprijină acţiunile spontane sau pe cele experimentale decizia supremă va fi luată de conducătorii firmei datorită puterii politice pe care o deţin.

Mintzberg are două moduri diferite de abordare a răspunsurilor la schimbare care pot asigura succesul firmei. Distinge răspunsuri emergente şi răspunsuri deliberate. Răspunsul emergent presupune recunoaşterea tiparului şi deci descoperirea. Răspunsul deliberat presupune acţiuni întreprinse cu caracter experimental care să contribuie la strategii emergente. "Încercăm acele experimente care converg treptat spre tipare viabile care să contribuie astfel la crearea strategiilor emergente scrie în "Înălţarea şi căderea planificării strategice." El sugerează că materia primă a tiparului în formare este de fapt un coctail al comportamentelor umane, care conţin atât acţiuni accidentale cât şi experimentale.

În esenţă Mintzberg susţine că discontinuităţile reclamă deplasări strategice noi şi acestea nu pot fi efectuate prin programare strategică. El pare un postmodernist prin ideile sale cu privire la formarea strategiilor prin descoperirea tiparelor care au luat naştere involuntar şi mai puţin postmodernist când afirmă că strategiile pot fi create în mod deliberat prin procesul de învăţare bazat pe experimentare. Dar totuşi se deosebeşte de modernişti prin susţinerea fermă a ideii, că planificarea strategică nu poate determina schimbare, poate doar programa acţiuni bazate pe strategii cunoscute.

Concepţia postmodernistă a managementului strategic se bazează pe diversitate şi spontaneitate la nivelele inferioare ale organizaţiei. Stancey consemnează în lucrarea sa "Graniţa haosului" că oamenii vor fi mult mai dispuşi să detecteze schimbarea dacă sunt diferiţi unii faţă de alţii. "Începutul controlului strategic, răspunsul creativ la schimbare rezidă în spontaneitate şi diferenţă". Această concepţie contrastează oarecum cu prezumţia lui Peters şi Waterman despre importanţa valorilor împărtăşite în companiile de succes. Stacey consemnează chiar importanţa conflictului

şi a diferenţelor. Inovările de obicei ameninţă interese bine întemeiate. În ciuda aplicării tehnicilor care promovează consensul, în companiile care promovează noul se pot observa diferenţe de vederi şi conflicte deoarece fără ele nu ar fi posibilă inovarea.

În concepţia postmoderniştilor planificarea proactivă este imposibilă deoarece evenimentele cu caracter întâmplător şi reacţia organizaţiei la stimulii din mediu sunt imposibil de prevăzut. Previziunea discontinuităţilor este imposibilă. Postmoderniştii substituie planificarea cu improvizaţia, creativitatea, spontaneitatea şi intuiţia. Peters şi Waterman accentuează rolul managerilor de vârf ca motivatori ai membrilor organizaţiei. Liderii firmelor de succes au creat o atmosferă, un climat favorabil pentru experimente, l-au întreţinut şi după aceea au transformat experimentele în direcţii strategice. Inocularea unui anumit sens înseamnă că liderii sunt responsabili de valorile împărtăşite, de cultura organizaţiei, aceasta din urmă asigurând o disciplină internă care favorizează soluţionarea diferitelor probleme şi desfăşurarea experimentelor.

Paradigma postmodernistă consideră problema structurilor neesenţială pentru organizaţii. Peters şi Waterman cred că soluţiile la problemele actuale ale afacerilor nu se află în găsirea unor structuri adecvate. Ei se opun oricărui control formal şi central sever. Organizaţiile trebuie să constituie terenuri pentru manifestarea spontaneităţii mai ales în domeniul vieţii organizaţionale informale.

Mintzberg pledează pentru relaxarea procesului de formulare a strategiei, Stacey deasemenea susţine că întrunirile organizate cu scopul de a elabora strategii adecvate sunt nefavorabile procesului strategic. Aspectele strategice trebuie să fie abordate şi perfecţionate prin procese informale şi spontane, organizaţia trebuind să tolereze diversitatea în cadrul ei.

Postmoderniştii au pierdut orice încredere în instituţiile formale şi în caracterul progresist al acţiunilor raţionale, precugetate ale managementului de vârf.

Paradigma neomodernismului

Paradigma neomodernistă a managementului strategic se aseamănă cu paradigma modernistă prin tratarea managementului strategic ca un proces eminamente raţional şi intelectual, dar recunoaşte în acelaşi timp că există limite serioase în procesul de cunoaştere şi în posibilităţile de a controla organizaţia. Spiritul neomodernismului poate fi cel mai bine surprins în metafora folosită de Mintzberg pentru managementul strategic,

calificându-l un "meşteşug". Metafora creionează imaginea managementului strategic ca fiind o activitate desfăşurată de o persoană calificată, prin care se dă contur strategiei de către strategist care ştie sau învaţă cum să abordeze situaţiile strategice. Meşteşugirea strategiei implică "lucrul" cu situaţia respectivă spre deosebire de modernismul vechi care a impus o anume strategie situaţiei.

Mişcările strategice în abordarea neomodernistă sunt dirijate cu ajutorul previziunii dar sunt experimentale şi ţin cont de oportunităţile ivite, ajutând o anumită strategie să se formeze spre deosebire de inovările programate ale managementului strategic modernist şi de "descoperirile" abordărilor postmoderniste

Managerii de vârf elaborează previziuni industriale, construiesc strategii, nutresc creşteri, experimentează direcţii strategice şi de multe ori aşteaptă doar momentul favorabil. Quinn susţine că strategiile se formează de fapt în perioada în care managerii de vârf se ocupă de diferite evenimente care reclamă decizii urgente în condiţiile unei cunoaşteri şi înţelegeri limitate a situaţiei. Dându-şi seama de această stare de fapt executivul în mod conştient încearcă să trateze evenimentele neaşteptate într-un mod gradual. Anagajamentele timpurii sunt menţinute doar în linii generale şi sunt supuse revizuirilor ulterioare. Hamel şi Prahalad deasemenea consideră că organizaţiile ajung în viitor printr-un proces de aproximări succesive.

Schimbările de succes nu sunt rezultatul unui sistem de planificare. Capacitatea de a gestiona schimbarea cu succes nu se datorează doar existenţei planului de afaceri. Schimbarea încununată de succes înseamnă de fapt învăţarea din experimente. Hamal şi Prahalad sugerează că meritele relative ale unor căi specifice care conduc la materializarea unor intenţii strategice se afişează numai pe măsură ce se înaintează pe ele. Chiar după ce o organizaţie a elaborat previziuni la nivel de industrie există foarte multă incertitudine. Prin urmare o firmă după ce a epuizat posibilităţile de cercetare analitică despre viitor,trebuie să înveţe prin acţiune.

Reprezentanţii neomodernismului nu se aşteaptă ca cei de la nivelele inferioare să fie doar simplii implementatori ai direcţiei strategice stabilite de conducătorul organizaţiei. Ei pornesc de la prezumţia că toţi trebuie să aibă propriile agende. Deasemenea resping concepţia vechilor modernişti, respectiv ideea că managerii de vârf după alegerea unei anumite strategii ar trebui doar să se gândească la aptitudinile necesare celor care ar trebui să o implementeze. Planurile se ajustează permanent, ţinând cont de oamenii care o implementează, deci avem de a face cu un proces gradual

care ţine cont de acumularea cunoştinţelor şi a experienţei oamenilor vizaţi. Dezvoltarea capabilităţilor şi a competenţelor necesare sau într-un sens mai larg asigurarea resurselor necesare este o acţiune pe termen lung şi pentru înfăptuirea ei de multe ori este utilă realizarea unor alianţe strategice. De multe ori ei trebuie să instruiască personalul sau să recruteze oameni noi până ce pot asigura personalul în care pot avea încredere. În această perioadă, pe măsură ce evaluează potenţialul indivizilor din organizaţie, performanţele lor în diferite roluri, motivaţiile lor personale, relaţiile lor cu membrii echipei în care lucrează, ei pot modifica substanţial concepţia lor originală privind direcţia strategică.

În paradigma neomodernistă planificarea nu este un proces rigid ci este bazată pe previziune şi experimentare. Această combinare a previziunii şi a experimentării caracterizează procesul de planificare ca proces emergent. Strategiile se formează ca răspuns la evenimente care reclamă decizii urgente. La începutul procesului detaliile sunt vagi din cauza cunoştinţelor insuficiente. De multe ori ele trebuie să rămână mult timp vagi şi fluide pentru a mobiliza personalul şi pentru a preveni rezistenţa.

Prin definiţie evenimentul neaşteptat este evenimentul "şansă" cel care presează strategistul neomodern de a lua o decizie ajutând astfel la formarea strategiei şi la acordarea unei noi şanse firmei. Decizia pentru tratarea evenimentului "şansă" trebuie să fie luată rapid datorită caracterului imprevizibil al acestuia (sau altfel spus strategistul trebuie să aştepte momentul sau evenimentul potrivit). În timp ce strategistul pur modernist explorează evenimentele care pot constitui ocazii favorabile sau ameninţări pentru organizaţie, neomodernistul este confruntat cu ele sau trebuie să aştepte ca să ele să aibă loc şi după aceea să le analizeze dacă oferă şanse noi firmei sau ameninţă cu ceva firma. Deci întâmplarea şi formularea strategiei în planificarea neomodernistă este combinată cu caraterul incrementalist al procesului de luare a deciziei. Într-un sens foarte restrâns planificarea modernistă este transformată în planificarea încrementalistă prin faptul că strategia se formulează şi se implementează prin evenimente care au caracter întâmplător. Quinn susţine deci, că incrementalismul este o abordare conştientă, eficace şi proactivă pentru îmbunătăţirea şi integrarea aspectelor analitice şi comportamentale ale formulării strategiei. Caracterul incrementalist este caracteristic şi procesului de planificare deoarece se bazează pe caracterul experimental al învăţării care stă la baza construirii previziunii industriale.

Conducătorul neomodernist porneşte totdeauna de la prezumţia că organizaţia trebuie să-şi dezvolte capabilităţile dacă doreşte să urmeze o nouă strategie. Această cerinţă are două dimensiuni. În primul rând membrii organizaţiei trebuie să fie conştienţi, să accepte şi să fie angajaţi în realizarea noii strategii. Mintzberg reproşează abordării moderniste că promovează un stil care se caracterizează prin calcule multe în loc să fie preocupat de asigurarea angajamentului membrilor organizaţiei. "Managerii care se ocupă de crearea unui climat de angajare atrag oamenii de fapt într-o călătorie. Ei conduc în aşa fel încât fiecare să-şi găsească o direcţie de urmat. Ca urmare călătoria se va desfăşura într-o atmosferă de entuziasm şi încredere.

Hamal şi Prahalad au accentuat latura morală prin care liderii reuşesc să creeze şi să menţină această stare de angajare. Au consemnat trei responsabilităţi foarte importante ale managerilor de vârf în acest domeniu: ei trebuie să stabilească o raţiune de a fi a organizaţiei, să identifice căi şi modalităţi de a dobândi capabilităţile necesare şi să asiste angajaţii în descifrarea rolului pe care îl au în cucerirea de către organizaţie a unui loc de frunte în domeniul în care activează..

În concluzie, managerul strategic trebuie să fie o persoană creativă, care soluţionează probleme nestructurate, trebuie să fie sensibil la mediu, să aibă aptitudini pentru analiză strategică şi să proiecteze structuri sensibile din punct de vedere strategic. Este important ca aptitudinile sale de conducător să întrunească pe cele ale antreprenorului, şi pe cele ale vizionarului, să-şi asume riscuri, să gestioneze schimbarea, să aibă charismă şi să fie om politic. Thurley şi Wirdenius au sugerat şase valori de bază care trebuie să stea în centrul acţiunilor unui manager strategic în context european.

1) Deciziile trebuie să fie rezultatul unei gândiri ştiinţifice şi raţionale.

2) Strategiile specifice trebuie să fie dezvoltate în mod pragmatic pentru a-şi face efectul în diferite situaţii şi să nu fie bazate pe ideologii şi teorii universale.

3) Managemenul trebuie să demonstreze o angajare emoţională faţă de schimbare pentru a inspira angajaţii să privească în mod serios la posibilităţile viitorului.

4) Gândirea raţională trebuie să se bazeze pe experienţă tehnică şi managerială şi să aibă loc într-o atmosferă care încurajează dezbaterile deschise şi abordarea ştiinţifică.

5) Managementul trebuie să acţioneze în aşa fel încât să câştige angajamentul tuturor faţă de obiectivele organizaţionale şi să asigure luarea deciziilor bazate pe un consens (altfel spus să conducă în stil democratic)

6) În organizaţie trebuie să se desfăşoare un proces continuu de învăţare creativă a managerilor prin colegii lor şi cu colegii lor şi un proces continuu de autodezvoltare în cadrul vieţii organizaţionale.

Aceste valori chiar dacă au la bază valorile concepţiei ştiinţifice despre conducătorul strategic (gândire raţională bazată preponderent pe elemente ştiinţifice, adaptarea strategiei specifice la situaţii specifice, angajament puternic faţă de obiectivele organizaţionale), înglobează totodată şi cerinţele impuse liderului strategic de către susţinătorii liderului transformator şi pe cele ale leadershipului bazat pe învăţarea pasivă.

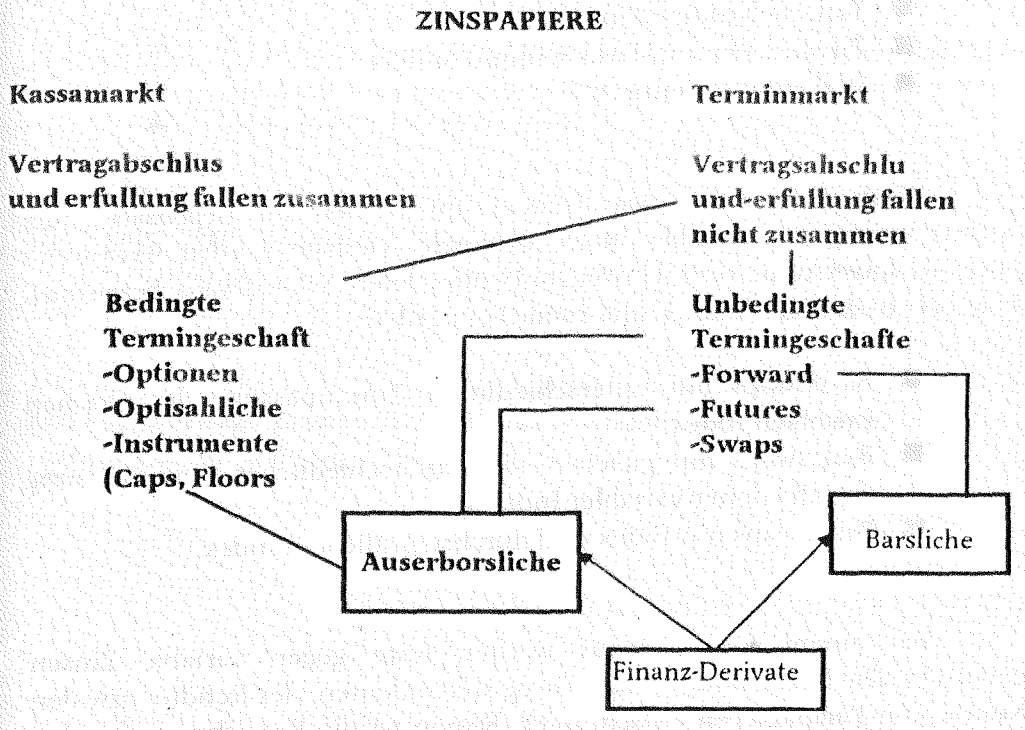
O interpretare mai mult cu tentă politică a rolului managerilor de vârf ar recomanda acestora o prudenţă privind transmiterea a ceea ce au în cap; comunicarea explicită a planurilor respectiv a obiectivelor poate să conducă la o rezistenţă din partea membrilor organizaţiei sau poate să facă foartă dificilă negocierea unei noi direcţii. Tacticile politice pentru clădirea unei stări de spirit caracterizată printr-o puternică angajare presupune utilizarea stimulentelor adecvate şi putere de convingere penru a determina motivare şi ataşament faţă de schimbare.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

DIE SWAPGASCHAFTE

PAVEL UNGUREANU

Die folgender Abbildung zeigt die Instrumenten am Kassa - bzw Termin markt:



SWAP ist von engliches Wort "to swap", das heiß "tanschen". Man findet verschiedene formel fur SWAP, z.b.:

- Swapgeschaft: es ist eine gleichzeitigen Ankaft (oder Verkauf) der Devisen am Kassamarkt und Verkauf (oder Ankauf) der devisen am Terminmarkt. Fur Swapgechaft die Swapsatz ist die prozentuale Abweichung des Terminkurses einer auslandichen. Falls die Abweichung positiv ist, schpricht man von einem Report (Aufschlag) oder von einem Deport (Abschlag) wan sie negativ ist. In

diesem Fall schprich man uber ein Devisenswap. Der Devisenswap gibt den Banken die Moglichkeit lucken in die Falligkeitstruktur ihrer ausstehenden Kassa- und Terminkontrakte zubereinigen.

Ein Zinsswap ist ein Austausch von Zinszahlungen in eine Wahrang zwishen zwei Partern. Zinsswap ist nicht nur fur inlandiche Banken, sondern weltweit. Charakteristisch ist da keine Kapitalvolumina sondern nur unterschilieche Zinszahlungen getausch werden.

Merkmade von Zinsswap:

- Tanschobjekte = Zinszahlungen
- Zinsberechnungsbasis = unterchidlich
- Wahrung = identisch

Nach einem Basisswap (Indexswap) werden im Gegensatz. Zum Kuperponswap nur sociable Zinsen getauscht. Deshalb werden Bassiswap's auch als Indexswaps oder Floating-to-Floating-luterest-Rate-Swaps bezeichnet. Folgende Basisswaps konnen unterschieden werden:

- Basisswaps mit unterschiedlicher Zinsanpassung des gleichen variablen Index
- Basisswaps mit gleicher oder unterschiedlicher Zinsanpassung verschiedener variabler Indizes.
- Basisswaps mit Index und durchschnitlichem Index.

Bei einem Kuponsswaps werden feste gegen variable Zinsen getauscht. Die Bezeichnung Kuponsweg soll andeuten, der Rendite bzw den Kupon von Paripapieren entschpricht. Kupon ist die Bezeichnuns fur den Festsatz, den Kassaziesinstrumente zahlen. Oftmals wird die einfachste Variate des Kuponswaps auch als Plain vanilla Swap oder Generic Swap bezeichnet. Kuponswaps werden bei weiten hauftiger abgeschlossen als Basisswaps Kupon und Basisswaps konnen zusatzlich nach Passiv- und Aktorswaps unterteilt werden. Zinsswaps die auf der Aktorseite der Bilanz bezeichnet man als Asset-Swaps. Asset-Swaps werden von Aulegern (z.b. Portofolio Managern, Fonos Managern) eingesetzs. Asset-Swaps gewinnen erst langsam an Bedeutung. Asset- Swaps mussen allerdings nicht natwendigerweise mit einem Grundgeschaft der Aktorseite verbunden sein.

Fur der Pasivseite man findet fiability-Swaps. Durch einem fiability-Swap, bei dem der variable Zussatz in einem Festsatz getauscht wird, la t sich das variable Zinsrisica ausshalten. Das Unternehmen stellt eine syntetische Festsatzverbindlichkeit her. Das Unternehmen salt in der Swap den Festsatz und erhalt den variablen Satz. Mit dem erhaltenen variablen Satz kann des Unternehmen die Zinsverpflichtungen des Floaters bedienen.

Bei einem Wahrunggswap tauschen zwei Schuldner ihre auf zwei verschiedene Wahrungen Lautenden Guthaben sowie die entschprechenden mittel- bis langfristigen Verpflichtungen.

Merkmate von Wahrungsswaps:

- Tauschobjekte = Zinszahlungen und evtl. Kapitalbetrage
- Zinsberechnungskasis = identisch
- Wahrung = unterschiedlich

Wahrungsswaps konnen als Aktiv - oder Pasivseik konstruirt sein. Die Swaps werden hauftig von Banken vermittelt.

Man findet auch eine Kombination aus Zinsswaps und Wahrungsswaps. Die Partner tanschen Zinszahlungtrome und in der Regel Kapitalbetrage, wobei sowohe die Zinsberechnungsbasis als auch die Wahrungen unterschiedlich sind Merkmale fur Kombinierter Zins/ Wahrungsswap- Tauschobjekte - Zinssahlungen und Kapitalbetrage- Zinsberechnungsbasis- unterschiedliech - Zinsberechnungsbasis - unterschiedlich -Wahrung - unterschiedlich.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Rolland Ellev, Christian Epindler, *Zins Wahrungsrisiken. Optimal manager*, GeblesVerlag, 1994.
2. Emilia Albisetti, Max Boemle, Paul Ershan, Max Gsell, Paul Nyffeler, Ernst Rutschi, *Handbuch des Geld-, Bank- und Borsenwesens der Schweiz*, Ott. Verlag Thun, 1995.
3. ThomasHeidorn, *Vom Zins zur Option*, GaBLER Verlag, 1994.
4. Hans Paul Becker, Bansbetriebslehre Kiel Verlag, 1994.
5. Michael Kroll, Matthias Hochrein, *Festverzinsliche.Optimal manager*, Gabler Verlag 1993.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

REALIZAREA UNUI SISTEM INFORMATIC DESTINAT EVALUĂRII SOCIETĂŢILOR COMERCIALE

LUCIA RUSU[1], IOAN ALIN NISTOR[2], SIMONA MARŢIŞ

ABSTRACT. The goal is to design an informatic system to appraise small business factories. Based on cash flow, rentabilities and other methods exists in apprise of factories, we try to fulfill informatic system with this application, because input dates consist of balance sheet and other information form accounting system and we integrate this application in global system.

1. Rolul şi metodele utilizate în evaluarea societăţilor comerciale

Evaluarea economică a unei societăţi comerciale este o activitate complexă, care, de regulă, se efectueaza în echipă, de specialişti buni cunoscători ai domeniului.

Literatura de specialitate prezintă o multitudine de posibilităţi, apreciindu-se că ar exista peste 180 de formule şi metode de evaluare care pot fi utilizate şi care sunt clasificate în diferite grupe. Considerăm că trebuie să se facă distincţie între formulă, ca relaţie de calcul al unui indicator şi metoda de evaluare, care implică utilizarea unui ansamblu de formule. În acelaşi timp, trebuie menţionat faptul că nu poate fi utilizată o metodă unică după care să se faca evaluarea, întrucât fiecare întreprindere reprezintă un caz particular, chiar dacă prin profil tehnologic sunt mai multe unităţi.

În funcţie de criteriul în baza căruia se determină valoarea economică a întreprinderii, metodele de evaluare sunt grupate în mai multe categorii:

- metode de evaluare patrimonială;
- metode de evaluare bazate pe rentabilitate;
- metode de evaluare bazate pe fluxul de numerar (cash-flow);
- metode bazate pe valoarea bursieră;
- metode combinate;
- alte metode, utilizate în anumite cazuri particulare.

[1] *Universitatea "Babeş-Bolyai" Cluj-Napoca, Facultatea de Ştiinţe Economice*
[2] *"Transilvania" Business School*

Cunoscut fiind faptul că toate societăţile comerciale sunt obligate să ofere raportări financiare, constatăm că, în ciuda rigurozităţii cu care sunt întocmite, nu reflectă cu acurateţe activitatea economică de şi acestea constituie un instrument puternic de analiză.

Principalele raportări financiare: balanţa, bilantul, contul de profit şi pierdere ilustrează situaţia financiară la un moment dat, oferind o listă a activelor şi datoriilor, rezultatul activităţii curente din punct de vedere al veniturilor şi cheltuielilor, fiind bazate pe conceptul de înregistrare a veniturilor şi cheltuielilor înaintea realizării lor efective.

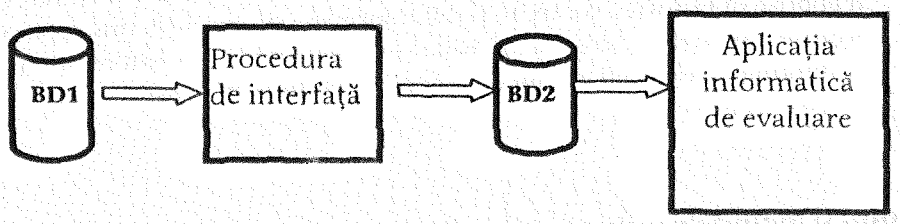


Fig. 1. Structura aplicaţiei de evaluare a societăţii comerciale

Pe baza acestor raportări, precum şi a diferitelor metode de evaluare se doreşte elaborarea unui modul integrat în sistemul informatic al societăţii comerciale, care să permita determinarea unor indicatori precum şi evaluarea comparată a societăţii comerciale prin diverse metode.

Această aplicaţie porneşte de la datele legate de aplicaţiile informatice contabile pe care le transferă printr-o procedură de interfaţă şi prin intermediul aplicaţiei elaborate realizează evaluarea propriu-zisă (fig. 1).

Valoarea patrimonială a unei întreprinderi porneşte de la ultimul bilanţ contabil, care poate fi anual sau întocmit special pentru operaţiunea de evaluare.

2. Aspecte ale proiectării şi realizării sistemului informatic

Produsul este realizat în FOX for Windows, programul principal fiind ANAL.PRG şi are următoarea structură:

- module de preluare de date şi calcul indicatori, corespunzatori fiecarui tip de diagnostic (mai putin diagnosticului juridic);

- module de evaluare a întreprinderii în care utilizatorul alege metoda dorita de evaluare;
- un modul de evaluare a întreprinderii în care solutiile sunt date automat de sistemul informatic;
- module de afisare pe ecran şi tiparire la imprimanta a situatiilor de iesire.

Baza de date BIL1.DBF contine datele din bilanturile societatii, iar CPP1.DBF contine datele din conturile de profit şi pierdere. Aceste baze de date exista deja în cadrul sistemului informatic existent în firma, dar sub diverse structuri.

Modulul CALCUL INDICATORI determină indicatorii specifici fiecărui diagnostic, pe baza datelor preluate în baza de date PREL1.DBF şi pe perioada pentru care s-a optat în vederea calculării indicatorilor şi actualizează baza de date INDIC.DBF.

De specificat este că, baza de date PREL1.DBF are o structură diferită de la un diagnostic la altul şi o existenţă temporară, în sensul că dupa calculul indicatorilor specifici unui diagnostic ea se şsterge fiind recreată la calculul altor indicatori. Aceasta este utilizată ca *bază generică* pentru explicare, deoarece, în realitate, ea capătă diferite denumiri şi structuri în cadrul programului, în funcţie de diagnosticul efectuat.

Modulul de EVALUARE permite selectarea unor metode de evaluare în funcţie de solicitările utilizatorului, de diagnosticele stabilite prealabil sau de cererile impuse de conducerea întreprinderii. Acesta calculează valoarea întreprinderii corespunzatoare metodei alese şi salveaza datele în VALORI.DBF, baza care devine permanentă.

Modulului de calcul automat a valorii întreprinderii calculeaza valoarea întreprinderii selectând automat propriile metode de evaluare pe baza indicatorilor calculaţi în cadrul diagnosticelor şi pe baza unor comunicări cu utilizatorul.

Modulele de afişare pe ecran şi tiparire la imprimantă a situatiilor de ieşire se divid în două categorii furnizând:

- indicatorii pentru o anumită perioadă, introdusă de către utilizator;
- valorile întreprinderii pentru anul ales şi pentru metodele de evaluare selectate

Ambele module de listare verifică dacă exista indicatori calculaţi, respectiv valori determinate pentru perioada aleasă.

Interfaţa se prezintă sub forma unui meniu bara orizontal, a unor popup-uri şi a unor ferestre de dialog.

3. Eficiența sistemului informatic proiectat

La ora actuală, costul hardului în cadrul cheltuielilor de realizare a unui sistem informatic este relativ redus, aproximativ 10%, aceasta datorită creșterii permanente a costului programării coroborată cu evoluția exponențiala a tehnicii de calcul, care nu implică și un cost la fel de ridicat. Această creștere continuă a costului programării se datorează creșterii complexității programelor elaborate, adaptarea programului la cerințele reale, schimbarea configurației hard, etc.

Astăzi se simte nevoia elaborarii unor produse program complexe, la care trebuie să participe mai multi programatori. Acestea pot fi: **simple** (pâna la 1.000 de linii sursă, realizate în câteva luni), **medii** (pâna la 10.000 de linii sursă, elaborate de 1-5 programatori în cel mult doi ani), **complexe** (pâna la 100.000 de linii sursă și elaborate de 5-20 de programatori în 2-3 ani) și **foarte complexe** (pâna la 1.000.000 de linii sursa, elaborate de 100-1.000 de programatori în câtiva ani). Programul de față poate fi încadrat în categoria programelor de complexitate medie.

Cheltuielile necesare pentru achiziția unui sistem se constituie în cheltuieli de investiții, cheltuieli necesare analizei, proiectării, programării și implementării sistemului informatic și cheltuieli de exploatare, care includ și cheltuielile cu întreținerea.

Programul realizat facilitează determinarea unor indicatori necesari diagnosticării unei societati comerciale, necesită doar un transfer de date existente deja în bazele de date ale firmei și calculează, la cerere, indicatorii doriți evitând culegerea datelor primare necesare.

Prin situațiile de ieșire propuse de program se oferă o imagine a evoluției indicatorilor în timp, a valorii întreprinderii în diferiti ani, putându-se preciza perioada evaluării. Aceste situații oferă informații utile atât pentru managerul firmei în luarea de decizii, pentru eliminarea disfunctionalităților existente la orice nivel, cât și pentru terti: clienți, creditori, cumpărători și, nu în ultimul rând, pentru acționarii societății.

Eficienta sistemului informatic proiectat constă în eliminarea timpului în care ar trebui culese datele și în reducerea timpului de calcul al indicatorilor și al valorilor firmei. Un atu important în ceea ce priveste eficienta îl aduce modulul de *"Calcul de sistem al valorii întreprinderii"*, care dă o soluție rapidă și cu un grad mare de corectitudine, având în vedere indicatorii calculați anterior și unele răspunsuri ale utilizatorului.

Sistemul nu poate înlocuii pe deplin analistul economico-financiar, dar îl ajută foarte mult, scurtând timpul necesar elaborării unui "*Diagnostic economico-financiar*" şi în "*Evaluarea întreprinderii*". Analistul trebuie să insiste mai mult în cadrul diagnosticului juridic şi în colectarea informaţiilor necesare calculului indicatorilor. Munca lui este degrevată de calculul numeric şi de sintetizarea informaţiilor

BIBLIOGRAFIE

1. Bătrâncea I. - Analiza economică şi financiară a societatilor comerciale, Editura ETA, Cluj-Napoca, 1996

2. Batrâncea I. - Analiza economică şi financiară. Fundamente metodologice, Editura ETA, Cluj-Napoca, 1995

3. Margulescu D., Niculescu M., Robu V. - Diagnostic economico-financiar. Concepte. Metode. Tehnici., Editura Romcart, Bucuresti, 1994

4. Toma M., Chivulescu M. - Ghid pentru diagnostic şi evaluare a întreprinderii, Bucuresti: Editat de Corpul Experţilor Contabili Autorizaţi din România, 1994

5. Paraschivesu M. D., Pavaloaia W. - Modele de contabilitate şi analiză financiară, Editura Neuron, Focsani, 1994

6. Dima G., Dima M. - FoxPro, Editura Teora, 1995

7. Vaslu L. - FoxPro 2.5., Editura Tehnica, Bucuresti, 1994

*** Buletin economic legislativ -Practica evaluării economice a întreprinderilor, nr. 5/1995

*** Monitorul Oficial - Legea 77/1994

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

SINDICATUL DE INTERMEDIERE ŞI GRUPUL DE VÂNZARE

CORNELIA POP

ABSTRACT. The paper below is trying to present the main differences between the underwrinting syndicate and the selling group. These two are hardly known in Romania so I consider their presentation useful.

În România, în prezent, cei care pot să intervină într-un plasament intermediat al unei oferte publice de vânzare de valori mobiliare pot fi: - societăţile de valori mobiliare; - băncile; - *investment banks*[1] care acţionează şi pe plan internaţional şi care au început să îşi deschidă filiale şi pe teritoriul României; aceste instituţii specializate în intermediere sunt recomandate în special în cazul în care societatea emitentă doreşte să efectueze oferta pe plan internaţional.

Intermediarii care intervin în plasarea unei oferte publice de vânzare de valori mobiliare se pot organiza - în funcţie de metoda de intermediere stabilită - într-un sindicat de intermediere şi/ sau un grup de vânzare.

Conform lit.o, art.1.2., Regulamentul nr. 6/ 95 (R 6/ 95) - *sindicatul de intermediere* reprezintă asocierea a două sau mai multe societăţi de valori mobiliare care au fost autorizate de CNVM în scopul efectuării unei oferte publice (de vânzare de valori mobiliare n.a.). Iar la lit.p a aceluiaşi articol, este definit *grupul de vânzare* ca reprezentând o reţea de sucursale, filiale şi agenţi care prestează, în mod obişnuit, servicii de ghişeu către public, şi care aparţin uneia sau mai multor societăţi comerciale sau regii autonome şi care ajută sindicatul de intermediere în activitatea de distribuire a valorilor mobiliare care fac obiectul ofertei publice de vânzare.

---

[1] *Investment banks* sunt instituţii financiare specializate în intermedierea plasării emisiunilor de valori mobiliare pe diverse pieţe de capital. Pentru informaţii suplimentare vă recomandam să consultaţi revista Finanţe, bănci, asigurări nr. 5/ 1998 prezentată la bibliografie.

R 6/ 95 nu amintește nimic specific despre sindicatul de intermediere - cu o singura excepție. În legătură cu grupul de vânzare, la art.3.17 al aceluiași regulament, se arată următoarele:

◊ respectivul grup de vânzare se constituie din inițiativa managerului sindicatului de intermediere, în scopul distribuirii către public a valorilor mobiliare care fac obiectul ofertei publice de vânzare. Acest grup de vânzare prestează servicii de ghișeu în numele și în contul unei societăți (sau a unui grup de societăți) de valori mobiliare, pe baza unui contract încheiat între societatea de valori mobiliare și societatea care prestează serviciul.

◊ pentru serviciile pe care le prestează, grupul de vânzare va primi *o sumă fixă*, stabilită în prealabil și de comun acord cu societatea de valori mobiliare care a inițiat constituirea grupului de vânzare. Această sumă fixă, spune în continuare articolul din R 6/ 95, *nu* va fi afectată de rezultatul ofertei publice (adică ar trebui să fie primită de grupul de vânzare indiferent dacă oferta are sau nu succes). Această generalizare, din punctul nostru de vedere, nu ar trebui făcută deoarece acest lucru *nu* este aplicabil pentru toate metodele de intermediere.

◊ salariații grupului de vânzare - care exercită servicii de ghișeu în scopul distribuirii ofertei publice - vor acționa *exclusiv* în numele și în contul managerului de sindicat și trebuie să respecte normele de conduită prevăzute în R 3/ 98 privind autorizarea și executarea intermedierii de valori mobiliare (care înlocuiește R 3/ 96).

◊ din grupul de vânzare pot să facă parte instituții care posedă o rețea de sucursale, agenții și oficii care prestează servicii financiare către public. Dar, se arată în continuare, membrii grupului de vânzare *nu* vor putea desfășura nici una dintre activitățile care necesită autorizarea CNVM, cu excepția cazului în care nu sunt societăți de valori mobiliare.

◊ ultimul alineat al art. 3.17 arată că distribuirea de valori mobiliare de către o bancă comercială sau o altă instituție supravegheată de BNR - în calitate de membră a unui grup de vânzare - *nu* este considerată intermediere de valori mobiliare conform L 52/ 94. Ceea ce spunea respectivul alineat se referea la posibilitatea băncilor comerciale de a face parte dintr-un grup de vânzare. Incepând cu 1998, ca urmare a prevederilor L 58/ 98 care - așa cum arătam

în paginile anterioare - prevede posibilitatea implicării băncilor în activităţi de intermediere, respectivul alineat nu mai are nici o valoare practică. Băncile româneşti pot, în condiţiile respectării prevederilor R 6/ 95, să fie atât membre ale unui sindicat de intermediere cât şi membre ale unui grup de vânzare, dacă doresc să se implice în acest gen de activităţi.

Nu putem să nu remarcăm că R 6/ 95 prezintă doar liniile generale de acţiune pentru un sindicat de intemediere şi un grup de vânzare. Această reglementare - din păcate relativ simplistă - a rolului şi funcţiilor grupului de vânzare şi aproape ignorarea sindicatului de intermediere se datorează rupturii de 50 de ani în tradiţia şi dinamica ofertelor publice de vânzare de valori mobiliare. Vom încerca să prezentăm - în continuare - mai pe larg rolul celor două grupuri de intermediari.

Astfel, un sindicat de intermediere se formează - dacă este necesar - după ce etapele preliminare (cercetarea pieţei, determinarea tipului şi clasei de valori mobiliare, stabilirea caracteristicilor acestora, încadrarea ofertei, etc.) au fost stabilite de societatea emitentă şi de intermediarul care a asistat-o în acest proces. Mai exact, decizia de formare a sindicatului depinde de metoda de intermediere utilizată şi de interesul manifestat de investitori în perioada de aşteptare a autorizării ofertei respective. Lipsa de experienţa în domeniu în România, a condus la cerinţa ca sindicatul de intermediere să se formeze, în principiu, înainte de întocmirea prospectului de ofertă - deoarece astfel de informaţii sunt cerute în prospect. Dar nu totdeauna această informaţie poate fi dată în momentul întocmirii prospectului. CNVM ar trebui să manifeste o mai mare flexibilitate în acest sens. Indirect, această flexibilitate există, deoarece prospectul poate fi modificat în cursul perioadei de autorizare. Acest lucru permite ca sindicatul de intermediere să se formeze - dacă este cazul - mai târziu.

Intermediarul - societate de valori mobliare sau bancă - care a asistat societatea emitentă în etapele preliminare mai sus amintite - dacă consideră că este cazul, va lua legătura cu alte societăţi care efectuează operaţii de intermediere a ofertelor publice de vânzare pentru a forma sindicatul de intermediere.

---

[2] În limbaj de specialitate se mai numeşte sindicat (grup) de subscriere sau de garantare sau de achiziţie de la noţiunile în limba engleză UNDERWRITING GROUP (SYNDICATE) sau PURCHASSE GROUP (SYNDICATE) care sunt considerate similare în dicţionarele şi lucrările de specialitate.

Rolul sindicatului de intermediere este acela de a garanta (de a subscrie[3]) o ofertă primară, în special, iar - uneori - și o ofertă secundară[4] de vânzare de valori mobiliare. Operația de garantare este operația de asumare a riscului legat de cumpărarea unei noi emisiuni de valori mobiliare de la societatea emitentă și cea de a revinde aceste valori mobiliare publicului investitor, fie direct, fie folosind serviciile unui grup de vânzare. În sens strict, operația de garantare a unei oferte publice de vânzare de valori mobliare - deci operația de asumare a riscului plasării respectivei oferte - apare doar atunci când metoda de intermediere utilizată este fie cea a plasamentului garantat (*firm commitment*), fie cea a plasamentului asigurat (*bought deal*).

Dar în practica ofertelor publice de vânzare de valori mobiliare, termenul de garantare mai apare și în legătură cu metoda celei mai bune execuții (numită și metoda celui mai bun efort), metoda totul sau nimic și metoda stand-by. Însă, în toate aceste cazuri, riscul nu este asumat în întregime de membrii sindicatului de intermediere, ci este împărțit între intermediari și societatea emitentă. Deci, nu este vorba despre o garantare efectivă a plasării ofertei publice de vânzare de valori mobiliare, termenul fiind utilizat în mod eronat, dar din comoditate și obișnuință.

Sindicatul de intermediere care intervine în operația de garantare a unei oferte publice de vânzare de valori mobiliare, va obține un profit din diferența de preț (considerată ca diferență brută) care apare între prețul cu care sindicatul va oferi respectivele valori mobiliare către public - numit și preț de ofertă publică - (mai mare) și prețul cu care sindicatul a achiziționat valorile mobiliare în cauză de la societatea emitentă - numit și preț de achiziție - (mai mic).

Decizia de a se recurge sau nu la înființarea unui sindicat de intermediere, aparține societății de intermediere care a asistat societatea emitentă pe tot parcursul fazei preliminare. Decizia depinde, cel puțin, de următorii factori:

---

[3] Unii specialiști români ar putea considera cuvântul subscriere ca fiind neadecvat în acest context și cu o conotație generală, dar a subscrie este cea mai directă traducere a cuvântului UNDERWRITE. Literatura de specialitate alătură semnificației acestui cuvânt și pe cea de garantare.

[4] În cazul ofertelor secundare - caz în care încasările din vânzarea valorilor mobiliare revin deținătorului de valori mobiliare și nu emitentului - termenul cel mai des utilizat de literatura de specialitate și de către specialiștii de pe plan internațional este cel de *distribuție secundară (secondary distribution)*. Termenul de garantare este preferat pentru oferte primare.

* clasa şi caracteristicile valorilor mobiliare care fac obiectul ofertei de vânzare;
* volumul (numărul de valori mobiliare ce vor fi emise) ofertei;
* situaţia emitentului;
* interesul publicului pentru respectiva ofertă;
* puterea financiară a intermediarului şi capacitatea lui de a-şi asuma un asemenea risc;
* capacitatea intermediarului de a asigura succesul distribuţiei valorilor mobiliare în cauză.

Pe pieţele occidentale, operaţia de garantare este realizată de instituţii specializate - investment banks - în acest gen de operaţii. Ele sunt asistate - mai ales în distribuţia ofertei - de societăţi de brokerage (societăţi de intermediere a operaţiilor cu valori mobiliare - pe scurt societăţi de valori mobliare).

Sindicatul de intermediere (grupul de garantare sau de achiziţie) se formează - în special - în scopul dispersării riscului plasării ofertei între mai mulţi intermediari interesaţi şi în scopul asigurării unei distribuţii rapide şi pe scară largă valorilor mobiliare în cauză. Atunci când este vorba despre dispersarea riscului - un singur intermediar îşi asumă un risc prea mare dacă doreşte să garanteze singur plasarea unei oferte, deoarece pentru a prelua întreaga cantitate de valori mobilare de la emitent, acest intermediar are nevoie să 'blocheze' o mare sumă de bani. Această sumă de bani va fi recuperată prin vânzarea valorilor mobiliare către publicul investitor, dar dacă vânzarea nu are loc destul de repede sau dacă oferta nu are succes, capitalul intermediarului rămâne imobilizat în valori mobiliare pe care nu le doreşte nimeni. Nici o societate financiară specializată în operaţii de intermediere a ofertelor publice de vânzare de valori mobiliare nu doreşte acest lucru. Astfel - se alege varianta dispersării riscului între mai mulţi intermediari, ceea ce conduce şi la o rază teritorială mai largă pentru distribuţie.

Sindicatul funcţionează pe baza unui contract - numit contract al sindicatului (grupului) de achiziţie sau, în limba engleză, *agreement among underwriters*. În acest contract, membrii sindicatului - care vor semna respectivul contract - stabilesc:

1. cine este managerul sindicatului, respectiv intermediarul care va îndeplini rolul de manager. În mod tradiţional, managerul de sindicat este societatea de intermediere care a lucrat cu societatea comercială emitentă în etapele preliminare ale ofertei (cercetarea pieţei, stabilirea caracteristicilor valorilor

mobiliare, etc.). Dar acest lucru nu este obligatoriu a fi respectat. Managerul unui sindicat de intermediere poate fi stabilit şi în funcţie de renumele său (legat de succesul altor oferte intermediate) şi impactul pe care acest renume l-ar putea avea în distribuirea cu succes a valorilor mobiliare, în funcţie de puterea sa financiară şi legăturile pe care le are cu alte investment banks, bănci şi societăţi de brokerage, ori în funcţie de alte caracteristici similare - toate având un singur scop, derularea cu succes şi în timp scurt a plasării ofertei de vânzare de valori mobiliare. Managerul de sindicat va acţiona ca agent - deci îi va reprezenta - pe toţi membrii sindicatului.

2. managerii secundari (adiţionali) - dacă se consideră că acest lucru este necesar. Acest gen de situaţie apare mai rar, dar nu este neobişnuit ca o ofertă interesantă pentru public şi de mari dimensiuni să fie intermediată de un sindicat care are doi sau trei manageri, mai ales dacă este vorba despre societăţi financiare de intermediere foarte bine cunoscute pe piaţa pe care urmează să fie plasată oferta.
3. obligaţiile - din punct de vedere financiar - care revin fiecărui membru al sindicatului. De obicei, aceste obligaţii se limitează la suma pe care membrii sindicatului o vor investi pentru a prelua o parte din valorile mobiliare ale emitentului. De asemenea, se mai stabileşte şi modul de decontare între membrii sindicatului, pentru partea care revine fiecăruia din diferenţa brută de preţ ce va fi încasată în urma vânzării valorilor mobiliare.
4. acordarea autorizaţiei managerului de sindicat pentru a forma un grup de vânzare şi pentru a aloca acestui grup o parte din valorile mobiliare preluate de sindicat. De asemenea, membrii sindicatului arată că sunt de acord să respecte regulile stabilite în contractul pe care managerul de sindicat l-a încheiat cu grupul de vânzare.
5. durata de viaţă a sindicatului. De obicei, durata de viaţă a unui astfel de sindicat - pe pieţele financiare internaţionale - este cu maxim 30 de zile mai lungă decât durata de viaţă a grupului de vânzare (data la care respectivul grup s-a dizolvat). Durata de viaţă a unui sindicat variază în funcţie de factorii mai sus amintiţi (la decizia de formare a sindicatului) şi în funcţie de reglementări şi practica de pe pieţele pe care se intermediază oferta. Durata de viaţă a unui astfel de sindicat poate fi mai mică decât durata maximă admisă, dar pentru acest lucru este nevoie de un consens mutual al membrilor sindicatului.
6. alte obligaţii ale managerului de sindicat, cum sunt:

* cea de contabilizare, înregistrare şi raportare a tuturor operaţiilor grupului;
* cea de întocmire a anunţului de alocare[5] a cantităţii de valori mobiliare ce urmează a fi preluată, între membrii sindicatului, în funcţie de sumele pe care aceştia sunt dispuşi şi au anunţat că participă la sindicat (respectiv la subscrierea şi vărsarea valorilor mobiliare care se achiziţionează de la societatea emitentă).
* stabilizare[6] pieţei, pentru a se evita scăderea preţului valorilor mobiliare sub nivelul preţului de ofertă publică pe perioada derulării acesteia. În cazul în care este vorba despre o ofertă primară (adică valori mobiliare care sunt oferite pentru prima dată pe piaţă şi, deci, nu au fost cotate niciodată pe vreo piaţă secundară organizată), managerul de sindicat va interveni cu o ofertă de cumpărare pe piaţa OTC - piaţă pe care sunt admise la cotă orice valori mobiliare, imediat ce acestea au fost emise - la un anumit preţ, care nu va fi mai mare decât preţul de ofertă publică pentru valorile mobiliare în cauză. În cazul în care se derulează o ofertă secundară, managerul de sindicat va lansa ordinul de cumpărare pe aceeaşi piaţă secundară pe care sunt tranzacţionate valorile mobiliare de acelaşi tip şi clasă ale emitentului. Pe pieţele financiare dezvoltate se ţine o evidenţă riguroasă (lucru posibil şi în România) a valorilor mobiliare care au fost cumpărate de managerul de sindicat în cadrul procesului de stabilizare. Acest lucru este absolut necesar, deoarece membrii sindicatului şi ai grupului de vânzare care au vândut respectivele valori mobiliare nu vor încasa nici un comision pentru respectiva vânzare. Dacă ei ar primi comision şi pentru acest tip de vânzări, nu ar mai fi interesaţi să depună efort în distribuirea ofertei şi ar aştepta ca managerul de sindicat să intervină. Ori nu acesta este scopul în care s-a creat sindicatul şi grupul de vânzare.

---

[5] Problemele legate de operaţia de alocare sunt foarte delicate. Pe pieţele financiare cu tradiţie în domeniul ofertelor publice de vânzare de valori mobiliare, de obicei managerul de sindicat reţine - după ce a încercat să facă cea mai bună alocare posibilă - până la maxim 25% din numărul total al valorilor mobiliare oferite spre vânzare. Acest gen de reţinere apare mai ales în cazul în care sunt oferite spre vânzare acţiuni comune (obişnuite) ale unor mari societăţi comerciale. Această 'poziţie' deţinută de managerul de sindicat se umeşte *'the pot'* (pot) şi de aici sunt servite ordinele de cumpărare de mari dimensiuni (zeci de mii de valori mobiliare) date de investitorii instituţionali, deoarece aceştia plătesc imediat ceea ce cumpără şi astfel sindicatul le dă posibilitatea de a fi serviţi imediat şi nu prin ordine de mici dimensiuni. Dacă valorile mobiliare din acest 'pot' sunt epuizate rapid, membrii sindicatului şi cei ai grupului de vânzare ştiu că efortul de distribuire va fi de mai mici dimensiuni deoarece oferta este interesantă. Expresia uzuală pentru această situaţie este 'the pot is clean' (potul este curat, este gol).

[6] numite în limbajul de specialitate din SUA, pegging (de la verbul to peg)

Şi în România, anexa 4 din R 6/ 95, arată la art. A 4.2. că societatea de valori mobiliare (banca, în condiţiile L 58/ 98 n.a.) care iniţiază sindicatul de intermediere va avea rolul de manager de sindicat şi în calitate de manager este obligată să ţină şi evidenţa contabilă a respectivei oferte publice. În continuare, în R 6/ 95 diferenţa brută (mai sus amintită) este numită *marjă de intermediere*, preţul de achiziţie al valorilor mobiliare de la emitent este numit *preţ de subscriere sau preţ de emisiune*, iar preţul cu care valorile mobiliare sunt oferite publicului sau preţul de ofertă publică este numit *preţ de vânzare*. Respectiva marjă de intermediere, se precizează în continuare în anexa 4 a R6/ 95, este distribuită între membrii sindicatului de intermediere conform prevederilor *Contractului de constituire a sindicatului de intermediere* a cărui formă - de principiu - este prezentată în cele ce urmează (conform art. 4.2 pct.II):

Contractul de constituire a sindicatului de intermediere se încheie între participanţii la un astfel de sindicat şi stabileşte drepturile şi obligaţiile acestora. Contractul trebuie să cuprindă prevederi referitoare la:

a) recunoaşterea calităţii de manager şi de agent al sindicatului de intermediere, societăţii de valori mobiliare care a iniţiat contractul;

b) numirea de comanageri -dacă este cazul;

c) definirea responsabilităţilor membrilor sindicatului de intermediere şi stabilirea părţii din marja brută cuvenită fiecărui participant, ce urmează a fi plătită la data decontării, proporţional cu participarea fiecăruia la riscul asumat prin cumpărarea ofertei;

d) autorizarea managerului de a constitui grupul de vânzare şi asumarea obligaţiei de a respecta prevederile contractului încheiat între manager - în calitate de agent al sindicatului de intermediere - şi membrii grupului de vânzare;

e) stabilirea duratei funcţionării sindicatului de intermediere; în lipsa unor prevederi exprese, sindicatul de intermediere se dizolvă după 30 de zile de la data încheierii ofertei publice;

f) stabilirea metodei de intermediere.

În România, acest contract trebuie - la rândul lui - să fie depus la CNVM pentru ca această comisie să decidă dacă acesta se încadrează în normele legilor române.

Contractul pe baza căruia se constituie sindicatul (grupul de achiziţie) *nu* trebuie să fie confundat cu contractul de garantare al plasamentului ofertei publice de vânzare (*underwriting agreement),* numit şi contract de intermediere, care se încheie între managerul de sindicat - ca agent al membrilor sindicatului - şi societatea emitentă.

În ceea ce priveşte *grupul de vânzare*, format de managerul de sindicat, acesta are rolul de a asigura succesul distribuţiei valorilor mobiliare care fac obiectul ofertei publice, fără a afecta - în sens negativ - preţul acestora. Grupul de vânzare poate include atât membrii ai sindicatului de intermediere, cât şi societăţi - de regulă financiare, pe pieţele financiare cu tradiţie - care pot să efectueze numai 'operaţii de ghişeu' (de distribuţie efectivă a valorilor mobiliare încredinţate şi care nu fac parte din sindicat. Dimensiunile grupului de vânzare variază în funcţie de numărul valorilor mobiliare ce urmează a fi distribuite şi piaţa de distribuţie, de la câţiva membrii, la sute de membrii (pe piaţa SUA sau când distribuţia are loc pe plan internaţional).

Existenţa grupului de vânzare este guvernată de existenţa unui contract specific, numit în limbaj de specialitate şi *selected dealer agreement*. Acest contract este încheiat între managerul de sindicat şi membrii grupului de vânzare şi trebuie să stabilească, cel puţin, următoarele:

- termenii relaţiei grupului de vânzare cu sindicatul de intermediere;
- comisionul care revine grupului de vânzare, pentru serviciul efectuat (numit şi *selling concession*-concesie pentru vânzare); reglementările din România numesc acest comision marjă de intermediere;
- perioada de timp pentru care se constituie grupul de vânzare; pe pieţele financiare internaţionale, această durată este - de obicei - de 30 de zile;
- prevederea conformă căreia grupul de vânzare urmează sau nu să fie obligat să achiziţioneze (pe cont propriu) valorile mobiliare care rămân nevândute. Această situaţie este foarte rar întâlnită, dar ea nu trebuie exclusă, deoarece tradiţia pieţelor internaţionale permite includerea unei astfel de obligaţii în respectivul contract.

Acest contract în România este obligatoriu a fi prezentat la CNVM, pentru a se verifica concordanţa prevederilor cuprinse în el cu reglementările din România.

Deci, după cum se poate observa, procesul de intermediere al unei oferte publice de vânzare de valori mobiliare se poate realiza prin mijlocul unui sindicat de intermediere care trebuie să aibă prevăzut un manager de sindicat, iar respectivul sindicat poate să fie ajutat - pentru distribuţie - de un grup de vânzare. O societate de valori mobiliare, o bancă sau o altă instituţie specializată care alege şi are dreptul să se implice în acest gen de intermediere, poate să joace unul din următoarele roluri:

1) să fie manager de sindicat, atunci când este vorba despre intermediarul care a inițiat alegerea și care trebuie să țină evidența ofertei și trebuie să efectueze toate operațiile care îi revin, cum ar fi - de exemplu - alocarea valorilor mobiliare, stabilizarea ofertei, constituirea grupului de vânzare, etc.;
2) să fie membră a sindicatului de intermediere și, ca urmare a acestei poziții, să investească o parte din capitalul său în achiziționarea unui anumit număr de valori mobiliare, iar apoi va revinde aceste valori - la prețul de ofertă publică sau prețul de vânzare - pentru a obține un profit. În acest caz interemediarul se mai poate numi garant sau subscriitor;
3) să fie membră doar a grupului de vânzare. În acest caz, intermediarul nu investește propriul său capital în valorile mobiliare care fac obiectul ofertei intermediate, ci ajută la vânzarea respectivelor titluri prin preluarea lor de la unul sau mai mulți membrii ai sindicatului și le va vinde publicului investitor. Remunerarea acestui serviciu este primită sub forma unui comision. Așa cum arătam mai sus, dacă se prevede obligativitatea pentru membrii grupului de vânzare de a achiziționa pe cont propriu valorile mobiliare rămase nevândute, atunci - la sfârșitul ofertei - membrii grupului de vânzare vor plasa propiul lor capital în valorile mobiliare rămase nedistribuite publicului. O astfel de prevedere poate să genereze, indirect, un efort suplimentar din partea membrilor grupului de vânzare pentru distribuirea întregii cantități de valori mobiliare care le-a revenit.

Trebuie să precizăm că un intermediar nu este obligat 'să joace' doar unul dintre roluri. De exemplu, managerul de sindicat poate să rămână numai în respectivul 'rol' și va încasa o parte din diferența brută de preț, fără a investi nici o unitate monetară din capitalul său. Societatea care ocupă poziția de manager al sindicatului este recompensată - prin partea încasată din diferența brută de preț - pentru toate operațiile pe care le face și care îi intră în atribuții. Managerul de sindicat poate să aleagă să joace și rolul unui membru al sindicatului, respectiv va investi o parte din capitalul propriu pentru a prelua un

---

Trebuie să precizăm că pe piețele financiare internaționale, de regulă sindicatele de intermediere 'sunt deja formate', în funcție de societatea contactată pentru a asista emitentul în etapele preliminare. Există grupuri de societăți de intermediere care lucrează împreună de zeci de ani când este vorba despre formarea unui astfel de sindicat. Ele își cunos foarte bine rolul sau rolurile pe care urmează să le joace în respectivul sindicat și/sau grup de vânzare, și aceste roluri se mențin pentru perioade lungi de timp, la intermedierea succesivă sau simultană a diferitelor oferte. Poziția lor în sindicat (în sensul urcării sau a căderii lor) depinde de puterea lor financiară, de capacitatea de distribuție și de tipul de valori mobiliare pe care s-au specializat să îl intermedieze.

anumit număr de valori moblilare. Astfel el va putea încasa încă o parte din diferenţa brută de preţ. Dacă doreşte să beneficieze de întreaga diferenţă de preţ, atunci managerul de sindicat îşi va putea asuma şi poziţia de membru al grupului de vânzare şi va vinde direct publicului investitor valorile mobiliare în care şi-a investit capitalul.

O societate de intermediere care este membră a sindicatului şi îşi plasează o parte a capitalului pentru a achiziţiona un număr conveit de valori mobiliare, poate să rămână în această unuică poziţie şi va fi recompensată pentru investiţia făcută cu o parte din diferenţa de preţ brută, ori va putea să decidă să facă parte şi din grupul de vânzare, caz în care va încasa cea mai mare parte a diferenţei brute, cu excepţia părţii care trebuie cedate managerului de sindicat. Sau socieatea poate să aleagă să rămână doar membră a grupului de vânzare şi în acest caz va încasa numai comisionul ce i se cuvine pentru operaţia de distribuţie.

Contractul de garantare sau de intermediere (numit şi *underwriting agreement*) este al treilea tip de contract pe care managerul unui sindicat de intermediere trebuie să îl încheie - de data aceasta cu societatea care emite valorile mobiliare care urmează să facă obiectul ofertei publice de vânzare. Managerul de sindicat - în acest contract, ca şi în cazul contractului încheiat cu grupul de vânzare - acţionează ca agent al membrilor sindicatului. În acest contract, în general, trebuie să se detalieze:

⇒ angajamentul sindicatului de a achiziţiona pe cont propriu valorile mobiliare emise (în cazul plasamentului garantat şi a celui asigurat);
⇒ diferenţa de preţ - între preţul de vânzare (preţul de ofertă publică) şi preţul de emisiune (preţul de achiziţie al valorilor mobiliare de la emitent), inclusiv comisioanele şi diversele reduceri de preţ de care vor putea beneficia membrii sindicatului;
⇒ încasările nete care revin societăţii comerciale care a emis valorile mobiliare;
⇒ data limită la care emitentul va primi sumele care i se cuvin (de regulă cu mult înainte de sfârşitul ofertei publice) şi data la care urmează să aibă loc decontările între sindicat şi membrii grupului de vânzare pentru comisionul convenit, ca şi decontările dintre membrii sindicatului;
⇒ acordul sindicatului de a proceda la promovarea ofertei imediat ce se obţine aprobarea din partea autorităţilor responsabile (CNVM în România) sau de la data specificată în autorizaţie, după momentul autorizării efective.

Emitentul (societatea comercială emitentă), la rândul său, are o serie de obligații și acestea trebuie să fie prevăzute în același contract, astfel:

- în primul rând, emitentul trebuie să se angajeze să suporte (să plătească) toate cheltuielile legate de faza preliminară a ofertei, respectiv cea de pregătire a ofertei, inclusiv taxa ce se plătește pentru primirea autorizației ofertei în cauză;
- în al doilea rând, emitentul se angajează să furnizeze managerului de sindicat suficiente copii ale prospectului de ofertă - pe care l-a depus spre aprobare la autoritățile competente, înainte de autorizarea ofertei - și/ sau după prospectul final, aprobat - prospect care poate să fie diferit de cel inițial întocmit și depus spre aprobare ca urmare a completărilor și modificărilor necesare;
- în al treilea rând, emitentul garantează:

a) să îndeplinească toate condițiile necesare pentru a se încadra în reglementările care guvernează piața valorilor mobiliare din țara respectivă sau reglementările internaționale;
b) să își asume responsabilitatea pentru cât de corecte și complete sunt informațiile oferite ca și certificarea acurateții acestora; înscrierea acestei prevederi în contractul de intermediere este opțională, iar dacă ea nu apare în această formă, atunci managerul de sindicat și/ sau alți intermediari care au participat la întocmirea prospectului, răspund pentru corectitudinea informațiilor oferite;
c) să acorde indemnizații membrilor sindicatului pentru obligațiile financiare care ar putea să rezulte ca urmare a omisiunilor ce au apărut în prospectul de ofertă sau din interpretarea greșită a informațiilor care însoțesc oferta, dacă acestea sunt exclusiv responsabilitatea emitentului;
d) să facă publice toate litigiile în curs în care societatea emitentă este implicată;
e) să folosească sumele de bani ce vor fi obținute din emisiune în scopul prevăzut și bine precizat în prospect;
f) să respecte legile privind valorile mobiliare în regiunile geografice și administrative în care acestea urmează a fi distribuite;
g) să facă pașii necesari pentru a obține înscrierea și menținerea valorilor mobiliare în cauză la cota unei burse de valori asupra căreia s-a convenit, dacă o astfel de prevedere apare în contractul de intermediere (de garantare).

În România, în anexa 4 la R6/ 95, se precizează următoarele - cu privire la contractul de intermediere (conform art.4.2., pct.I):

Contractul de garantare se încheie între ofertant şi manager, în calitate de agent al sindicatului de intermediere şi reprezintă angajamentul ferm al intermediarilor de a prelua valorile mobiliare în scopul distribuirii lor către public.
Contractul de garantare stipulează condiţiile în care se desfăşoară intermedierea (diatribuirea) ofertei precum şi responsabilităţile ofertantului şi ale societăţilor de valori mobiliare. Contractul trebuie să cuprindă informaţii referitoare la preţul de emisiune al valorilor mobiliare, preţul de vânzare, marja brută (care include toate spezele şi comisioanele), dondurile nete obţinute de către ofertant şi data decontării.
Ofertantul se angajează să plătească toate cheltuielile ocazionate de pregătirea ofertei publice - taxa de înregistrare a valorilor mobiliare, taxa de publicare a anunţului publicitar - şi să furnizeze managerului sindicatului de intermediere un număr de copii ale prospectului de ofertă - număr stabilit de comun acord.
În contract sunt conţinute următoarele clauze privind obligaţiile societăţii emitente (sau ale ofertantului -dacă este diferit de societatea emitentă):
a) să prezinte toate informaţiile şi documentele solicitate de CNVM şi să se conformeze în totalitate prevederilor L 52/ 94 privind valorile şi bursele de valori;
b) să-şi asume responsabilitatea privind exactitatea, realitatea şi integritatea tuturor informaţiilor din prospect, pe care se angajează să le certifice;
c) să ofere informaţii asupra tuturor litigiilor în curs;
d) să utilizeze fondurile obţinute din oferta publică în scopurile prezentate în prospect;
e) să întreprindă acţiunile necesare pentru ca valorile mobiliare oferite să poată fi tranzacţionate pe o piaţă secundară organizată;
f) să despăgubească pe intermediari pentru pierderile ce pot fi suferite de aceştia datorită omisiunilor şi prezentărilor eronate pentru care ofertantul poartă răspunderea;
Societăţile de valori mobiliare se angajează să efectueze activităţile ce le revin în distribuirea ofertei, imediat după acordarea autorizaţiei de desfăşurare a ofertei publice de către CNVM sau la o dată ulterioară menţionată în prospect.

Din cele prezentate mai sus se poate intui că întregul proces de emitere şi punere în circulaţie a valorilor mobiliare antrenează un cost. Acest cost se numeşte costul[8] ofertei publice de vânzare de valori mobiliare sau costul flotării şi are, în principal, următoarele *două* componente:

a) cheltuielile efectuate de emitent pentru expertizele legale şi consultanţă în domeniul ofertelor publice de vânzare de valori mobiliare, legate de tipărirea prospectului, taxa pentru serviciile furnizate de societatea de intermediere care a asistat societatea emitentă în perioada preliminară de pregătire a ofertei, cheltuielile legate de certificarea situaţiilor financiare de către un cenzor independent, taxa pentru autorizarea ofertei publice şi care cade exclusiv în sarcina societăţii emitente şi alte cheltuieli (întocmirea si verificarea de acte adiţionale, cheltuieli legate de marketingul respectivei oferte, etc.);
b) diferenţa de preţ care se cuvine sindicatului de intermediere pentru garantarea ofertei, diferenţă care apare între preţul de vânzare al valorilor mobiliare (preţul de ofertă publică) şi preţul de emisiune (preţul cu care sunt achiziţionate valorile mobiliare de la emitent). Aşa cum arătam mai sus, această diferenţă va fi împărţită între sindicatul de intermediere şi grupul de vânzare. Această diferenţă de preţ este 'preţul' pe care societatea emitentă îl plăteşte pentru plasarea intermediată şi garantată a valorilor sale mobiliare. Adică, societatea emitentă ar putea să încaseze ea respectiva diferenţă, dacă ar recurge la un plasament direct (decris în paragraful...), dar riscurile legate de un plasament direct sunt prea mari şi este puţin probabil ca societatea emitentă să vândă efectiv valorile mobiliare în cauză la preţul pe care reuşeşte să îl obţină intermediarii specializaţi.

---

[8] Studiile efectuate de SEC în SUA au arătat că întregul cost al unei oferte publice este mai mare atunci când este vorba despre o vânzare de acţiuni, decât pentru vânzările de obligaţiuni, ca urmare a riscului mai mare ataşat de acţiuni, ca şi de distribuirea acestora pe scară mai largă şi în blocuri mai mici (numeric), în timp ce emisiunile de obligaţiuni sunt vândute în blocuri mari unui număr mai mic de investitori. În plus, studiile au mai arătat că aceste costuri ale ofertei publice - ca procent din suma totală care urmează să fie încasată din vânzarea valorilor mobiliare- sunt mai mari pentru emisiunile de mici dimensiuni (din punctul de vedere al cantităţii), decât pentru cele de dimensiuni mai mari. Această situaţie apare deoarece componenta a) a acestui cost tinde să fie relativ fixă şi de mari dimensiuni. Totodată, ofertele mici de valori mobiliare sunt efectuate de societăţi comerciale de mai mici dimensiuni, mai puţin cunoscute şi care trebuie să ofere mai multe informaţii publicului investitor şi care trebuie să suporte cheltuieli suplimentare pentru marketingul respectivei oferte.

Diferenţa de preţ este componenta variabilă a costului flotării şi, totodată, este considerată de toţi cei implicaţi ca fiind componenta cheie. Studiile efectuate pe pieţele financiare internaţionale, arată că respectiva diferenţă (marja de intermediere) - calculată ca procent din valoarea totală a emisiunii - variază între 23.7% - 25% în cazul ofertelor publice de acţiuni obişnuite (comune) de mici dimensiuni (emise în număr mic), la 1% - 1.25 % din valoarea nominală a unei emisiuni de obligaţiuni care beneficiază de un rating de AA sau AAA. Acest cost variază - aşa cum se poate observa - în funcţie de mărimea riscului asumat de intermediar prin activitatea de garantare, dar şi de mărimea ofertei, de puterea financiară a emitentului şi de bonitatea lui, de tipul şi clasa de valori mobiliare ce urmează a fi puse în circulaţie, dacă valorile mobiliare sunt încadrate într-o ofertă primară sau secundară, care pot să fie sau nu iniţiale, de metoda de intermediere convenită.

Diferenţa de preţ (marja de intermediere) este înscrisă în mod distinct în contractul de intermediere (de garantare) a plasamentului şi ea poate să se stabilească:

- fie prin negociere - metodă aproape exclusiv utilizată pentru ofertele publice de acţiuni ale societăţilor comerciale şi pentru cea mai mare parte a emisiunilor de obligaţiuni ale aceloraşi societăţi - cu excepţia cazurilor în care se foloseşte plasamentul asigurat;
- fie prin metoda licitaţiei competitive (licitaţie organizată de emitent) - metodă des folosită în special în cazul obligaţiunilor emise de agenţii guvernamentale, de municipalităţi şi societăţile care desfăşoară activităţi în domeniul serviciilor publice (transporturi, salubritate, distribuţie de apă, gaz, energie electrică, etc.).

Pentru România, în anexa 4 a R 6/ 95, art.A4.1., cu oprivire la plasamentul intermediat, se specifică următoarele:

1. stabilirea societăţilor de valori mobiliare implicate în intermedierea unei oferte publice şi a marjei de intermediere care le revine, se face cu ajutorul a două metode de bază: negocierea şi licitaţia;
2. *negocierea* se recomandă în cazul emisiunilor de acţiuni şi obligaţiuni făcute de societăţi comerciale;
3. *licitaţia* se recomandă în cazul emisiunilor de valori mobiliare făcute de instituţii ale administraţiei publice centrale şi locale şi de regiile autonome.

Aceste prevederi este de presupus că vor fi valabile şi pentru băncile care se vor implica în operaţiuni de intermediere. După cum se poate observa, reglementările din România nu diferă cu nimic de cele de pe plan internaţional, ceea ce ne lipseşte - deocamdată - este practica în domeniul ofertelor publice de vânzare.

Specialiştii şi practicienii din acest domeniu consideră că diferenţa de preţ (marja de intermediere) cuprinde trei elemente:

a) taxa încasată de managerul de sindicat;

b) discontul - diferenţa de preţ - care revine membrilor sindicatului de intermediere;

c) comisionul de vânzare (*selling concession*) care revine grupului de vânzare.

Iată cum se repartizează această diferenţă de preţ (marjă de intermediere), de obicei, pentru o ofertă publică de vânzare care este promovată pe o piaţă financiară cu tradiţie. De exemplu, managerul de sindicat a negociat cu emitentul - în cadrul unui plasament intermediat garantat - să cumpere toate cele 2.000.000 de acţiuni la un preţ de 20.000 lei. Preţul de vânzare către public (preţul de vânzare al acţiunilor) al acţiunilor este de 25.000 lei. Diferenţa de preţ (marja de intermediere) este de 5000, respectiv de 20% din preţul de ofertă publică. Să mai presupunem că din sindicat mai fac parte (pe lângă managerul de sindicat) încă 3 societăţi specializate în intermediere. Totodată, managerul de sindicat a solicitat alţi 4 intermediari să facă parte exclusiv din grupul de vânzare. Totodată, societăţile de intermediere care compun sindicatul fac parte şi din grupul de vânzare. Tradiţional, această diferenţă (marjă de intermediere) - de 5.000 lei în exemplul nostru - se va repartiza astfel:

⇒ managerul de sindicat - dacă alege să rămână numai pe această poziţie - va încasa câte 500 de lei pentru fiecare acţiune care va fi vândută publicului investitor (adică 10% din diferenţa totală);

⇒ membrii sindicatului de intermediere vor primi pentru fiecare acţiune pe care au subscris-o suma de 2.000 lei (respectiv 40% din diferenţa totală); aceasta este compensaţia primită de membrii sindicatului pentru faptul că şi-au riscat propriul capital şi l-au investit în respectivele valori mobiliare);

⇒ membrii grupului de vânzare vor primi 50% din diferenţa de preţ pentru efortul depus la vânzarea valorilor mobiliare, respectiv 2.500 de lei pentru fiecare acţiune vândută.

În cazul nostru, situaţia sintetică - conform condiţiilor contractului din exemplu - se prezintă astfel:

Societăţile intermediare implicate	***Numărul de acţiuni ce se oferă publicului***	***Numărul de acţiuni subscrise***	***Numărul de acţiuni vândute***	***Suma încasată***
	2.000.000			*Total de încasat = 5.000 lei x 2.000.000 acţiuni = 10.000 mil.lei*
A - manager de sindicat		200.000	100.000	Pentru poziţia de manager de sindicat: 500 lei x 2.000.000 acţiuni = 1.000 mil.lei Pentru subscrierea celor 200.000 de acţiuni: 2.000 lei x 200.000 acţ. = 400 mil.lei Pentru vânzarea efectivă a celor 100.000 de acţiuni: 2.500 x 100.000 acţiuni = 250 mil.lei *TOTAL = 1.650 mil.lei*
B - membră a sindicatului		600.000	500.000	Pentru cele 600.000 de acţiuni preluate de la emitent: 2.000 lei x 600.000 acţiuni = 1.200 mil.lei. Pentru cele 500.000 de acţiuni vândute direct publicului: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil. lei *Total = 2.450 mil.lei*
C - membră a sindicatului		600.000	500.000	Pentru cele 600.000 de acţiuni preluate de la emitent: 2.000 lei x 600.000 acţiuni = 1.200 mil.lei. Pentru cele 500.000 de acţiuni vândute direct publicului: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil. lei *Total = 2.450 mil.lei*

Societăţile intermediare implicate	*Numărul de acţiuni ce se oferă publicului*	*Numărul de acţiuni subscrise*	*Numărul de acţiuni vândute*	*Suma încasată*
D - membră a sindicatului		600.000	500.000	Pentru cele 600.000 de acţiuni preluate de la emitent: 2.000 lei x 600.000 acţiuni = 1.200 mil.lei. Pentru cele 500.000 de acţiuni vândute direct publicului: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil. lei *Total = 2.450 mil.lei*
E - membră a grupului de vânzare			100.000	Pentru efortul de vânzare: 2.500 lei x 100.000 de acţiuni = 250 mil.lei *Total = 250 mil. lei*
F - membră a grupului de vânzare			100.000	Pentru efortul de vânzare: 2.500 lei x 100.000 de acţiuni = 250 mil.lei *Total = 250 mil. lei*
G - membră a grupului de vânzare			100.000	Pentru efortul de vânzare: 2.500 lei x 100.000 de acţiuni = 250 mil.lei *Total = 250 mil. lei*
H - membră a grupului de vânzare			100.000	Pentru efortul de vânzare: 2.500 lei x 100.000 de acţiuni = 250 mil.lei *Total = 250 mil. Lei*

Dacă în exemplul nostru am considera că A va îndeplini doar funcţia de manager de sindicat, iar B,C,D vor fi doar membre ale sindicatului, fără a se implica în vânzare, atunci repartiţia acţiunilor subscrise, a celor vândute şi a sumelor cuvenite este următoarea:

Societățile intermediare implicate	*Numărul de acțiuni ce se oferă publicului*	*Numărul de acțiuni subscrise*	*Numărul de acțiuni vândute*	*Suma încasată*
	2.000.000			*Total de încasat 5.000 lei x 2.000.000 acțiuni = 10.000 mil.lei*
A - manager de sindicat (exclusiv)				Pentru poziția de manager de sindicat 500 lei x 2.000.000 acțiuni = 1.000 mil.lei *Total 1.000 mil.lei*
B - membră a sindicatului (exclusiv)		670.000		Diferența de preț cuvenită pentru preluarea celor 670.000 de acțiuni: 2.000 lei x 670.000 acțiuni = 1.340 mil.lei *Total 1.340 mil.lei*
C - membră a sindicatului (exclusiv)		670.000		Diferența de preț cuvenită pentru preluarea celor 670.000 de acțiuni: 2.000 lei x 670.000 acțiuni = 1.340 mil.lei *Total 1.340 mil.lei*
D - membră a sindicatului (exclusiv)		660.000		Diferența de preț cuvenită pentru preluarea celor 670.000 de acțiunui: 2.000 lei x 660.000 acțiuni = 1.320 mil.lei *Total 1.320 mil.lei*

Societăţile intermediare implicate	*Numărul de acţiuni ce se oferă publicului*	*Numărul de acţiuni subscrise*	*Numărul de acţiuni vândute*	*Suma încasată*
E - membră a grupului de vânzare		-	500.000	Comisionul cuvenit pentru vânzare: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil.lei *Total = 1.250 mil.lei*
F - membră a grupului de vânzare			500.000	Comisionul cuvenit pentru vânzare: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil.lei *Total = 1.250 mil.lei*
G - membră a grupului de vânzare			500.000	Comisionul cuvenit pentru vânzare: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil.lei *Total = 1.250 mil.lei*
H - membră a grupului de vânzare			500.000	Comisionul cuvenit pentru vânzare: 2.500 lei x 500.000 acţiuni = 1.250 mil.lei *Total = 1.250 mil.lei*

Variantele de combinare pot să continuie. Am prezentat acest exemplu pentru a da o imagine de ansamblu asupra modului de repartiţie a marjei de intermediere pentru o ofertă publică intermediată şi distribuită prin metoda plasamentului garantat, atunci când se constituie un sindicat de intermediere şi un grup de vânzare.

Nu am amintit nimic în exemplu de mai sus depre valorile mobiliare pe care managerul de sindicat le deţine sau reţine - eventual - în 'pot'. Dacă managerul de sindicat este şi membru efectiv al sindicatului (subscrie o anumită cantitate de valori mobiliare), el va putea crea 'potul' din acţiunile pe care le-a subscris sau va forma potul reţinând o anumită cantitate de valori mobiliare de la fiecare dintre societăţile de intermediere care formează sindicatul. În al doilea caz, managerul de sindicat - dacă va constitui 'potul' - va recurge la reţinerea unei anumite cantităţi de valori mobiliare de la membrii sindicatului.

Bineînţeles, metodele de repartizare a marjei de intermediere pot să varieze, în funcţie de condiţiile prevăzute în contractele încheiate pentru constituirea sindicatului de intermediere şi a grupului de vânzare. Ceea ce am prezentat mai sus era cea mai obişnuită metodă de repartizare a diferenţei de preţ (marjei de intermediere) la sfârşitul anilor '80 şi începutul anilor '90. Este probabil ca ea să fie folosită şi în prezent pe scară largă.

BIBLIOGRAFIE

1. *** Piaţa financiară - culegere de acte normative, Editura All, colecţia Juridică, Bucureşti 1998
2. ***Regulamentul CNVM nr.6/ 1995 privind oferta publica de vanzare de valori mobiliare, Monitorul Oficial al Romaniei nr.92/ 1996
3. Dalton, J., How the stock market works, New York Institute of Finance, New York, 1988
4. Pop, C., Făt C., Societăţile comerciale deschise, Buletin economic legislativ nr.12/ 98, Tribuna Economică, ISSN 1222-9482
5. Pop, C., Făt C., Societăţile de valori mobiliare, Tribuna Economica nr. 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45/ 1997
6. Pop , C., Ungurean, P., Investment banks - instituţii financiare specializate, Finanţe, bănci, asigurari nr.5/ 1998

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

TRANSFERUL DE PORTOFOLIU LA SOCIETĂŢILE DE ASIGURĂRI

CRISTINA CIUMAŞ

RÉSUMÉ. Le transfert de portofeuille aux sociétés des assurances. Il y a malheureusement, encore, de lacunes dans notre legislation des assurances.

Le projet du loi concernant les sociétés des assurances, variante novembre 1998 aborde pour le première fois aprés 1990 le probleme du transfert de portofeuille dans un seuil article (art.23) avec trois alinéas.

C'est la raison pour je propose d'aborder ce thème en détails.

Mon article essayéde trouver les réponses aux questions comment:

- quelle est la définition du transfert de portofeuille?
- dans quels cas intervient ce transfert?
- qui sont les acrteurs, les participantsàcette opération?
- quelle est la procedure du transfert?
- quelles sont les effects à légard des assurés, des agents, du personal et sur la réassurance?

Nucleul activităţii unui societăţi de asigurare este dat de produsele de asigurare propuse spre subscriere.

Totalitatea contractelor de asigurare încheiate de asigurător formează portofoliul acestuia. Din punctul de vedere al legiuitorului, portofoliul unei societăţi de asigurare îşi are drept coordonate categoriile legale de asigurări pentru care a primit autorizaţia de funcţionare (agrementul) şi pe care aceasta le practică.

De ce o astfel de temă?

Totul a plecat de la proiectul legii privind societăţile de asigurare şi supravegherea asigurărilor, în cele două variante: martie 1997 şi noiembrie 1998. Fiecare pe întinderea unui singur articol (30 şi respectiv 23) abordează problematica transferului de portofoliu.

În prima variantă fiind precizate condiţiile pentru efectuarea transferului de portofoliu, prezentate pe 5 aliniate, iar ultima la primul aliniat dă o definiţie, într-un al doilea se specifică obiectul transferului, iar al treilea

precizează şi conchide că: "transferul nu este valabil fără aprobarea Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor".

După parcurgerea articolului din proiectul de lege o serie de întrebări s-au ridicat:

- ce este transferul de portofoliu?
- între cine operează?
- când, în ce condiţii are loc?
- care este procedura de realizare?
- dacă acest transfer poate îmbrăca mai multe forme? În ce constă particularitatea uneia sau alteia?
- care sunt efectele unei asemenea operaţiuni asupra asiguraţilor, agenţilor de asigurare, personalului, reasigurătorilor?

Sunt întrebări pe care mi le-am pus şi la care am încercat să găsesc răspunsuri cercetând literatura de specialitate.[1]

Transferul de portofoliu reprezintă cedarea de către o societate de asigurare alteia a unei părţi sau în totalitate a contractelor sale de asigurare.

Potrivit definiţiei date *obiectul transferului* nu-l poate reprezenta un singur contract ci un ansamblu de contracte:

- fie contracte aferente unei ramuri, categorii legale de asigurare;
- fie toate contractele subscrise până în ziua cesiunii.

Legat de derularea operaţiunii apar termeni ca *cedentul* şi *cesionarul*, termeni ce desemnează practic *subiecţii* transferului de portofoliu.

Când are loc transferul de portofoliu? Amintesc câteva ipoteze:

- când două societăţi vor să fuzioneze, contractele societăţii absorbite sunt transferate societăţii absorbante;
- o societate nu mai doreşte să facă subscrieri într-o anume ramură de asigurare continuându-şi activitatea în altele;
- situaţia financiară a unei societăţi nu dă semne de redresare, prin transferul portofoliului său evitându-se retragerea autorizaţiei de funcţionare;
- în cazul lichidării unei societăţi, constituind astfel o soluţie de lichidare.

Este necesar să se facă o *delimitare strictă între transferul de portofoliu* şi alte operaţii specifice asigurării. Spre exemplu cesiunea de portofoliu se poate ascunde sub *masca unei reasigurări generale*. Cel două operaţii nu pot fi confundate întrucât:

1. reasigurarea implică o comuniune în suportarea consecinţelor riscurilor şi nu un transfer de contracte.

2. transferul de portofoliu se recunoaşte sub această dublă trăsătură:

---

[1] M. Picard, A. Besson, Les assurances terrestres en droit français, Tome II, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1972.

a) cesionarul este însărcinat cu titlu de mandatar în gestionarea contractelor şi

b) cesionarul dobândeşte proprietatea supra rezervelor tehnice.

Cesionarul este succesor asupra drepturilor şi obligaţiilor cedentului devenind ca urmare:

- ereditorul asiguraţilor în baza obligaţilor asumate de către ei şi

- debitor al prestaţiilor promise lor de către cedent.Aşa se explică şi formularea legiuitorului[2]: "Transferul va cuprinde transferul de datorii, drepturi, obligaţii sau proprietăti".

Cum? În ce condiţii? Cine dispune transferul portofoliului?

Potrivit prevederilor codului Civil nu este posibilă cesiunea datoriilor cu titlu particular impunând creditorului un alt debitor decât cel iniţial.

În cazul transferului de portofoliu ar fi astfel necesară obţinerea consimţământului fiecărui asigurat în parte şi-n condiţiile unui consimţământ tacit operaţia ar fi îndelungată şi până în momentul în care toţi asiguraţii şi-au dat consimţământul societatea trebuie să existe şi să prezinte garanţii suficiente pentru a se evita rezilierile.

Pentru a soluţiona problemele societăţile cedente pot opera transferul de portofoliu în totalitate sau în parte, cu drepturile şi obligaţiile aferente societăţilor cesionare cu aprobarea autorităţii de supraveghere[3], transferul fiind opozabil tuturor creditorilor[4]

Care sunt *fazele* derulării *procedurii de transfer de portofoliu*? Sunt trei:

I. societăţile de asigurare supuse controlului de stat pot cu aprobarea autorităţii de supraveghere să transfere în totalitate sau în parte portofoliul de contracte cu obligaţiile şi drepturile sale uneia sau mai multor societăţi agreate;

II. cererea de transfer va fi publicată în Monitorul Oficial pentru a permite creditorilor într-un interval de trei luni să-şi prezinte observaţiile;

III. ministrul Finanţelor dacă judecă transferul conform intereselor asiguraţilor şi celorlalţi creditori acordă printr-o hotărâre aprobarea, opozabilă asiguraţilor, subscriitorilor, beneficiarilor şi creditorilor.

Cele trei faze constituie *baza* transferului de portofoliu.

El presupune, ca punct de plecare *un acord liber* între societatea cedentă şi societatea cesionară, denumit *transfer convenţional.*

---

[2] Proiectul de lege privind societăţile de asigurare şi supravegherea asigurărilor, varianta noiembrie 1998, art. 23. alin.(2).

[3] Proiectul de lege privind societăţile de asigurare şi supravegherea asigurărilor, varianta noiembrie 1998, art.23.alin.(3): "Transferul nu este valabil fără aprobarea Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor".

[4] Aceşti creditori sunt în principal asiguraţii cedentei.

Pentru societăţile care încheie asigurarea obligatorie de răspundere civilă auto practica internaţională[5] a consacrat *transferul din oficiu*.

În cazul transferului din oficiu consimţământul societăţii cedente nu este cerut.

Hotărârea ministrului Finanţelor de a impune transferul este adusă la cunoştinţa tuturor societăţilor de asigurare printr-un aviz publicat în Monitorul Oficial, aviz în baza căruia pe parcursul a 15 zile societăţile susceptibile să devină cesionare trebuie să se facă cunoscute autorităţii de supraveghere. Ministrul Finanţelor este cel care, în baza scrisorii de recomandare a autorităţii de supraveghere, desemnează societatea aleasă şi prin decizia de transfer se fixează data intrării sale pe rol.

În cazul *transferului convenţional* acordul stabileşte:

A. *întinderea* sa. Întinderea aredouă accepţiuni:

1. *de categorii legale de asigurări* cedate:

a) toate cele practicate - *transfer total*;

b) una sau mai multe - *transfer parţial*. În situaţia transferului parţial societatea cedentă îşi continuă activitatea pentru ramurile de asigurare netransferate.

2. *teritorială*. Singurele transferate fiind numai contractele subscrise într-o zonă anume.

B. pornind de la această întindere *rezervele tehnice*, care vor fi transmise societăţii cesionare de către cedentă, modalitatea de calcul a aacestor rezerve şi mai apoi bunurile mobiliare şi imobiliare ce le prezintă.

C. *preţul transferului*. El poate fi fixat în urma unei expertize, după evaluarea activelor şi pasivelor reale sau în funcţie de primele încasate în ultimul exerciţiu sau pe mai multe exerciţii anterioare.

D. *data la care transferul îşi produce efectele sale*. Lucru care nu se poate întâmpla înaintea deciziei ministeriale de aprobare. Se poate stipula ca transferul să intre pe rol retroactiv începând cu 1 ianuarie al anului în curs, societatea absorbantă fiind considerată ca reasigurând 100% contractele subscrise între 1 ianuarie şi data aprobării hotărârii. dată fiind publicitatea făcută această retroactivitate odată aprobată este opozabilă tuturor.

---

[5] M. P i c a r d, A. B e s s o n, Les assurances terrestres en droit français, Tome II, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1972, p. 223.

Care sunt *efectele* transferului de portofoliu?

1. *Cedenta* este *descărcată de obligaţiile* aferente primelor de asigurare încasate de la asiguraţi în caz de evenimente, cesionarul devenind, la rândul său creditor şi debitor. Ea nu va mai putea face operaţii de asigurare corespunzătoare categoriilor de contracte transferate, aflându-se sub "ameninţarea" unei concurenţe necinstite, neloiale în situaţia în care solicită ulterior şi obţinând agrementul.

2. Pentru ca *cesionarul* să-şi poată îndeplini obligaţiile faţă de asiguraţi va deveni proprietarul rezervelor tehnice. Sub aspect fiscal un regim de favoare trebuie instituit. Potrivit acestuia sunt dispensate de toate drepturile de înregistrare şi ipotecă aferent transferului de portofoliu transferurile de rezerve, bunurile mobiliare şi imobiliare.

De ce acest *regim fiscal de favoare*? Pentru că altfel operaţia ar fi prea costisitoare şi apoi pentru a facilita salvarea societăţilor aflate în dificultate. În lipsa acestuia ele ar fi cu siguranţă expuse retragerii autorizaţiei de funcţionare şi unei lichidări prejudiciabile pentru asiguraţi. Cesionarul prin transferul de portofoliu primeşte prin asiguraţi, subscriitorii de contracte, beneficiari, terţe persoane prejudiciate (cazul asigurărilor de responsabilitate civilă) *o nouă clientelă-element esenţial al fondului de comerţ*.

3. a) Cât îi priveşte pe *agenţii societăţii cedente* aceştia *devin* şi *agenţii cesionarului*.

Lucru ce poate fi confirmat şi întărât printr-o clauză specială în convenţia de transfer. Se poate întâlni şi *situaţia inversă* când funcţiile agenţilor cedentei încetează. Într-o atare situaţie se spune întrebarea dacă ei *au dreptul la o indemnizaţie compensatorie*. Răspunsul este unul [ozitiv din moment ce toate obligaţiile cedentei sunt transmise societăţii cesionare.

b) *Probleme* pentru *agenţii societăţii cesionare* apar *când agenţii cedentei* sunt numiţi agenţi ai cesionarei şi-n special când aferent riscurilor transferate ei *beneficiau de exclusivitatea teritorială*. Încă o dată se justifică şi argumentează mărimea intervalului de 3 luni, perioadă în care toţi cei interesaţi de realizarea transferului pot face observaţii.

4. Legat de *personalul cedentei* s-ar aplica regulile relativ la cesiunea unei societăţi şi astfel toate *contractele de muncă* la ziua transferului *vor continua* să rămână pe rol.

În cazul în care societatea cesionară nu preia în totalitate personalul cedentei concedierile ar trebui repartizate între cele două societăţi în lipsa acordului formal dintre ele.

5. Potrivit regulii formulate, drepturile şi obligaţiile societăţii cedente fiind transferate societăţii cesionare aferent contractelor vizate în convenţia de transfer, contractele de reasigurare urmându-le destinul ar fi transmise societăţii cesionare. O astfel de situaţie, în general este "îndepărtată" prin clauzele contractului de reasigurare, ce fac referinţă cel mai adesea la facultatea de reziliere reciprocă în cazul în care unul dintre contractanţi cedează portofoliul său unei alte societăţi. Aşadar în cazul transferului de portofoliu *reasigurătorul poate rezilia contractele* ce-l legau de cedentă, iar consecinţele contractelor reziliate cad în sarcina societăţii cesionare.

Desigur, o serie de particularităţi ale efectelor apar în cazul transferului din oficiu, noi "puncte cardinale" sunt date de rezultatele integrării comunitare - toate aspecte demne de luat în considerare de legiuitorul român în ideea *completării legislaţiei în domeniu*[6] *şi "salvării" ei de superficialitate şi inadvertenţă.*

[6] Proiectul de lege privind societăţile de asigurare şi supravegherea asigurărilor, varianta martie 1997, art.30.alin.(5): "Condiţiile pentru autorizarea planului de transfer de către instanţa judecătorească sunt stabilite în *norme*".

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

ABORDARI DE MARKETING PE INTERNET

SMARANDA MOLDOVAN

ABSTRACT. Concerning About Doing Marketing on Internet. With the birth of the World Wide Web, the current decade has witnessed tremendous evolution in the media environment, and indicates that electronic commerce, defined as the electronic exchange of information, goods, services, and payments, has finally come of age. Despite the fast-growing popularity of electronic commerce and presence of many companies on the virtual market, the opportunities offered by this new environment are still unknown. Many marketers still approach the Web based on the traditional mass communication model. The paper addresses the opportunities offered by the Web to marketers. Its approach considers the Web as a two-way communication model in which four different communication states can take place. The paper also suggests the necessity of new concepts and models for marketers to manage their Web sites, and then presents the opportunities supporting the marketers' objectives in the new environment.

1. Introducere

Cea mai mare invenţie a omenirii este limbajul - o invenţie la care au contribuit o mulţime de oameni de-a lungul unei perioade îndelungate de timp şi care le-a permis să comunice ceea ce gândesc şi să-şi exprime sentimentele. Din punctul de vedere al comunicării , a doua mare invenţie vine după foarte mulţi ani. Aceasta este reţeaua de comunicare internaţională. Limbajul dă oamenilor posibilitatea de a comunica şi Internetul elimină o barieră imensă a comunicării - distanţa. Această a doua invenţie, ce este rezultatul a mii de cercetări şi descoperiri, este un fenomen în continuă creştere şi dezvoltare.

Internetul este numele generic dat "reţelei de reţele", care se întinde în întreaga lume. Imensă în dimensiuni şi încă în extindere, reţeaua Internet de astăzi a luat naştere acum câteva zeci de ani ca o reţea care conecta computerele guvernului S.U.A. S-au adăugat institutele de cercetare, apoi instituţiile de învăţământ superior, întreprinderile comerciale şi, în fine, persoane fizice. Rezultatul a fost un peisaj vast de reţele interconectate. Dar nu vă lăsaţi intimidaţi de imensitatea sa! Internetul este un mijloc prin care lumea a devenit mult mai mică.

Putem naviga prin Internet cu ajutorul sistemului World Wide Web - un sistem cu posibilități grafice de legături și indicatoare care conectează site-urile Web (rețele individuale sau locații de utilizatori) și documente care se află pe Internet.

Din ce în ce mai multe firme descoperă Web-ul ca fiind un mod de comunicare fundamental, ce poate fi folosit în conducerea afacerilor zilnice. Firme mari și mici folosesc Internetul pentru a comunica cu clienții lor actuali și potențiali din toată lumea cu același cost indiferent de zona geografică. Firmele pot crea și difuza reclame pe Web ce pot fi accesate de orice posesor al unui calculator. Acest mod de comunicare convenabil și eficient, atât pentru frma care face publicitate cât și pentru clienții potențiali, face Web-ul popular pentru practica de marketing din întreaga lume. După Rayport și Sviokla "fiecare firmă de astăzi concurează în două lumi: o lume fizică, a resurselor, pe care managerii o pot vedea și atinge și o lume virtuală, alcătuită din informații. Cea de-a doua, a dat strălucire lumii comerțului electronic".

Internetul și Web-ul, elementele cele mai dezvoltate și inovative ale acestei rețele, au caracteristici unice și puternice, devenind centrul schimbării în marketing.

2. Abordarea oportunităților de marketing

Apariția unui nou mediu de marketing este în concordanță cu progresul evoluției funcțiilor de marketing de la modelul "unul către mai mulți" la o individualizare a produselor și seviciilor. În acest nou mediu, marketerii pot privi consumatorii individual, vânzând produse și servicii și stabilind un dialog cu clienții. Aceasta este menirea acestui unic și puternic mediu.

Oportunitățile pe care Web-ul, ca un canal de comunicare în două sensuri, le are pot fi privite din patru perspective: firmă către client, client către firmă, client către client și firmă către firmă.

În media interactivă, activitatea de marketing poate utiliza unul sau o combinație a partenerilor de comunicare de mai sus. Față de comunicarea într-un singur sens, mediul interactiv furnizează oportunitatea unei comunicări reciproce. În aceste condiții, clasificarea de mai sus încearcă să clarifice tipurile posibile de comunicare între părți. Această clasificare încearcă să arate cum marketingul poate beneficia de noile oportunități oferite de Internet.

3. Oportunităţi de marketing pe Web

A. Companie către client

Această perspectivă a comunicării pe Web priveşte conţinutul distribuţiei. Potrivit lui Morgan, marketerii pot folosi Internetul pentru furnizarea unor servicii de calitate la un cost redus. Comparând World Wide Web-ul cu canalele de comunicare tradiţionale de marketing, Web-ul înlesneşte o comunicare imediată pe întreg globul la un cost redus. Web-ul oferă firmelor o multitudine de avantaje datorită caracteristicilor sale.

A.1. Adresabilitatea

Hammond sugerează că "unul din avantajele folosirii publicităţii pe Internet este că în timp ce utilizatorul se conectează la site-ul Web, furnizorul poate înregistra adresa electronică a utilizatorului, deci firmele pot obţine liste cu clienţii potenţiali". Web-ul este capabil să repereze în timp şi spaţiu utilizatorii. Acest nou sistem de comunicare interactivă are un avantaj important care este "memoria". Astfel, ceea ce individul a primit, în termeni de informaţii despre produse şi servicii, poate fi înregistrat pentru folosirea ulterioară de către marketer.

Blattberg şi Deighton susţin că acest marketing adresat nu este nou. Poşta şi telefonul au fost, de asemenea, unelte folosite în acest sens de marketeri. Ceea ce este nou este costul redus al managementului electronic. Costul pentru înregistrarea numelui şi adresei clientului a scăzut şi continuă să scadă în continuare. Marketerii pot face electronic ceea ce face forţa de vânzare, dar mult mai flexibil şi cu o memorie mai bună.

Adresabilitatea Web-ului furnizează marketingului oportunitatea creării relaţiilor individualizate. În esenţă, aceasta reprezintă oportunitatea îndreptării eforturilor de marketing înspre un anumit client. Vizionând o reclamă, consumatorul poate cere mai multe informaţii sau poate comanda un anumit produs sau serviciu. Astfel, marketerii pot monitoriza toate aceste activităţi pentru a stabili ce fel de reclamă şi în ce loc să o plaseze pentru a fi eficientă.

După Kierzkowski, comunicarea adresată dă marketerului două oportunităţi importante: posibilitatea cunoaşterii consumatorului individual pe parcursul unei interacţiuni continue şi livrarea unui produs/serviciu personalizat sau informaţii despre disponibilitatea acestora.

Blattberg şi Deighton identifică impactele fundamentale ale Web-ului asupra marketingului:

- O bază de date ce poate reprezenta o resursă primară de marketing pentru multe firme în cercetările ulterioare. Mai mult consumatorii pot modela firma astfel încât să le satisfacă nevoile;
- Marketingul va putea fi mult mai bine controlat. Unitatea de măsură va fi dată de durata relației consumator-firmă. Eficiența marketingului va fi măsurată prin schimbarea părerii consumatorului asupra valorii produselor firmei de-a lungul timpului;
- Nișele prea mici pentru a putea fi servite profitabil vor deveni viabile o dată cu creșterea eficienței marketingului. Comunicațile vor depista ținte mici sau difuze cu posibilități de creștere și feedback-ul activității de marketing se va contura mult mai clar;
- Marketingul va începe să semene cu cibernetica. Managerii de marketing vor trebui să folosească modelarea statistică a sistemelor dinamice pentru a interpreta răspunsurile pieței.

A.2. Flexibilitatea

După observațiile mai multor autori, Web-ul, pentru marketing, este mult mai flexibil decât mass-media tradițională. O pagină Web poate fi considerată ca o reclamă electronică sau un catalog electronic ce furnizează informații despre produse sau servicii și dacă clientul este interesat, informații despre modul de contactare. Dar o reclamă sau un catalog virtual sunt mult mai flexibile decât cele tradiționale. Cele virtuale pot furniza informații proaspete bazate pe un feedback direct primit de la consumator. Un catalog virtual poate fi dezvoltat gradat și organizat pe baza interesului actual al consumatorului.

Avantajele cataloagelor virtuale în comparație cu cele tradiționale sunt:

1) O firmă poate adăuga imediat noi informații la catalog, fără să aștepte tipărirea următorului catalog;
2) Produsele ale căror stocuri s-au epuizat pot fi înlocuite imediat cu altele, facilitate folosită îndeosebi pentru produsele cu ofertă limitată;
3) Disponibilitate în orice zonă a globului;
4) Cost scăzut pentru înlocuirea lor;
5) Adresabilitate ridicată;
6) Eficacitate crescută.

Catalogul poate fi conectat la o bază de date unde există inventarul produselor, astfel încât utilizatorul să poată verifica dacă produsul dorit este disponibil. Pot fi furnizate mai multe informații într-o prezentare mai atractivă. Prin facilitatea de căutare, consumatorul poate alege rapid tipul de produs dorit. Catalogul poate fi asociat, de asemenea, cu informațiile și serviciile gratuite oferite la vizitare paginii.

A.3. Accesibilitatea

WWW furnizează oportunitatea extinderi afacerii la un spectru global. În locul lucrului de 8 ore, firmele au posibilitatea furnizării accesului de 24 ore, acces important pentru firmele ce desfăşoară activităţi internaţionale. Creşterea accesului aduce creşterea numărului clienţilor potenţiali. În comparaţie cu mediile tradiţionale, oportunitatea de acces la Web este egală pentru toţi participanţii, indiferent de mărime. Este benefic în special pentru firmele mici, ce vor să-şi extindă afacerile global, dar nu au capitalul şi resursele necesare să o facă. După Rayport şi Sviokla, legăturile virtuale permit firmelor mici să obţină costuri mici pe unitatea de produs, pe pieţele dominate de companiile mari. Accesul la Web furnizează firmei oportunităţi de implementare cu costuri eficiente atât pentru activitatea de marketing cât şi pentru poziţionarea lor globală.

B. Client către companie

Mediul de comunicare în două sensuri face mass-media tradiţională să se rezume la nişte consumatori pasivi. Consumatorii pot alege dacă accesează sau nu site-urile Web ale firmelor.

După Blattberg, consumatorul este acum un participant activ şi un partener la producţie. Motivarea consumatorului de a interacţiona este punctul cheie al marketingului virtual.

După Benjamin şi Wigand, "accesul deplin al consumatorilor la piaţă va fi, de asemenea, o sursă exploatabilă de către politica de marketing. Cu alte cuvinte, într-o lume interactivă, în două sensuri, adresabilă, consumatorul este (şi nu marketerul) cel care decide cu cine, despre ce şi cum să intre în contact. Marketerii trebuie să câştige dreptul la relaţiile digitale şi trebuie să o facă prin intensificarea continuă a valorii oferite consumatorilor."

Marketingul de azi a constatat că este mai puţin costisitor pentru firmă menţinerea clienţilor actuali decât atragerea de noi clienţi. O dată ce un individ sau o firmă a devenit client, marketerul începe să colecteze informaţii pentru a menţine relaţia dintre părţi (de exemplu, identificarea produselor ce au fost deja cumpărate şi determinarea reacţiei consumatorilor la o anumită promovare). "Profilarea" permite firmelor cunoaşterea mai bună a intereselor consumatorilor şi a produselor şi servicilor cerute.

După Hoffman şi Novak, oportunitatea de interacţiune cu consumatorul nu are precedent. Aceasta poate fi utilizată în numeroase moduri: crearea designului unui nou produs, dezvoltarea produsului, strategia de marketing, inovarea.

După Blattberg, pentru multe firme participarea consumatorului la procesul de producție este imposibilă, pentru că abilitatea de a identifica consumatorul și de a crea produse și servicii în funcție de acesta nu există. Firmele trebuie să-și creeze acum această abilitate dacă vor să aiba consumatori ce vor reapela la serviciile lor.

Identificarea eficientă a nevoilor individuale ale consumatorilor presupune ca firma să fie capabilă să creeze produse și servicii adaptate ce permit utilizatorilor să participe la dezvoltarea unui produs specific, folosind meniul de opțiuni. De exemplu, când cumpără o mașină de spălat, consumatorii cer numeroase opțiuni: capacitate, amplasarea ușii, stil, culoare etc. Firma trebuie să fie capabilă să asambleze aceste componente rapid și la un cost redus astfel încât consumatorul să poată avea produsul sau serviciul cerut la un preț rezonabil. Blattberg și Deighton sugerează că posibilitățile de producție ale firmelor trebuie să fie croite după nevoile specifice ale consumatorilor individuali.

După ce produsul sau serviciul a fost consumat, clientul încearcă să-l compare cu cel dorit. Din această cauză este necesar ca firmele să-și dezvolte un sistem integrat de informații-prelucrări pentru simplificarea procesului de decizie al consumatorului. Sistemul ar trebui să permită consumatorului să selecteze caracteristicile specifice și designul dorit pentru produs. Dacă produsul costă prea mult, consumatorul poate consulta o listă de opțiuni și să le reducă. Astfel, chestionarea consumatorului poate fi făcută simplu, iar sistemul expert trebuie să convertească informațiile în produsul cerut de consumator.

C. Client către client

Multe firme abordează Internetul în același mod în care abordează mediile tradiționale. Majoritatea autorilor consideră că în noua abordare de marketing, consumatorul este văzut ca o piață individuală și nu ca o parte a unui segment, conturându-se astfel o nouă formă de segmentare a pieței. Armstrong și Hagel sugerează că reclamele de succes de pe Internet vor aparține firmelor ce organizează comunități electronice pentru întâlnirea nevoilor sociale și comerciale multiple. Cu cât mai mulți consumatori investesc timp și își dezvoltă cunoștințele în interacțiunea cu alții, cu atât sunt mai puțini cei care stabilesc relații virtuale în alte părți. Aceasta explică punerea accentului pe aplicarea marketingului digital.

Armstrong și Hagel clasifică comunitățiile electronice în patru categorii distincte:

1. comunităţi pentru facilitarea tranzacţiilor de vânzare - cumpărare de produse şi servicii şi transmitarea de informaţii relevante;
2. comunităţi de interes, atrăgând participanţi ce interacţionează cu alţii pe teme specifice;
3. comunităţi de fantezie, unde se creează noi personalităţi, povestiri;
4. comunităţi unde se relatează experienţe de viaţă, care pot conduce la informaţii despre conexiuni personale.

De obicei, marketerii se concentrează pe nevoile consumatorilor în proiectarea produselor lor. Conceptul de interactivitate se poate clarifica mai bine cu ajutorul noţiunii de comunicare on-line.

In marketing, comunicarea electronică va deveni o paradigmă dominantă în viitorul apropiat.

D. Firmă către firmă

"Regulile jocului" într-un mediu interactiv se schimă în permanenţă şi se aşteaptă ca cooperarea dintre firme să ia locul companiilor în viitor. Internetul va aduce noi forme de interdependenţă dintre firme care se vor potrivi mai bine cu circumstanţele virtuale.

După Kierzkowski, cea mai semnificativă provocare pentru marketeri digitali va fi să conducă interdependenţa dintre eforturile lor de marketing şi restul organizaţiei, în condiţiile existenţei unor parteneri ca distribuitorii sau vânzătorii cu amănuntul.

Într-un mediu atât de complex, factorul cheie al succesului unei companii îl reprezintă deţinerea setului de nevoi. Acest set este de multe ori prea mare pentru a-l putea satisface o singură firmă şi de aceea este nevoie de parteneri. World Wide Web-ul facilitează parteneriatele. În astfel de circumstanţe, o companie mică poate fi parte a unui grup ce îi dă acces la mai mulţi consumatori sau la noi pieţe. Compania apare ca având dimensiuni mari sau capacitate de vânzare mare şi este mult mai probabil reuşească să vândă.

Scopul principal al companiilor în comunicarea pe Web este atragerea de cât mai mulţi utilizatori la site-urile lor. Aceasta se poate realiza în diferite moduri:

- legăturile da la alte site-uri;
- legăturile către alte site-uri.

4. Concluzii

Internetul are posibilitatea să influenteze fiecare componentă a mixului de marketing.

Locul devine mai puţin important deoarece comunicarea simplă şi ieftină dintre indivizii din întreaga lume devine ceva comun.

Internetul accelerează trecerea de la produsele de serie către produsele individualizate.

Diferenţele de preţ de la o zonă gegrafică la alta vor dispărea. Consumatorul are posibilitatea identificării celui mai mic preţ de pe piaţă.

Compenenta mixului de marketing ce s-a transformat cel mai rapid ca un rezultat al folosirii Internetului este promovarea. Internetul este un nou mijloc de comunicare, ce diferă esenţial de celelalte. Publicitatea pe Internet combină posibilităţile mass-mediilor tradiţionale cu oportunitatea creării unui dialog personalizat firmă-consumator.

Speculaţiile despre modul în care Internetul şi noile tehnologii afectează relaţia dintre firma care doreşte să facă publicatate, agenţia de publicitate, mediile de comunicare şi consumatori nu au încetat să apară. Cele mai multe reflectă puncte de vedere ale teoreticienilor, oamenilor de afaceri, a agenţiilor de publicitate şi mai puţin a consumatorilor. O excepţie este McDonalth, care pretinde că va furniza primul studiu de segmentare globală a utilizatorilor Internetului.

Niciodată până acum nu a fost atât de uşor să accesezi informaţiile dintr-o bază de date mondială şi niciodată până acum nu au fost atât de mulţi oameni expuşi la o astfel de reţea. Popularitatea crescândă a Web-ului a generat interese semnificative în dezvoltarea comerţului electronic.

Obiectivele marketerilor în crearea site-urilor Web diferă de la o organizaţie la alta. Câţiva marketeri pot dori ca site-ul lor să facă audienţa conştientă sau interesată de produsele sau mărcile lor, în timp ce alţii pot dori să vândă produse pe site-urile lor Web.

Este vitală înţelegerea, de către conducerea firmei şi marketeri, a potenţialului pieţei virtuale şi a oportunităţilor oferite de Internet şi folosirea eficientă a acestora pentru realizarea obiectivelor firmei.

Internetul are mai multe faţete. Este locul unde se întâlnesc publicitatea cu brokerajul, discuţiile pe anumite probleme cu învăţământul la distanţă, lucrul la domiciliu cu ascultarea unui post de radio sau TV. Este locul de unde milioane de oameni primesc informaţii despre piaţa de mâine. Latura comercială a Internetului a transformat acest instrument în cea mai mare maşină de publicare şi cea mai mare bibliotecă din lume. Internetul este, de asemenea un mod de comercializare a ştiinţei şi educaţiei.

BIBLIOGRAFIE

1. Ainscough, T., "The Internet for the rest of us:marketing on the World Wide Web", Journal of Consumer Marketing, vol.13, nr.2, 1996.
2. Armstrong, A. "The real value of online communities", Harvard Business Hagel, J. Review, May-June,pp.134-141,1996.
3. Benjamin, R., Wigand, R., "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", Sloan Management Review, winter, pp.62-72.
4. Blattberg, R.C., Deighton, R., "Manage marketing by the costumer equity test" , Harvard Business Review, July-August, pp.136-144.
5. Dholakia, U., Rego, L., "What makes commercial Web pages popular ? An empirical investigation of Web page effectineness ", European Journal of Marketing, vol.32, nr.7/8, 1998.
6. Gordon, M.E., "Consumer attitudes towards Internet advertising.A social contract perspective", International Marketing Review, vol.14, nr.5, 1997.
7. Hofacker, C., Murphy, J., "World Wide Web banner advertisment copy testing", European Journal of Marketing, vol.32, nr.7/8, 1998.
8. Hoffman, D.L., Novak, T.P., "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations", Journal of Marketing, July, pp.50-68, 1996.
9. Kiani, G.R., "Marketing opportunities in the digital world ", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, vol.8, Issue 2, 1998.
10. Kierzkowski, A, "Marketing on the digital consumer", The McKinsey Quarterly, nr.3, pp. 5-21, 1996.
11. Pallab, P., "Marketing on the Internet", Journal of Consumer Marketing, vol.13, nr.4, 1996.
12. Raman, N., Leckenby, J., "Factors affecting costumers' Webad visits", European Journal of Marketing, vol.32, nr.7/8, 1998.
13. Rao, S., "Commercialization of the Internet", New Library World, vol.98, nr.1137, 1997.
14. Rayport, J.F., Sviokla, J.J., "Managing in the marketspace", Harvard Business Review, November-December, pp.141-149, 1994.
15. Yuan, Y., Caulkins, J., Roehring, S., "The relationship between advertising and content provision on the Internet", European Journal of Marketing, vol.32, nr.7/8, 1998.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

CULTURA ŞI STRATEGIA

MOLNAR IUDITA

ABSTRACT. Culture and Strategy. Managing the acceptance of a strategic chance is essentialy a cultural process and needs to be considered as a culture change process.For this reason it is important to understand the nature and the beliefs and assumptions of managers and the cultural and political context in which they exist.

Formularea strategiei ca şi proces cultural

Determinarea strategiei de afaceri nu este o simplă succesiune de etape operaţionale. Ea înglobează un set de valori şi ipoteze care, deşi nu sunt explicite, sunt totuşi parte integrantă din întregul proces. În mod similar, o organizaţie nu este doar un conglomerat de oameni şi resurse, ci implică valori şi ipoteze specifice, care dau naştere climatului şi culturii sale organizaţionale distincte.

Organizaţiile, indiferent de modul în care sunt structurate, nu ajung niciodată să fie simple maşinării fără viaţă. Oamenii implicaţi, experienţa lor în trecutul companiei, sistemul lor propriu de convingeri şi valori, toate acestea contribuie la viaţa organizaţiei.

În mod tradiţional strategia a fost văzută ca răspunsul organizaţiei la mediu. Mediul se schimbă şi managementul regândeşte şi ajustează strategia conform necesităţilor. Dar în realitate organizaţiile au limitări stricte pentru aceste reajustări. Constrângerile cărora li s-a acordat atenţie până nu demult vizau doar mediul însuşi, care stânjeneşte schimbarea (acţiuni ale competitorilor, legislaţia guvernamentală, forţe economice etc.) şi constrângeri datorite resurselor interne ale organizaţiei (lipsă de fonduri sau management incompetent)

Această abordare omite o influenţă majoră care priveşte chiar pe cei ce realizează strategia. Este prea simplu să privim strategia ca fiind răspunsul la mediu pentru că este evident că organizaţiile care se confruntă cu acelaşi mediu (sau medii asemănătoare) vor răspunde diferit: răspunsul lor va fi influenţat de

experiența trecută a managerilor și de procesele sociale și politice mai largi din organizație. Caracterul de proces social al formulării strategiei a primit atenție mai mare în opera acelor autori și cercetători care au încercat să înțeleagă cum unele firme au performanțe mult mai bune decât altele, așa-numitele companiile de excelență. Concluzia la care au ajuns aceștia a fost că procesul managementului strategic trebuie înțeles ca proces esențialmente cultural.

Este foarte dificil să se găsească pentru cultura organizațională o definiție adecvată, cu care toată lumea să fie de acord. În funcție de autorul lucrării studiate, cultura poate fi definită ca: "stereotipuri de comportament detectabile", "limbaj", "filozofie", "regulile unui joc pe care trebuie să le respecți pentru a fi acceptat", "aranjament în plan concret", "mijloace prin care organizație stabilește relații cu cei din exteriorul companiei" și așa mai departe.

O definiție dată de Schein pare să sintetizeze în cuprinsul său majoritatea elementelor de cultură existente:

Cultura organizațională este un model de ipoteze elementare, inventat sau dezvoltat de un grup dat, pe măsură ce a învățat să facă față problemelor de adaptare externă și integrare internă, care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valabil și prin urmare, pentru a fi însușit de noii membri ca modalitatea cea mai corectă de a percepe, gândi și simți în raport cu aceste probleme.

Cultura organizațională facilitează înțelegerea de către membrii unei organizații a ceea ce prezintă interes și a modului de abordare a unei anumite probleme. O cultura puternică oferă deci un concept clar asupra ierarhiilor în toate domeniile de interes.

Cultura de organizație reduce nevoia pentru formalizarea unor regulamente sau proceduri. Ea oferă un ghid de comportament și arată ce se așteaptă de la membrii organizației într-o anumită situație.

Definiția dată de Schein sus subliniază complexitatea și amploarea conceptului de cultură organizațională. Există un consens din ce în ce mai larg asupra faptului că strategia unei întreprinderi, structura sa, felul oamenilor care dețin puterea, sistemul său de control și modul în care ea operează reflectă cultura organizației respective. Operele lui R.Miles și C.Snow ilustrează acest fapt. Ei scot în evidență, faptul că sunt organizații în care credințele sunt preponderent conservatoare, unde sunt apreciate strategiile cu un grad de risc redus, piețele sigure și soluțiile deja încercate (experimentate). Aceste organizații sunt denumite organizații în defensivă. În contrast există organizații în care credințele dominante au de-a face cu inovația și cu defrișarea de noi terenuri. Aici managementul tinde să încerce strategii cu un grad mai ridicat de risc și care exploatează oportunități noi. Miles și Snow le denumește pe acestea organizații prospectoare.

Credinţele şi prezumţiile diferite în cadrul acestor două tipuri de organizaţii sunt reflectate în istorioarele, întâmplările povestite în cadrul lor. În organizaţiile în defensivă acestea se referă la exemple de stabilitate istorică şi consens, în timp ce, în organizaţiile care prospectează predomină cele referitoare la creştere, schimbare şi mai mult la disensiune decât la consens.

În cele două tipuri diferite de organizaţii practicile şi rutinele sunt diferite. Organizaţiile prospectoare tind să aibă abordări mai flexibile cu privire la procesul decizional şi de planificare, cu un accent mai slab pe relaţiile formale dintre oameni şi grupuri.

Cele două tipuri nu se comportă identic în condiţii asemănătoare. Strategiile pe care aceste organizaţii le urmează se datorează mult mai mult credinţelor dominante decât stimulilor din mediu. Confruntată cu o cerere de piaţă în declin, organizaţia în defensivă probabil va urma o strategie de concentrare pe o nişă de piaţă în care se va specializa şi va institui un control mai sever al costurilor, în timp ce prospectorii caută oportunităţi pentru a obţine noi pieţe sau pentru a spori cota de piaţă. În organizaţii de tip defensiv abordările **conservative** şi accentul pe eficienţă sunt instituţionalizate printr-o dominare a managerilor de vârf cu ideologii conservatoare, care accentuează controlul şi eficienţa, care provin în special din rândul contabililor şi managerilor de producţie.

Setul de credinţe şi prezumţii care formează o parte din cultura unei organizaţii poate fi denumită reţeta, paradigma sau schema interpretativă care descrie şi explică situaţiile în care se găsesc managerii şi constituie o bază pentru formularea strategiei.

Acest lucru nu înseamnă că prezumţiile şi credinţele care formează reţeta sunt identice pentru fiecare membru din organizaţie, deşi sunt organizaţii în care ele sunt destul de uniforme.

Reţeta nu este un set imuabil de credinţe, deşi este foarte probabil că va evolua în mod gradual, decât să se schimbe dintr-o dată. Ceea ce reprezintă ea, este experienţa colectivă managerială care este foarte importantă în formularea strategiei. În diferitele împrejurări cu care se confruntă sau în deciziile pe care le iau, managerii nu pot să reinventeze lumea pornind de la zero. Reţeta permite ca experienţa adunată de-a lungul anilor să poată fi aplicată la o situaţie dată, pentru a decide cu privire la relevanţa unor informaţii care atestă nevoia de schimbare şi probabilitatea de succes a unei anumite direcţii de acţiune.

Relația și distincția dintre rețetă și strategia organizațională

Strategiile pe care managerii le susțin și cele care se formează prin procese politice și sociale sunt configurate tipic în cadrul granițelor acestei rețete.

Stabilirea strategiei de afaceri este un proces cu viziune în viitor, în timp ce cultura colectivă pare să-și aibă originile în trecut.

Rețeta poate avea o influență foarte conservatoare asupra strategiei. De exemplu legătura dintre structura de putere din organizație și setul credințelor de bază deținute de managerii organizației este destul de puternică. Rețeta reprezintă formula pentru succes care este privită ca ceva dat în organizația respectivă și care s-a dezvoltat de-alungul anilor. Puterea celor mai puternice grupări derivă din asocierea cu acest set de credințe și din abilitatea lor de a le pune în funcțiune. O consecință a acestui fapt este că o abordare analitică sau punerea sub semnul întrebării a rețetei nu va fi considerată doar o lipsă de înțelegere a problemei din partea analistului, ci poate fi percepută mai degrabă ca o amenințare politică decât ca o analiză obiectivă, fiind de cele mai multe ori interpretată ca un atac împotriva celor care sunt asociați cel mai tare cu acele credințe de bază, și o încercare de a periclita poziția lor. Chiar dacă managerii acceptă intelectual o asemenea analiză ei sunt influențați de rețetă și de fundamentele ei culturale în formularea și ajustarea strategiei. Rețeta probabil este asociată cu sisteme de control ,cu rutine și ritualuri ale organizației care tind să mențină status quo-ul. Tipul de limbaj utilizat, tipurile de mituri și întâmplări vor tinde să reflecte și să sprijine credințele de bază care există. În fapt rețeta nu este doar un set de credințe și prezumții; ea este ancorată într-o țesătură (rețea) culturală specifică care legitimează și conservă ipotezele și credințele în organizație.

O abordare culturală a paradigmelor schimbării strategice

Confruntați cu presiunile pentru schimbare, este foarte probabil ca managerii să trateze situația în astfel de moduri încât acestea să protejeze rețeta de la provocare (incitare). Se ridică însă probleme serioase atunci, când gestionarea schimbării strategice ar presupune acțiuni care se situează în afara rețetei culturale, și a constrângerilor rețelei culturale și membrii organizației ar fi solicitați să-și schimbe fundamental convingerile de bază sau altfel spus cele privitoare la modul "cum se fac lucrurile în organizație". Managerii sunt tentați să încerce să trateze situațiile noi în termenii rețetei existente. Ei vor încerca să minimizeze gradul în care sunt confruntați cu ambiguitate și nesiguranță prin

căutarea a ceea ce le este familiar. De exemplu, confruntaţi cu un declin în performanţă managerii vor căuta mijloace pentru îmbunătăţirea implementării strategiei existente, prin înăsprirea controlului. În realitate ei vor aplica cu mai multă srtictete modul lor încetăţenit de operare. Dacă acesta nu este eficace, poate să aibă loc schimbarea dar numai o schimbare care să fie în concordanţă cu reţeta existentă. De exemplu, de multe ori când managerii încearcă să extindă piaţa pentru produsele lor ei se limitează la gama de produse pe care le au în fabicaţie, la virtuţile actuale ale produselor în fabricaţie, la modul în care ei obişnuiesc să opereze în pieţele respective. Nu există, de multe ori, nici o schimbare în reţeta însăşi şi nu este probabil să fie operate schimbări în ea până ce această încercare de a reconstrui strategic în cadrul reţetei existente nu eşuează. De fapt are loc o aplicare cu o intensitate mai mare a ceea ce este familiar şi o încercare de a evita sau de a reduce incertitudinea sau ambiguitatea.

Aceasta este o explicare alternativă a fenomenului de incrementalism şi mulţi autori au explicat incrementalismul nu ca un fenomen logic, raţional ci un fenomen înrădăcinat în sistemul de credinţe al organizaţiilor.

Rezultatul unui astfel de proces decizional nu este o strategie raţională, adaptivă, atentă, care să fie în pas cu schimbarea mediului ci mai degrabă o adaptare în pas cu înţelepciunea managerială conservată cu sfinţenie în reţetă. Desigur forţele de mediu vor avea un efect asupra performanţei, dar în timp este probabil să se producă o îndepărtare a strategiei aplicate de strategia formulată. Această deplasare de multe ori este chiar imperceptibilă. Alunecarea este mult mai greu de detectat şi de revocat deoarece modificările efectuate în strategie în cadrul parametrilor reţetei, constituie aplicarea a ceva, ce este deja familiar şi pot să determine o îmbunătăţire a performanţei pe termen scurt - legitimând acţiunile care s-au luat. Reţeta este astfel trăsătura inevitabilă a vieţii organizaţionale care în cel mai bun caz poate fi apreciată că rezumă (încapsulează) competenţele distinctive ale organizaţiei sau într-o abordare mai critică că exercită o influenţă conservatoare care împiedică schimbarea sau slăbeşte avântul strategic. Concluzia este că strategistul trebuie să înţeleagă ipotezele şi credinţele cuprinse în reţetă, mecanismele reţelei culturale care o conservă şi modul în care reţeta poate fi provocată suficient de mult ca să prevină incapacitatea de a desăvârşi implementarea strategică.

Astfel, culturile pot deveni bariere în calea dezvoltării, fiindcă orizontul lor se concentrează asupra trecutului. De asemenea, numai un director vizionar şi cu un angajment puternic faţă de firmă poate să înlăture o culutură anacronică şi să înlociască cu un set nou, mai adecvat, de norme comportamentale.

Pe măsură ce o organizaţie acumulează cunoştinţe şi avansează pe parcursul vieţii sale, ea se confruntă cu diferite probleme specifice fiecărei faze de evoluţie. Prin rezolvarea acestor probleme, organizaţia devine şi ea mai "matură" şi învaţă să facă faţă noilor probleme, legate de creşterea dimensiunilor şi a succesului .

Greiner sugerează că în viaţa unei companii există o serie de perioade de dezvoltare evolutivă, fiecare fiind urmată de o fază de criză revoluţionară, care marchează sfârşitul unei etape naturale de dezvoltare. Aceste perioade sunt ilustrate în Fig. 1.

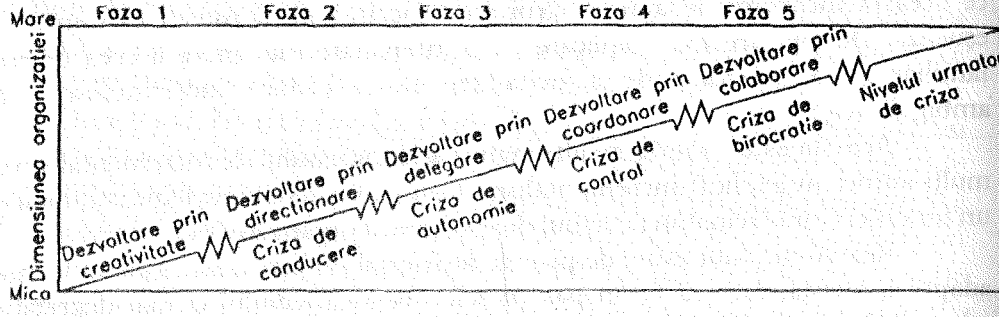


Fig. 1. Evoluţia în timp a culturilor organizaţionale

Din studierea mai multor lucrări pe această temă, se pot trage următoarele concluzii generale:

- Istoricul companiei are un impact semnificativ asupra culturii sale şi, din această cauză, influenţează multe din deciziile care se iau.
- Amploarea cunoaşterii dintr-o companie este inextricabil legată de istoricul său, ca rezultat al acţiunilor care au avut succes în trecut sau al problemelor care au fost rezolvate.
- Membrii conducerii executive sunt purtătorii de cultură şi, în această postură, pt să consolideze cultura existentă sau să determine schimbarea ei.
- Miturile şi "eroii" organizaţiei susţin cultura şi, odată cu ea, structura de putere existentă la nivelul politic al firmei.
- Un sistem de valori recunoscut de toţi angajaţii poate fi o sursă de putere şi devotament faţă de firmă.
- Cu cât sistemul de valori şi viziunea organizaţională sunt mai explicite, cu atât personalul este mai devotat.

• Cultura trebuie să fie "perceptibilă" doar pentru cei care operează în cadrul companiei. Ea nu trebuie neapărat să fie raţională sau în concordanţă cu mediul curent de afaceri.
• Cu cât o cultură este mai adânc înrădăcinată, cu atât este mai dificilă schimbarea sa.

În 1985, Schein afirma că există mai multe căi de a interveni în activitatea unei companii, pentru a obţine o schimbare în cultura organizaţională. În linii mari, aceste tehnici de intervenţie trebuie să fie corelate cu stadiul de dezvoltare al companiei şi se impune ca ele să fie tot mai coercitive, pe măsură ce cultura existentă este mai adânc înrădăcinată.

Studiul efactuat de Schein asupra purtătorilor de cultură a identificat cinci acţiuni principale-întreprinse de conducători în mod conştient sau inconştient-care transmit şi înglobează cultura. Aşadar, mecanismele primare de transmitere a culturii sunt:

• Modul în care conducătorul reacţionează la crize sau incidente critice.
• Criteriile pe care le stabilesc conducătorii pentru alocarea recompenselor şi stabilirea poziţiei în cadrul companiei.
• Domeniile cărora le acordă atenţie conducătorul; măsurile şi metodele de control aplicate.
• Criteriile stabilite de conducere pentru recrutarea, selectarea, promovarea, pensionarea şi concedierea personalului.
• Modelul promovat de conducător, fie prin comportamentul propriu, fie prin instruirea şi pregătirea celorlalţi.

Un al doilea set de transmiţători de cultură pe care l-a identificat Schein este compus din următoarele elemente:

• Sisteme şi proceduri organizatorice
• Proiectarea organizatorică de ansamblu şi structurală.
• Proiectarea spaţiului fizic, a faţadelor şi a clădirilor.
• Declaraţii oficiale despre filozofia, convingerile şi drepturile consacrate ale organizaţiei.
• Povestiri, legende, mituri şi parabole despre oameni şi evenimente importante din viaţă companiei.

Se pare că există doi factori determinanţi ai culturii organizaţionale:

• Cultura formată în cursul evoluţiei în timp a companiei, strâns legată de gradul de maturitate sau de stadiul de dezvoltare al organizaţiei.
• "Cultura" promovată de conducătorul executiv sau alt purtător ori grup de purtători ai culturii organizaţionale, aflate la acelaşi nivel de putere decizională.

Dintre aceste două forţe, se pare că prima deţine poziţia cea mai influentă.

O organizaţie nu-şi schimbă sistemul de valori, sau cultura, decât dacă are loc un eveniment foarte semnificativ, care să justifice o astfel de schimbare. Schein a mers chiar până la a afirma că însăşi cultura organizaţională este "buturuga" de care se împiedică schimbarea. Ceea ce poate fi considerat semnificativ variază de la o organizaţie la alta, dar probabil trebuie să fie ori un eveniment neplanificat, ori o discontinuitate, altfel impactul său ar tinde să fie neutralizat de procesul normal de creştere şi dezvoltare.

În mod similar, "purtătorii de cultură" pot fi un motor al schimbării sau un element al stabilităţii, în funcţie de valorile pe care le fac explicite prin comportamentul manifest şi nu valorile pe care declară în mod public că le-ar susţine. Vechea cultură se va strădui să menţină neschimbată starea de fapt existentă sau măcar să marginalizeze chestiunea schimbării.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

IMPLICAŢIA IMPOZITELOR INDIRECTE ÎN ECONOMIA FIRMEI

IGNAT GRATIELA

ABSTRACT. It is well known that some of the indirect taxes, as TVA for example, are suportted buy the final consumer, but indirectly they also have a major impact on the activity of the company.Thus many firms have dificultties regarding the recovery of the TVA as a result of selling their products on the intern market, especially in the case when they are sent to the budget.

It is a dificult situation, as giving up at these clients.Woud have as a consequence the absence of a sales market big enough, wich should assure the sales of the whole production.

So, even if the companies recover with delay the equivalent of their products and implicitly the TVA afferent to their own activities, they continue their economical relationships with those companies.

A special situation is the case of taxes wich can be found in the increase of the price, products and services. These usually have as consequence a lower consumption and implicitly the recovery with delay of the taxes.

Impozitele indirecte nu se stabilesc direct şi nominativ asupra contribuabililor ci se aşează asupra vânzării bunurilor (în special a celor de consum) sau a prestării unor servicii (transport, spectacole, activitate hotelieră).

Impozitele indirecte se realizează în principal, sub forma impozitelor pe consum, percepându-se la vânzarea anumitor mărfuri sau la prestarea anumitor servicii. Ele se realizează de la toţi cei care consumă bunuri din categoria celor impuse, independent de veniturile, averea sau situaţia personală a acestora. Au apărut ca impozite mascate, deoarece se adaugă la preţul mărfii şi cei care le suportă nu observă că, cumpărând aceste mărfuri plătesc şi impozit pentru ele.

Au o incidenţă indirectă- plătitorul este altul decât suportatorul. În aparenţă impozitele indirecte sunt cele mai echitabile, asigurând o egalitate în faţa impozitelor.În realitate însă, sunt cele mai inechitabile, deoarece cu cât veniturile sunt mai mici şi familia mai numeroasă, ponderea acestor impozite este mai mare. Oamenii pot să le ocolească selectând mărfurile şi renunţând la cele atinse puternic de acest impozit, dar intervine constrângerea fiziologică.

Fiind obligat să consume este obligat să cumpere şi deci plătesc aceste taxe. În general duc la scăderea puterii de cumpărare, deoarece suma impozitelor indirecte percepută de stat la vânzarea unei mărfi se adaugă la preţul acesteia scumpind-o. În urma instituirii unui impozit indirect asupra unei mărfi, consumatorul va putea să-şi procure o cantitate mai mică din marfa respectivă, decât înainte de aceasta.

În afară de faptul că impozitele indirecte calcă principiul echităţii fiscale, acesta prezintă neajunsuri de ordin financiar. Astfel impozitele indirecte deşi au un randament fiscal ridicat în perioadele de înflorire şi avânt economic, pot să pună în primejdie realizarea veniturilor bugetare în perioada de criză şi de depresiune. Restrângerea producţiei şi a consumului se răsfrânge imediat asupra încasărilor din impozitele indirecte, ceea ce determină statul să apeleze la venituri extraordinare pentru a-şi acoperi deficitul bugetar astfel creat.

În structura impozitelor şi taxelor indirecte percepute la bugetul public al României sunt incluse:

- taxa pe valoarea adăugată (TVA) care a înlocuit impozitul pe circulaţia mărfurilor (ICM), începând cu data de 1 iulie 1993;
- accizele (Acc)-percepute ca taxe speciale de consumaţie în cazul unor bunuri expres precizate;
- impozitul la ţiţeiul din producţia internă şi gazele naturale;
- impozitul pe spectacole
- taxele vamale percepute de la persoanele juridice;
- taxele vamale şi alte venituri încasate prin unităţile vamale de la persoanele fizice, la ieşirea din ţară sau la intrarea în ţară cu diverse bunuri, precum şi în cazul primirii unor bunuri din străinătate;
- taxele pentru acordarea licenţelor solicitate de agenţii economici în vederea practicării jocurilor de noroc
- taxa de trecere a frontierei
- majorările şi penalităţile percepute pentru neonorarea la termen a diverselor obligaţii fiscale;
- alte încasări cu acest titlu.

Impozitele şi taxele indirecte au o contribuţie mai mare comparativ cu impozitele indirecte la formarea bugetului public în ţările în curs de dezvoltare şi mai mică în ţările dezvoltate.O asemenea situaţie s-a relevat şi în cazul bugetului public al României din ultimii ani, în sensul că taxele şi impozitele indirecte au deţinut o pondere de 52-53%, în veniturile fiscale.

Este însă important de observat că aceste impozite au şi un efect de repercursiune, putând fi sintetizate următoarele căi de repercursiune a impozitelor:

1. prin includerea în preţul de vânzare a mărfurilor şi în tarifele serviciilor a impozitelor indirecte plătite la buget (accize, TVA, taxe vamale, ş.a)şi recuperarea lor de la cumpărători şi/sau consumatori în momentul încasării preţurilor sau tarifelor;
2. prin cumpărarea în condiţii conjuncturale favorabile, a materiilor prime, materialelor,combustibililor, mărfurilor etc.la preţuri mai scăzute decât cele de echilibru, ceea ce înseamnă transpunerea unei părţi ale impozitelor asupra furnizorilor;
3. prin majorarea preţurilor de vânzare a bunurilor mobile şi imobile, cu suma impozitului pe circulaţia averii, care cade, astfel, în sarcina cumpărătorilor.

Este cunoscut faptul că unele impozite indirecte cum este TVA-ul sunt suportate de consumatorul final, dar indirect acestea influenţează şi activitatea firmei.Astfel,multe societăţi comerciale se confruntă cu dificultăţi în recuperarea TVA-ului în urma desfacerii produselor pe piaţa internă, în special când aceasta are loc către unităţile bugetare. Acestea confruntându-se cu dificultăţi în asigurarea lichidităţilor necesare achitării obligaţiilor proprii, vor influenţa şi activitatea firmelor de unde ahiziţionează produse,prin imobilizarea unor sume mari de bani, care ar putea fi introduse în circuitul producţiei.Este o situaţie dificilă, deoarece renunţarea la aceşti cumpărători ar determina, lipsa unei pieţe de desfacere suficient de mare, care să asigure desfacerea întregii producţii. De aceea, deşi îşi recuperează cu întârziere contravaloarea mărfurilor şi implicit şi TVA-ul aferent activităţii proprii, firmele continuă relaţiile economice cu firmele rău platnice.

Tot în cazul TVA este de remarcat faptul că firmele care îşi exportă produsele,
recuperează cu întârziere TVA-ului de la stat. Este de preferat situaţia firmelor care desfăşoară atât activităţi de export, cât şi activităţi de import, TVA-ul de recuperat putând fi recuperat din TVA-ul de plată al firmelor.

Conform prevederilor legale dacă TVA-ul deductibil depăşeşte în valoare TVA-ul colectat cu 1.000 000 lei, trei luni consecutiv, diferenţa reflectată în contabilitate cu ajutorul contului 4424 "TVA de recuperat", această diferenţă va fi recuperată de la stat. Această întârziere în restituirea TVA-ului reprezintă tot o imobilizare de capital, care ar putea fi utilizată de firmă în noi investiţii.

O situaţie specială este cazul accizelor şi taxelor vamale, care se regăsesc în majorarea preţului mărfurilor şi tarifelor serviciilor prestate de firme. Aceste majorări, duc de obicei la un consum mai mic şi implicit la recuperarea cu întârziere a acestora în momentul achiziţionării sau achitării serviciilor.

În cazul când sumele sunt mari şi sunt recuperate cu întârziere mare, pot antrena amânarea plăţilor firmei, şi implicit atragerea unor penalizări.

S-a realizat studii de caz privind efectul TVA în economia firmelor Turda Pan S.A., Electroceramica Turda, S.C Huber Lemn S.R.L. Şebeş Alba prezentate în continuare.

Societatea Turdapan S.A

Societatea a luat fiinţă în 10 aprilie 1995 prin divizarea societăţii Panegrano S.A. Cluj, cu un capital social de 3.741.000.000 lei. La desprindere, întreg capitalul era capital de stat. În urma procesului de privatizare au fost preluate de persoanele fizice un număr de acţiuni reprezentând 22% din capitalul social, 40% din capitalul social a fost cumpărat de asociaţia P.A.S., 8% din capitalul social a rămas în posesia S.I.F. Banat-Crişana iar 30% a rămas în posesia F.P.S.-ului.

Cifra de afaceri pe 1998 a fost de 16 miliarde lei.

Obiectul de activitate a societăţii este de morărit, panificaţie şi desfacere prin magazinele proprii situate în Turda şi Câmpia-Turzii.Prin magazinele proprii se desface 30% din producţia realizată, 70% din producţie se desface en-gros.

În luna ianuarie 1998, TVA-ul deductibil este mai mare decât TVA-ul colectat, ceea ce face ca soldul contului 4424 "TVA de recuperat"să fie debitor.Creanţele faţă de buget sunt în valoare de 105.907.746 lei. Deci în această lună societatea are imobilizaţi 105.907.746lei.

În luna februarie, contul 4423 "TVA de plată" are un sold creditor în valoare de 94.035.472 lei, acesta reprezentând diferenţa dintre TVA-ul colectat şi cel deductibil. Societatea recuperează o parte din TVA-ul de recuperat, ceea ce face ca soldul contului 4424 "TVA de recuperat" să fie debitor, dar suma înscrisă în debitul acestui cont la sfârşitul lunii este de 55.013.892 lei.

În luna martie, soldul contului 4423 "TVA de plată" este creditor în valoare de 61.275.611 lei. În această lună şi-a recuperat în întregime TVA-ul de recuperat.

În luna mai, se observă că societatea are dificultăţi financiare, nu-şi plăteşte TVA-ul pe luna aprilie, având un sold creditor în valoare de 182.856.465 lei, a contului 4423" TVA de plată"

În luna iunie achită datoria la buget, și are de recuperat 2.366.362 lei, sumă recuperată în august. Soldul contului 4424 "TVA de recuperat" este creditor și în luna septembrie (ultima lună luată în studiu), cu o valoare de 10.923.543 lei.

Putem concluziona că societatea a avut 5 luni sume importante de bani imobilizate, cu posibile efecte negative asupra activității.Sumele respective de bani puteau fi utilizate în investiții, întârzie aprovizionarea cu materii prime, ceea ce în condițiile economice actuale (proces inflaționist) ar implica costuri mai ridicate de producție.

Deși societatea este confruntată cu întârzieri în recuperarea TVA-ului de la unitățile bugetare, nu renunță la acești cumpărători deoarece nu are piață de desfacere suficientă pentru întreaga producție.

S.C. Huber Lemn S.R.L.

Societatea are domiciliul în Petreşti,str. 1 Mai nr.805, județul Alba.A fost înființată în 13 mai 1994, având ca obiect de activitate producerea și comercializarea ușilor și a ferestrelor din lemn masiv cu geam termopan.

La înființare societatea avea un capital social de 254 milioane lei, acțiunile societății fiind deținute de trei asociați: Huber Oswald, Bota Gheorghe și Schlegel Alafred

În luna ianuarie soldul contului 4423 "TVA de plată' este debitor, ceea ce înseamnă că societatea avea de plată 3.241.046lei, dar plătește 3.772.775 lei, debitul contului având o valoare de 531.729 lei.

Soldul contului 4424 "TVA de recuperat" este debitor, societatea având de recuperat de la buget 723.299 lei în urma activității de export. Nu este explicabil debitul contului 4423, plătind în plus societatea doar și-a imobilizat această sumă de bani.Suma imobilizată totală este de 1.255.028 lei.

În luna februarie societatea are de plată în urma activității desfășurate 846.175 lei, soldul contului 4423 "TVA de plată" fiind creditor cu suma de 314.446 lei deoarece diferența a fost suportată din suma plătită anterior.În această perioadă își recuperează TVA-ul colectat.

Luna martie se încheie cu un sold debitor al contului 4424 "TVA de recuperat", societatea având de recuperat 7.968.584 lei. Această sumă crește în luna aprilie cu 1.037.744 lei ajungând la un total de 9.319.335 lei.

În luna mai se recuperează 2.368.718. lei de la bugetul de stat, dar societatea are încă imobilizată suma de 7.988.361 lei. În luna iunie mai recuperează 8.374.726 lei, urmând ca în iulie să recupereze întreaga sumă.

În luna septembrie se observă iarăşi o întârzierea recuperării TVA-ului în valoare de 1.731.814 lei.

Din cele prezentate se observă că societatea are lunar imobilizate sume mari de bani, care pot avea influenţele negative prezentate anterior.

S.C Electroceramica S.A.

S.C. Electroceramica S.A.cu sediul în Turda, str, Ştefan cel Mare nr.14 a fost înfiinţată în1935 ca manufactură de porţelan de menaj, ajungând prin dezvoltări succesive să-şi transforme programul de fabricaţie, astfel încât astăzi producţia este alcătuită din izolatoare electrice şi aparataj electric.S-a constituit prin naţionalizare în 1945 şi a fost reorganizată conform Legii 15/1990.

Capitalul social şi structura acţionariatului este prezentată în următorul tabel:

Capital social	*%*	*milioane lei*
Total capital social	100	8.479,5
F.P.S.	69,87	5.924,2
S.I.F.	13,32	1.129,3
Alţi acţionari	16,68	1.414
Manageri	0,13	11,4

Obiectul de activitate:

a) - izolatori electrici din porţelan pentru linii aeriene de medie şi joasă tensiune;
- izolatori pentru staţii şi aparataj de tip interior-exterior;
- izolatori de trecere pentru transformatoare;
- izolatori diverşi;

b) - piese ceramice de joasă tensiune
- piese electroizolante din porţelan, stearit, termoceramit, ceramică zirconiferă şi superluminoasă

c) - aparate de protecţie la supratensiune pentru maşini şi reţele electrice de joasă, medie şi înaltă tensiune
- descărcătoare de 25 KA, 5 KA, 10 KA
- siguranţe de medie tensiune
- socluri pentru siguranţe de medie tensiune şi separatoare de medie tensiune

d) - elemente încălzitoare de tip rezistiv, de tip industrial, încălzitoare în tub metalic, încălzitoare în tub ceramic, încălzitoare diverse, pulbere atomizată pentru industria ceramicii de menaj;

În urma activităţii desfăşurate de această societate, TVA-ul deductibil este mai mare decât TVA-ul de recuperat ceea ce înseamnă că soldul contului 4423 "TVA de plată" va fi creditor în toate aceste luni, reflectând obligaţia societăţii faţă de stat.

În luna februarie societatea are de plată la buget 818.228.773 lei, sumă din care achită doar 52.500.000 lei. Dar în luna martie datoria faţă de buget pentru activitatea din această lună este de 227.837.807 lei, ajungând la un total de 1.197.524.306 lei. În luna mai plăteşte 2.500.000 lei, datoria totală fiind de 1.529.580. 024 lei.

Situaţia este similară în lunile următoare, astfel că în luna septembrie soldul contului 4423 "TVA de plată" este creditor, datoria faţă de stat ridicându-se la 2.938.257.961 lei.

Din cele prezentate mai sus se poate deduce că datorită unui management deficitar, unei investiţii iniţiale defectuoase care a ţinut seama doar de situaţia iniţială pe piaţă, societatea se confruntă cu deficienţe mari în achitarea TVA-ului către bugetul de stat.

În perioada comunistă societatea a funcţionat din inerţie pe baza unor contracte prestabilite.

Organizarea fluxurilor de fabricaţie a fost gândită iniţial pe o structură de fabricaţie diferită faţă de cea care poate asigura o funcţionare eficientă în prezent.

Utilajele principale din fluxul de fabricaţie nu au fost schimbate, lipsesc utilajele performante de mare productivitate, nu au fost adaptate capacităţile de fabricaţie la structura şi volumul actual al contractelor.

Piaţa actuală s-a schimbat, Renel principalul beneficiar al izolatoarelor a găsit alte soluţii tehnice care a redus numărul comenzilor.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

EFICIENŢA UTILIZĂRII CAPITALULUI ÎN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ

UGRAI ISTVAN

REZUMAT. Eficienta utilizarii capitalului in industria farmaceutica este un studiu de caz la doua renumite firme SC Terapia SA Cluj- Napoca şi SC Europharm SA Braşov. Pe parcursul cercetării s-a reflectat evoluţia efortului depus de întreprinderi, efectele, rezultatele obţinute prin folosirea fondurilor avansate în circuitul productiv, si studiata eficienţa utilizării capitalului cu ajutorul indicatorilor (de lichiditate, îndatorare, gestiune şi îndatorare) s-au determinat cauzele şi factorii ce au influenţat evoluţia indicatorilor şi a elementelor analizate.

În condiţiile actuale a economiei româneşti, de tranziţie spre economia de piaţă, studierea eficienţei utilizării capitalului are o importanţă deosebită. Procesul de adaptare a întreprinderilor la economia de piaţă este un proces îndelungat, supravieţuirea lor fiind determinată de foarte mulţi factori, dintre care cel mai important este creşterea activităţii, care să asigure o utilizare cât mai eficientă a resurselor (capitalurilor).

Cercetarea a fost realizată la două societăţi comerciale importante din industria farmaceutică: la SC Terapia SA şi la SC Europharm SA.

Studiul elaborat se bazează pe datele extrase din bilanţ, contul de rezultate şi anexe ale celor două întreprinderi analizate pe perioada 1996-1998. Pe parcursul cercetării am reflectat evoluţia efortului depus de întreprinderi, efectele, rezultatele obţinute prin folosirea fondurilor avansate în circuitul productiv, am studiat eficienţa utilizării capitalului cu ajutorul indicatorilor (de lichiditate, îndatorare, gestiune şi îndatorare) şi am determinat cauzele şi factorii ce au influenţat evoluţia indicatorilor şi a elementelor analizate.

Evoluția efortului

Efortul pe care îl face întreprinderea în mecanismul funcționării sale îl reprezintă procurarea și utilizarea capitalului. Evoluția capitalului întreprinderii trebuie urmărită din două puncte de vedere: din punct de vedere al procurărilor și din punct de vedere al utilizărilor (a modului de folosință a capitalului utilizat).

- mii lei -

	SC.Europharm SA			SC Terapia SA		
Indicatorii	**1996**	**1997**	**1998**	**1996**	**1997**	**1998**
Total pasiv	20490876	51864516	101201406	109654988	220952720	470961496
Indici	1,00	2,53	1,95	1,00	2,01	2,13
Capital social	23653	807259	807259	41327675	44893075	58293439
Indici	1,00	34,12	1	1,00	1,08	1,29
Total C. proprii	4602709	19295007	57743915	66624175	133503192	359628624
Indici	1,00	4,19	2,99	1	2,00	2,69
Datorii	15888167	32212045	42624043	35479883	77243138	102540202
Indici	1,00	2,03	1,32	1	2,18	1,33
Ponderea datoriilor în total pasiv	0,78	0,62	0,42	0,32	0,35	0,21

Capitalurile necesare finanțării activității întreprinderii au cunoscut o creștere permanentă în perioada analizată. La ambele societăți capitalurile totale au înregistrat anual o creștere în medie de 200% care se datorează atât majorării de capital social la ambele societăți (cea mai importantă fiind la SC Europharm SA care în anul 1997 a înregistrat o creștere de 34,12-ori a capitalului social) dar și creșterii rezervelor și a fondurilor cu destinație specială. Creșterea datoriilor la ambele societăți e datorat blocajului financiar din industria farmaceutică care a determinat încasarea cu mari întârzieri a producției livrate (în cazul societății Terapia în anul 1997 s-au înregistrat întârzieri în medie de 85 zile față de termenii stabiliți în contracte) cea ce a determinat ca societățile să apeleze le credite bancare pentru completarea surselor proprii de finanțare a activității curente.

Activele imobilizate și activele circulante, conform creșterii capitalurilor, au înregistrat o evoluție ascendentă în perioada analizată, care descrie o situație favorabilă pentru societățile studiate, ele având mai multe mijloace pentru desfășurarea activității. Creșterea imobilizărilor corporale a fost determinată de investițiile majore făcute de ambele societăți în mijloace fixe, în echipamente, mașini, utilaje și aparatură modernă.

Ponderea activelor circulante în total activ diferă la cele două societăți: la SC Europharm SA ponderea acestei categorii este mult mai mare : de 94% în 1996, scăzând 10% până în 1998, pe când la SC Terapia SA această pondere este de 40% în 1996 cu o creștere de 22% în 1997, dar scăzând la 36% în 1998.

Evoluția efectului

Efectele obținute de întreprindere se concretizează în cifra de afaceri și în profitul realizat.

- mii lei -

	SC.Europharm SA			SC Terapia SA		
Anii Indicatori	**1996**	**1997**	**1998**	**1996**	**1997**	**1998**
Profit brut	5843707	22654491	41500577	14653465	98928641	92985570
Indici	100%	388%	183%	100%	675%	94%
Profit net	5843707	22654491	41500577	8810339	66398414	60538031
Indici	100%	388%	183%	100%	754%	91%
Cifra de afaceri	40992065	121754929	163857214	94102000	258162629	325751953
Ia	1,00	2,97	1,35	1,00	2,74	1,26

Din tabel se poate observa că evoluția profitului este sinusoasă la ambele societăți, cu o creștere a profitului brut de 388% la SC Europharm SA și de 675% la SC Terapia SA în anul 1997, după care evoluția profitului urmează o cale descendentă. Rezultatul financiar al întreprinderilor este negativă, ele realizând pierderi ce se datorează în primul rând cheltuielilor cu dobânzile și a cheltuielilor realizate din diferențele de curs valutar datorită deprecierii raportului de schimb leu - dolar.

Creșterea profitului se datorează în mare măsură creșterii volumului vânzărilor la ambele societăți. Se poate observa că SC Europharm SA este scutit de plata impozitului pe profit. Creșterea de 754% în 1997 a profitului net la SC Terapia SA a fost determinată de scăderea impozitului pe profit, datorată influenței următorilor factori: reducerea cu 50% a impozitului pe profit pentru profitul reinvestit concretizat în mijloace fixe destinate modernizării technologiilor de fabricație și neincluderea la impozitare a profitului realizat pentru produsul Aspacardin - obiectul unui brevet de invenție - în conformitate cu legea 64/1991.

Evoluţia eficienţei utilizării capitalului

Întreprinderile şi-au menţinut echilibrul financiar dealungul perioadei analizate, au avut o lichiditate ridicată, asigurând disponibilităţile băneşti necesare achitării obligaţiilor curente. Coeficientul solvabilităţii pe termen scurt, coeficientul lichidităţii imediate înregistrează valori supraunitare cea ce ne arată că întreprinderile au avut suficiente active circulante pentru a-şi onora obligaţiile pe termen scurt. Coeficientul de acoperire a stocurilor are valori supraunitare cea ce pentru întreprinderi reprezintă un excedent de finanţare cu capital permanent, fapt ce duce în final la diminuarea ratei de rentabilitate.

Indicatorii de îndatorare, mai ales coeficientul de îndatorare globală este mult mai mare în cazul societăţii Europharm care indică un grad mai mare de risc asumat de întreprindere, pentru că are o dependenţă mai mare faţă de creditori.

Eficienţa activităţii poate fi determinată şi prin indicatorii de gestiune, care au la bază procesul de transformare a capitalurilor de-a lungul circuitului care începe cu numeralul folosit pentru achiziţionarea stocurilor şi se încheie cu întoarcerea acestuia în urma vânzării produselor.

- mii lei -

	SC.Europharm SA			SC Terapia SA		
Anii **Indicatori**	**1996**	**1997**	**1998**	**1996**	**1997**	**1998**
Coeficientul de rotaţie a stocurilor de valori de exploatare						
V.	9,60	9,40	8,40	4,30	5,75	5,91
Durata în zile a unei rotaţii	38	39	43	85	63	62
Durata medie de onorare a furnizorilor						
d_f	46	23	0	41	36	48
Durata de recuperare a creanţelor în clientelă						
r_c	99	57	119	69	85	111

Se poate observa valorile mult mai ridicate a vitezei de rotaţie a stocurilor la SC Europharm SA care indică o mai bună calitate a gestiunii întreprinderii. La cele două societăţi evoluţia indicatorului diferă, având o evoluţie ascendentă la SC Terapia SA şi una descendentă la SC Europharm SA.

În cazul SC Europharm SA putem observa scăderea duratei medii de onorare a furnizorilor de la 46 de zile în 1996 la 0 în 1998, pe când la SC Terapia SA nivelul acestuia este destul de mare -peste o lună în fiecare an- cea ce poate afecta încrederea furnizorilor în întreprindere.

Durata de recuperare a creanțelor în clientelă în afara scăderii în 1997, la ambele societăți este foarte mare care se datorează în mare măsură blocajului financiar ce îngreunează recuperarea creanțelor acordate clienților. Putem observa că duratele de recuperare a creanțelor sunt mult mai mari decât durata medie de onorare a furnizorilor.

Capitalul total, imobilizările nete cât și celelalte componente ale capitalului, fondul de rulment net au la SC Europharm SA o viteză de rotație mai mare care ne conduce la concluzia că activele circulante activele imobilizate, fondul de rulment net sunt folosite mai eficient de această întreprindere.

Pentru evaluarea rentabilității în ansamblu am calculat marja brută (mb) și marja netă (mn) a profitului. Pentru a măsură cât de eficientă a fost utilizarea activelor calculăm rata rentabilității capitalului total (rbc) și rata randamentulului (ROA). Un alt indicator al profitabilității întreprinderii este rata rentabilității financiare (ROI).

- mii lei -

	SC Europharm SA			SC Terapia SA		
Anii / Indicatori	**1996**	**1997**	**1998**	**1996**	**1997**	**1998**
m_b	0,14	0,19	0,38	0,16	0,38	0,29
m_n	0,14	0,19	0,38	0,09	0,26	0,19
r_{bc}	0,29	0,44	0,62	0,14	0,47	0,20
ROA	0,29	0,44	0,62	0,09	0,31	0,13
ROI	247,06	28,06	77,11	0,21	1,48	1,04

Dinamica creșterii marjei brute diferă la cele două societăți analizate, în timp ce la SC Europharm SA Brașov se înregistrează o evoluție ascendentă, cu o creștere de 266% în perioada analizată, la SC Terapia SA evoluția lui este sinusoasă, cu o creștere de 2,46 ori în 1997 față de 1996 și cu o scădere de 24% în 1998. Această scădere se datorează creșterii mai rapide a cheltuielilor totale decât a veniturilor totale. Creșterea în 1997 a marjei brute la SC Terapia SA a fost influențată de creșterea producției, de ponderea mare în totalul producției a celei de export cu o rată a profitului mai ridicată, de reducerea cheltuielilor indirecte de producție și de o scădere

a cotei de impozit datorată reinvestirii a unei părţi din profit şi de scutirea platei impozitului de profit realizat pentru produsul Aspacardin.

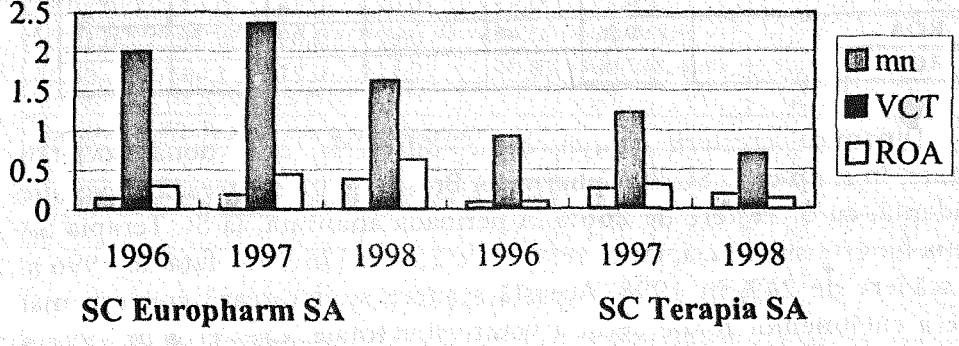
La SC Europharm SA evoluţia marjei nete este asemenea marjei brute datorită scutirii asupra platei impozitului de profit, indicatorul înregistrând în 1998 o creştere de 266% faţă de primul an, firma realizând un profit de 380 de lei la 1000 lei cifră de afaceri.

La SC Terapia SA marja netă înregistrează o valoare destul de mică în 1996 de 90 de lei la 1000 lei cifră de afaceri dar creşte în 1997 la 260 lei la 1000 lei cifră de afaceri. În 1998 asistăm la o scăderea profitului cea ce duce la o scădere de 26% a marjei nete faţă de 1997.

Putem remarca o creştere anuală în medie de 150% a ratei rentabilităţii capitalului total şi a ratei randamentului la SC Europharm SA, valoarea lor fiind egală datorită scutirii asupra platei impozitului pe profit (profitul brut fiind egal cu profitul net). La SC Terapia SA evoluţia indicatorilor este sinusoasă cu o creştere în 1997 de 362% faţă de 1996 şi cu o scădere de mai mult de 50% în 1998 faţă de anul anterior.

Rata rentabilităţii financiare este mult mai mare în cazul societăţii Europharm care ne arată eficienţa mai mare a utilizării mijloacelor întreprinderii. Rata are o scădere bruscă în 1997 datorită majorării capitalului social, dar evoluţia ei în continuare este crescătoare.

Evolutia ratei randamentului, a marjei nete si a vitezei de rotatie a capitalului total



La SC Europharm SA creşterea continuă a ratei randamentului (ROA) se datorează mai ales creşterii coeficientului marjei nete, viteza de rotaţie a

capitalului având o evoluție fluctuantă, scăzând cu 30% în 1998 față de 1997. Și în cazul SC Terapia SA ROA este influențată mai ales de coeficientul marjei nete, creșterea acestuia în 1997 de 275% duce la o creștere a ratei randamentului de 362% față de anul anterior.

Datorită valorii mult mai ridicate a vitezei de rotație a capitalului social, ROI este mult mai ridicată la SC Europharm SA decât la SC Terapia SA. În 1997 majorarea de capital social a avut ca efect scăderea vitezei de rotație, dar în 1998 creșterea ambilor factori contribuie la creșterea ROI care este de 77 ori mai mare decât la întreprinderea clujeană. La acesta din urmă evoluția ROI este fluctuantă datorită fluctuației ambilor factori.

Unul dintre factorii cei mai importanți ai eficienței utilizării capitalului este productivitatea muncii care se poate calcula raportând cifra de afaceri (W_{CA}) sau profitul net (W_{PN}) la numărul de salariați.

- mii lei -

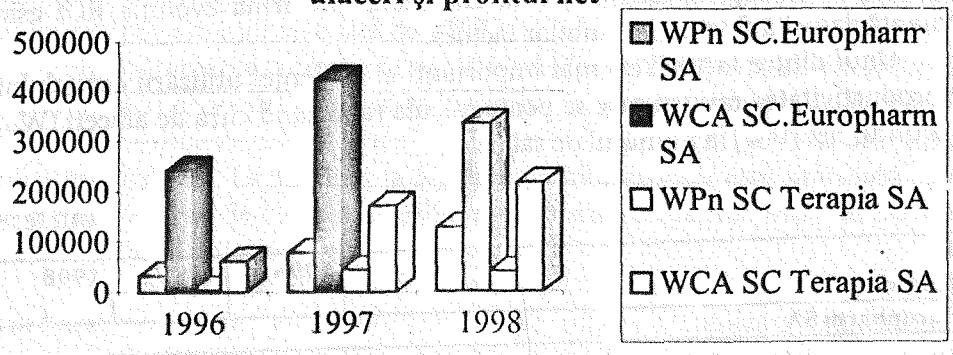
Anii Indicatori	1996	1997	1998
SC Europharm SA			
N.	169	288	488
W_{CA}	242557	422760	335773
W_{PN}	34578	78661	127563
SC Terapia SA			
N.	1533	1509	1504
W_{CA}	61384	171082	216590
W_{PN}	5747	44002	40251
Indice comparativ a lui W_{CA} între SC Europharm SA și SC Terapia SA	395%	247%	155%
Indice comparativ a lui W_{PN} între SC Europharm SA și SC Terapia SA	602%	179%	317%

Putem observa o creștere a productivității muncii la ambele societăți față de primul an analizat cu excepția scăderii în 1998 a acesteia la SC Europharm SA, scădere ce se datorează angajărilor masive de personal. Valoarea absolută a indicatorului la această societate este superioară celeilalte, însă diferența de productivitate a muncii este în scădere ajungând la 155% de la valoarea de 395% înregistrată în 1996. Creșterea înregistrată la SC Terapia SA se datorează creșterii cifrei de afaceri, numărul salariaților neavând o scimbare semnificativă în perioada analizată.

Pentru creșterea eficienței utizării capitalului întreprinderile trebuie să-și propună sporirea valorii tuturor indicatorilor de rentabilitate calculate ca

raport efect/efort, cea ce se poate realiza prin creşterea veniturilor şi prin reducerea cheltuielilor. În cadrul oricărei întreprinderi o creştere a încasărilor conduce la o creştere a rentabilităţii, deoarece dinamica costurilor totale nu este proporţională cu dinamica veniturilor totale. Sporirea ratei rentabilităţii se poate obţine şi prin accelerarea vitezei globale a activelor (a capitalurilor).

Graficul productivităţii muncii în funcţie de cifra de afaceri şi profitul net



STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

ECONOMIC MATTERS CONCERNING INVESTITIONS

MARIUS POP

ABSTRACT. The investment adviser's mission consists in providing the best possible satisfaction given to the client by the respective investment and consequently in determining not only the amount of money and the possible model of consumption available for a client but also his threshold of indifference between consumption and saving.

By investor we mean any natural or legal person that on his risk or responsibility invests sums of money in economic and social activities, by means of comercializing securities towards getting profit or other economic advantages. The investor is the one that invests funds to render them profitable and the user is the one that mobilizes these funds eighter for starting a new business or for maintaining or drumming up an old one.

Thus a feed-back relationship results going from the fund users to the initial investors by a distribution of the profitobtained from the valuation of the financial resources. But in a market economy the distribution of the profit can be substituted by a distribution of risk in the case of an unprofitable managing of the funds that were the object of the transfer.

Any client-investor is subject to a dilema that opposes his desire of spending money for an improvement of the current conditions and the tendency to invest in an amelioration of his future life conditions.

The main factors contributing to the final decision of knowing how much he should spend and how much he should invest are:

1. the satisfaction or the advantage of an expenditure;
2. the satisfaction linked to spending a larger amount of money;
3. the average rate of profit available for investment.

As far as the third factor is concerned, in influences the ability of spending money at present and in the future.

a) Two important consequences appear in the case of increasing returns:

- Borrowing a future sum of money in order to spend it immediately (the cost of borrowed money is very high)
- It is important to report the consumption as investments and savings can make huge profits which allow a better expenditure in the future. Consequently we suggest investment rather that expense (that is saving money and not spending it) so they provide an incentive that people should augment their savings and invest.

b) In the case of a poor rate of profitit is more cost-effective to borrow money on the account of the profits-to-come for spending it at present. Investors are less stimulated to delay expenses in order to make investments (because the returns are less interesting), a fact that determines people to consume and stops them from investing, takingt into account the present increasing satisfaction of consuming.

Consequently people invest when the average rate of profit increases and don't invest when returns are nor profitable.

We wonder whether there is an "optimal" way of spending wealth for a client meant to get him maximum satisfaction. To answer this question we have to define first the notion of indifference. By indifference we mean a lack of preference for a thing compared to another. When a client has found a model of spending a supplementary amount of money or of making a long-term investment optimal balance threshold. On the other hand he can manifest a certain preference for one or two possibilities. Most of people are reluctant to spend all their money as far as they earn it and have a tendency towards saving and investing it in order to keep a part of it. This reluctance shows that there is a preference for investment as compared to consumption, a fact that indicates that the optimal balance between expenditure and saving is not attained.

On the other hand a great deal of people consider that it is impossible to avoid spending money at a certain moment and to invest the whole income. These people don't want to save money, they prefere to consume, which indicates that the optimal balance has been reached.

Most of the clients find their optimal satisfaction between the two extremes, at the point where the client is indifferent, meaning that he doesn't have a preference for either option. Each client has a different point of balance. The investment adviser's mission consists in providing the best possible satisfaction given to the client by the respective investment and consequently in determining not only the amount of money and the possible model of consumption available for a client but also his threshold of indifference between consumption and saving.

Any individual is limitede by the wealth he owns; he cannot spend more than that. Sometimes he can make best choices, getting for instance, a Maximum of satisfaction from earning his money.

The fortune of a client is measured by means of the current assets and the future estimated income. This fortune represents the best combination of saving and spending his money.

The role of the investment adviser is that of helping the investor get a maximum of profit as far as his actual and future income, his fortune, his rate of interest and the curves of indifference are concerned.

Our interest will dwell upon some aspects important for any investor in the investment process: inflation, economic cycles and rate of interest.

A. **Inflation**

Inflation is one of the aspects that overshadows economy, defined as an increase in prices that sometimes manifests itself as a fastmonetary growth. The main causes of inflation are:

1) **The monetary mass**

Inflation is linked to supply and demand of capital that results mainly from payments (e.g. buying food in a store).

As far as economy develops, the demand of money increases in order to supply the flux of necessaru operations. If monetary mass increases proportionally with this increase in demand, it won't encourage inflation. There is inflation only when the increase of the monetary mass overpasses the demand.

2) **The excess demand**

If the whole demand in economy overpasses the capacity of production, the prices of the consumer goods increase and the consumers lay claim to a limited number of goods.

3) **The outlooks of the economic growth**

If people notice an increase in the inflation they can ask for a rise in wages which could offer them a certain protection.

Similarly if enterprises expect a rise in the inflation, they are tempted to increase the pices in order to reflect the possible rises of their own costs. The inflation thus created results from the mere inflationary perspectives.

4) **The sudden changes of the offer**

Modifications occurred in the supply for some goods may also cause inflation.

A significant example is that of the oil embargo imposed by OPEC, by means of which supply was reduced in the moment when the demand was very high a fact that determined an increase in prices. As oil and by-products are used on a large scale in economy, the embargo has led to an increase in prices in several fields.

The above-mentioned explanations are based on two economic theories of the demand: the keynesist economy and monetarism or monetary policy. Each of these theories deals with an increase of the demand of goods and services in economyand they assume that the supply of goods and services, will go rising in order to satisfy the increase of the demand.

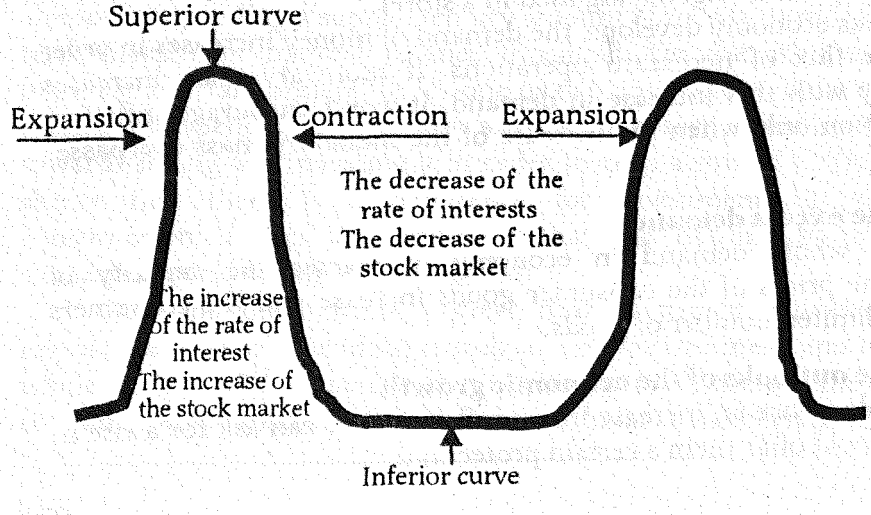
Another economic theory deals with the pump priming and assets the demand will implicitly increase.

The main principle of a supply-type of economy:

- a reduced taxation
- a reduced intervention from the state within the economy
- deregulation and settlement reduction.

B. **Economic Cycles**

These cycles correspond to the regular fluctuation of economy:



Each cycle comprises an expansion phase up to a certain level and a contraction phase down to an inferior level, followed by a new expansion phase. The four components of the global demand may be analysed according to their constribution to these cycles.

1) The relatively stable domestic waste with a certain short-term volatility. Domestic vaste is linked to a minimum stage of consumption which should comply with the most fundamental needs (food, home, clothes) influenced by the current rate of interest.
2) The investments of the enterprises are seen as an important element of the economic cycles. If stocks coming from an estimation of the increase of sales aren't sold, the activity of the enterprise suddenly diminishes causing a decrease of production as well as a reduction of workforce.
3) The government demand is generally stable and ususlly has no effect upon economic cycles.
4) The demand of the foreign sector varies considerably because it depends on commercial relations.

C. **The rate of interest**

The rate of interest tends to grow when economy is in expansion and to diminish when economy is in contraction. Consequently the fact that an orietation of the rate of interest can be forecast may help the evaluation of the market as well as an estimation of the securities and of the bonds. As far as the short-term interest rate is concerned, it is equivalent to the estimation of the short-term of the treasury bonds, which are, practically risk free.

The most important issue is the nominal rate of interest or the rate of advertised in newspapers which corresponds to the rate of interest received by investors.

The nominal rate is determined by the rate of interest and the rate of real profit. As the treasury bonds are risk free it is negligible. Consequently, in order to make a prevision one has to forecast the inflation and the rate of real profit.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

UTILIZAREA SI PRELUCRAREA INFORMATIEI CONTABILE IN PRACTICA ECONOMICA, BAZA A ANALIZEI FINANCIARE

HODOR MARCELA

ABSTRACT. Using and Computing the Accountancy Information in Economics Practice as a Base for Financial Analyse. The present paper presents a computerised model of financial analysis of surveying the evolution of the financial situation and its prognosis, starting from the data provided by the Balance Sheet.

In practica economica, in orice intreprindere, elaborarea strategiilor trebuie fundamentata pe o buna cunoastere a situatiei economico-financiare si de o atenta urmarire a evolutiei acesteia. Instrumentele principale ale acestei cunoasteri sunt documentele de sinteza contabila si indicatorii financiari. De aceea, in lucrarea de fata s-a incercat intocmirea cat mai rapida a lucrarilor de sintaza contabila (Bilantul si Contul de Rezultate) si solutionarea modului de calcul a indicatorilor financiari, a indicatorilor echilibrului financiar, a tablourilor de finantare, a bugetelor de venituri si cheltuieli si a altor situatii de sinteza care oglindesc situatia financiara a intreprinderii. In acest scop am propus un model informatic, prin care pornind de documentul de baza din contabilitate, balanta de verificare, sa se obtina automat documentele se sinteza contabila, Bilantul, Contul de rezultate, calculul principalilor indicatori financiari si o analiza statica si dinamica a acestora, tabloul de finantare, bugetul de venituri si cheltuieli.

Prin utilizarea acestui model informatic se poate obtine o analiza financiara pertinenta, in timp util, si putand fi realizata chiar de o persoana fara o temeinica pregatire economica. Programul propus este aplicabil pentru orice tip de societate comerciala (indiferent de marime sau profil) si creeaza o imagine de ansamblu asupra situatiei financiare intr-un timp foarte scurt. Fiind un model unitar se pot face comparatii intre diferite intreprinderi si diferite perioade de analiza.

Modelul informatic consta in fisiere de tip Excel, compuse din mai multe Sheet-uri, in care se introduc datele cunoscute (din Balantele de verificare), si se obtin lucrarile de sinteza utile in managementul financiar.

Aplicatia "AnalizaEcFin"

Aplicatia AnalizaEcFin.xls este destinata realizarii unei analize economico-financiare anuale si este compusa din urmatoarele Sheet-uri:

- **Balanta,** in care se introduc date din Balantele de verificare (solduri finale sau rulaje totale - in cazul conturilor de venituri si cheltuieli). Datele care se vor introduce in acest Sheet sunt cele din Balanta de verificare intocmita la 31 decembrie Anul N-1 (adica datele aferente exercitiului financiar precedent), si care se introduc in primul grup de coloane, si datele din Balanta de verificare intocmita la 31 decembrie Anul N (aferenta anului curent), in al doilea grup de coloane. Datele se introduc in celulele din dreptul contului caruia ii corespund. Celulele hasurate nu se completeaza deoarece se considera ca respectivele conturi nu pot avea solduri de natura respectiva (debitoare sau creditoare); inregistrarea de date in aceste celule nu are efect in lucrarile de sinteza obtinute.

BALANTA Exerciul N-1		
Cont	**Sold debitor**	**Sold creditor**
101		106,280
1012		106,280
1015		
104		

BALANTA Exerciul N		
Cont	**Sold debitor**	**Sold creditor**
101		5,006,280
1012		5,006,280
1015		
104		

Cont	Rulaje
600	
601	22,824,205
602	12,775,364

Cont	Rulaje
600	
601	23,368,074
602	2,455,882

- **Bilant**, in care se obtine automat (ca si de altfel in toate Sheet-urile urmatoare) Bilantul Contabil; Modelul de Bilant este conform Normelor de inchidere a anului 1998. Singurele date care se vor completa in acest Sheet, sunt sumele de corectie care se impun uneori datorita trecerii de la sumele in lei (din Balanta de verificare) si sumele in mii lei in lucrarile de sinteza.

ACTIV	Rd.	Sold la: inceput an	sfarsit an
Marfuri (371+-378-397+381+-388-398)	19	154,687	232,310
Ambalaje (381+-388-398)	20	-	-
TOTAL (rd.14 la 21)	21	154,687	232,310
ALTE ACTIVE CIRCULANTE Furnizori-debitori (409)	22	3,216	4,427
IV CONTURI DE REGULARIZARE SI ASIMILATE -TOTAL (rd.75 la 77)	80	-	-
TOTAL - PASIV (rd.68+68+74+78)	81	336,072	391,457

- **Cont rezultate**, in care se obtine Contul de Profit si pierderi;

Denumire indicatori	Rd.	precedent	incheiat
Venituri din vanzarea marfurilor (707)	1	1,885,592	3,178,066
Productia vanduta (701+702+703+704+705+706+708)	2	225,000	5,474
Cifra de afaceri (rd.1+2)	3	1,885,817	3,183,540
Venituri din productia stocata (711) Debit	4	-	-

- **Situatia patrimoniului**, in care se obtine o imagine de ansamblu a patrimoniului unitatii.

	Denumire indicator	Simbol	Nr.rand bilant	Bilant intocmit la 31.12.N-1	Bilant intocmit la 31.12.N
1	Active imobilizate	**AI**	*13*	25,275	43,332
2	Active circulante din explatare si din afara	**Acex**	*21-25,41*	251,433	274,231
3	Disponibilitati banesti	**Db**	*26-35*	59,364	73,894
4	**TOTAL ACTIV**			**336,072**	**391,457**
5	Capitaluri permanente	**Cpe**	*70,72**	67,189	165,522
6	Datorii de exploatare si in afara exploatarii	**Dex**	*(76-72),80*	268,883	225,935
7	Credite pe termen scurt	**Crt**	*72**	-	-
8	**TOTAL PASIV**			**336,072**	**391,457**

- **Indicatori**, in care se obtin principalii indicatori economici aferenti exercitiului N-1 si N, evolutia lor si prin comparea cu anumite valori prescrise sau tendinte dorite se obtine si un comentariu asupra evolutiei lor.

Nr. crt	Indicatori	Exercitiul financiar		Variatia	Valori dorite			Comentariu
		N-1	N	N-(N-1)		min	max	
1	Capitaluri							
	*capital social	106.00	5,006.00	4,900.00	>>			evolutie buna
	*capital propriu	67,189.00	165,522.00	98,333.00	>>			evolutie buna
	*capital permanent	67,189.00	165,522.00	98,333.00	>>			evolutie buna
	*capital total	336,072.00	391,457.00	55,385.00	>>			evolutie buna
2	Patrimoniul net	67,189.00	165,522.00	98,333.00	>>			evolutie buna
3	Fondul de rulment net	41,914.00	122,190.00	80,276.00	>>			evolutie buna
4	Rata de finantare a capitalului circulant	13.49	35.10	21.61	>>			evolutie buna
5	Lichiditatea generala	0.94	1.21	0.28		2	2.5	sub normal
6	Lichiditatea redusa	0.58	0.51	(0.07)		0.5	1	in parametri
7	Lichiditatea imediata	0.22	0.33	0.11		0.6	1	sub normal
8	Securitatea financiara	nu se calc	nu se calc	nu se calc	>>			evolutie buna
9	Solvabilitatea patrimoniala	19.99	42.28	22.29		30	100	in parametri
10	Gradul de indatorare	0.80	0.58	(0.22)	<<			evolutie buna
11	Autonomia financiara	1.00	1.00	-		0.3	1	peste normal
12	Rata profitului	5.47	4.82	(0.66)	>>			evolutie proasta
13	Potentialul de dezvoltare	1.52	0.76	(0.76)	>>			evolutie proasta
14	Perioada de recup.a creantelor	17.83	4.23	(13.61)	<<			evolutie buna
15	Perioada de ramb. a datoriilor	34.01	13.36	(20.64)	<<			evolutie buna
16	Zilele stocurilor (marfuri)	36.02	31.94	(4.07)	>>			evolutie proasta
17	Rotatia stocurilor	12.19	13.70	1.51	>>			evolutie buna
18	Rata de eficienta a activelor fixe	46,461.28	46,774.12	312.84	>>			evolutie buna
19	Rata de eficienta a activelor circulante	6,067.68	9,144.82	3,077.14	>>			evolutie buna
20	Viteza de rotatie a activelor circulante	59.33	39.37	(19.96)	<<			evolutie buna
21	Rata de eficienta a cheltuielilor totale	945.42	951.91	6.50	>>			evolutie buna

- **SIG,** adica tabloul Soldurilor Intermediare de Gestiune, in care se obtin principalii indicatori de gestiune, reflectati la momentul N-1 si N, si reprezentarea lor grafica.

Indicatori		Exercitiul financiar	
		N-1	N
Marja comerciala	MC	339,460	559,966
Valoarea adaugata	VA	212,849	368,072
Excedentul brut al exploatarii	EBE	117,377	178,467
Rezultatul exploatarii	RE	102,266	156,022
Rezultatul curent	RC	104,594	158,765
Rezultatul exceptional	Rex	(1,364)	(5,374)
Rezultatul exercitiului	Rexer	57,321	93,433
Capacitatea de autofinantare	CAF	64,492	115,255

- **TF**, adica Tabloul de Finantare, in care sunt reprezentati indicatorii FR, NFR, TN, evolutia lor anuala si structura.

Partea I-a Fluxuri stabile				
Utilizari stabile (+A sau -P)	**Suma**	**Resurse stabile (-A,+P)**	**Suma**	**DFRN**
Achizitii de imobilizari	18,057	CAF din care:	93,433	
Reduceri de capital social	-	*rezerve si fonduri	93,433	
Diminuare fonduri	-	*profit nerepartizat	-	
		Cresteri de capital social	4,900	
		Cedari de imobilizari	-	
Total	**18,057**	**Total**	**98,333**	**80,276**

Partea II-a Variatia NFR si a TN			
	Necesar sau utilizari (+A,-P)	**Degajari sau resurse (-A,+P)**	**Fluxul net**
1.Variatia activelor si pasivelor de exploatare si in afara exploatarii			
*stocuri	77,623	-	
*creante	-	54,825	
*conturi de regularizare active	-	-	
*furnizori	58,565	-	
*obligatii fiscale, datorii fata de personal, datorii fata de actionari	-	15,617	
*conturi de regularizare pasive	-	-	
Total NFR	**136,188**	**70,442**	**65,746**

Partea II-a Variatia NFR si a TN			
	Necesar sau utilizari (+A,-P)	Degajari sau resurse (-A,+P)	Fluxul net
2.Variatia activelor si pasivelor de trezorerie			
*disponibilitati banesti	14,530	-	
*credite pe termen scurt	-	-	
Total (TN)	**14,530**	**-**	**14,530**

- **Echilibrului financiar**, in care sunt prezentati concentrat FR, NFR, TN.
- **BVC** - in care se intocmeste Bugetul de venituri si cheltuieli pe anii N-1, N, si considerandu-se ca in anul N+1 societatea va evolua la fel ca si in anul precedent, pe baza ratei de crestere anterioara, se obtine Bugetul de venituri si cheltuieli pe anul N+1. Defalcarea pe trimestre se face introducand in celulele marcate cu galben, ponderea pe care o detine fiecare trimestru.
- **BVCestimat** - in care spre deosebire de BVC se prescriu ratele de crestere pentru ficare post de venit sau cheltuiala.

INDICATORI	NR.	TOTAL an N	TOTAL an N	Rata de crestere	TOTAL an N+1	din care:	
						Tr.I	Tr.II
		(realizat)	(realizat)	(%)	100%	23%	22%
I.Venituri din exploatare (rd.2+3+4)	**1**	**1,885,817**	**3,183,540**		**5,694,792**	**1,309,802**	**1,252,854**
-vanzarea de marfuri	2	1,885,592	3,178,066	1.75	5,561,616	1,279,172	1,223,555
productia vanduta	3	225	5,474	24.33	133,176	30,631	29,299

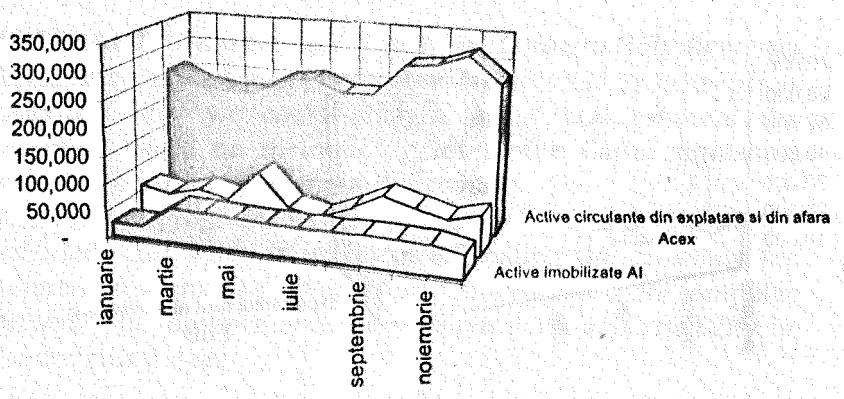
Aplicatia "Analiza Lunara"

Este conceputa sa urmareasca situatia economico-financiara a firmei, la intervale de timp mai mici, pentru a surprinde cat mai corect evolutia situatiei firmei. Spre deosebire de aplicatia anterioara, acum se urmareste nu analiza economico-financiara a unui an, ci pe parcursul unui an.

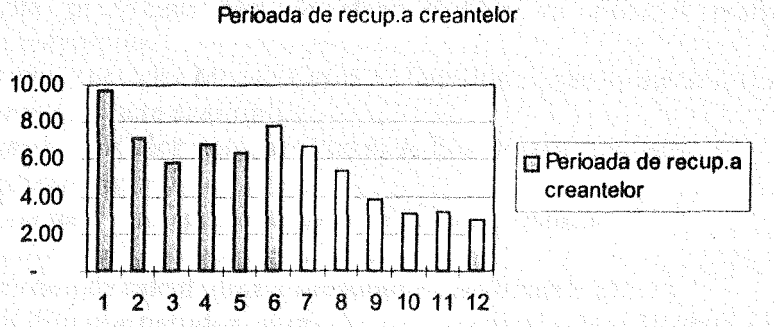
In acest caz, in Sheet-ul Balanta, se vor introduce datele din toate Balantele de verificare ale anului N. Pe baza acestor date se vor obtine (ca si in aplicatia anterioara), Sheet-uri cu lucrarile de sinteza sau indicatori, dar de data aceasta toate datele obtinute vor fi aferente fiecarei luni in parte, putandu-se astfel, evidentia evolutia tuturor indicatorilor economico-financiari pe parcursul unui an. Acum lucrarile de sinteza sunt mult mai detailate, iar graficele sunt mai numeroase, ele fiind mult mai sugestive.

Situatia patrimoniului

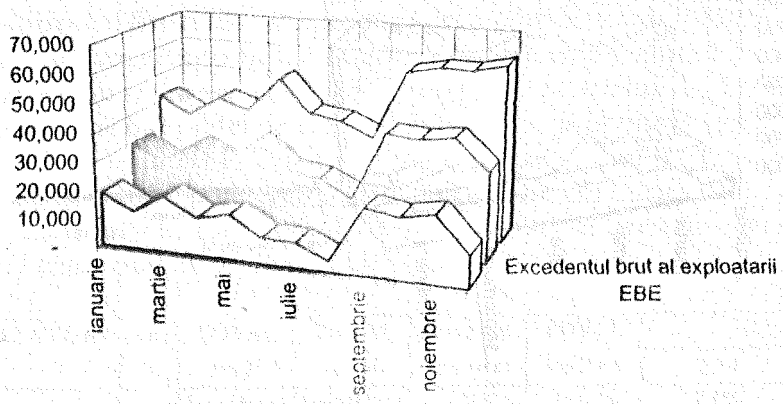
	Denumire indicator	ianuarie	februarie	martie	aprilie
1	Active imobilizate	24,735	24,195	63,119	60,937
2	Active circulante din explatare si din afara	254,688	229,699	222,611	223,288



Nc	Indicatori	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai
14	Perioada de recup.a creantelor	9.66	7.12	5.83	6.82	6.36
15	Perioada de ramb. a datoriilor	20.90	21.28	17.65	19.13	17.96
16	Zile stocurilor (marfuri)	24.94	37.71	30.15	37.34	21.37



SIG		ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai
Marja comerciala	MC	41,971	35,948	42,667	39,220	51,654
Valoarea adaugata	VA	29,836	24,225	31,096	25,523	34,654
Excedentul brut al exploatarii	EBE	18,644	13,018	19,312	13,039	15,428



STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

ANALIZA ŞI STUDIUL FIABILITĂŢII SISTEMELOR INFORMATICE BAZATE PE REŢELE DE CALCULATOARE

LAZĂR RUSU, RADU MUNTEANU

ABSTRACT. Analyse and Study of Information Systems Reliability Based on Computer Networks. Present paper described how we could analyse, study and estimate the reliability based on methodology of Monte Carlo simulation with 2 examples of computer networks. Here we show the algorithm of programs written in Matlab 4.0 and the results we obtained. This study is useful in estimating the reliability for different systems like information systems based on computer networks for optimization the between costs and reliability in the designing stage.

1. Prezentarea metodologiei de modelare

Metoda Monte Carlo este o metodă statistică care modelează procesul de funcţionare al sistemului analizat cu ajutorul unui model probabilistic ce se testează repetat şi presupune generarea unor secvenţe de numere pseudoaleatoare ce reprezintă caracteristicile statistice ale sistemului. Ea constă în estimarea indicatorilor de fiabilitate al sistemului pe baza realizărilor particulare ale procesului său de stare deduse cu ajutorul realizărilor caracteristice sistemului.

Aplicarea metodei Monte Carlo în fiabilitate presupune soluţionarea a trei probleme distincte şi anume:

(a) modelarea variabilelor aleatoare (timpi de funcţionare, respectiv de restabilire),care intervin în sistem:
(b) construcţia modelului probabilistic al sistemului analizat;
(c) estimaţia statistică a indicatorilor de fiabilitate.

Algoritmul de calcul utilizat presupune următoarele etape:

- generarea timpilor pseudoaleatori - repartizaţi după o lege Weibull - la care apar defectările componentelor, în scopul stimulării experienţelor privind funcţionarea sistemului;
- identificarea mulţimii legăturilor minimale şi momorarea lor

- determinarea, la diferite momente de timp a stării de funcţionare a sistemului, prin verificarea stării componentelor legăturilor minimale;
- estimarea pe această bază, punctual şi cu interval dfe încredere bilateral simetric a fiabilităţii sistemului.

2. Prezentarea implementării modelului

Generarea timpilor pseudoaleatori.

Se consideră timpii de defectare ai componentelor repartizaţi după o lege Weibull de forma:

$$R(t) = e^{[-(t/n)]^{\hat{a}}}$$

rezultînd

$$t = n \cdot \ln(1/R)^{1/\hat{a}}$$

unde:

- R este număr pseudoaleator cuprins între 0 şi 1, generat automat;
- n = parametrul de scară;
- β = parametrul de formă;

Implementarea este realizată în funcţia ***gentimp,*** fişierul gentimp.m

```
function [td]=gentimp(n,b)
%n= parametrul de scara
%b= parametrul de forma
%rand=funcţie matlab care generează nr aleatoare uniform repartizate
R=rand;
td=n*((log(1/R))^(1/b));
```

Identificarea mulţimii legăturilor minimale

Legăturile minimale au fost identificate folosind o metodă bazată pe reducerea succesivă a mărimii matricei de conexiune.

Această metodă presupune următoarele etape:

(a) Stabilirea matricei de conexiune [C], corespunzătoare grafului de fiabilitate al sistemului astfel: C(i,j) = k dacă arcul "k" are extremitatea iniţială "i" şi extremitatea finală "j". Dacă nu există arc între nodurile "i" şi "j" atunci C(i,j) = 0;

(b) Reducerea, în mod succesiv, a mărimii matricei de conexiune [C] prin îndepărtarea ultimei sale linii şi a ultimei coloane, după ce au fost modificaţi termenii rămaşi ai lui [C] conform relaţiei:

$$\mathbf{C(i,j)_{nou} = C(i,j)_{vechi} + C(i,n) \cdot C(n,j)} \qquad \mathbf{(1)}$$

Procedeul se repetă pînă cînd se ajunge la o matrice mai simplă (de obicei de dimensiune 2x2) din care rezultă imediat legăturile minimale ale sistemului.

Termenul C(1,2) evidenţiază legăturile minimale.

Implementarea algoritmului de calcul al legăturilor minimale cuprinde 6 funcţii: ***Impred, prods, sumas, alltrim, verif, termen***. Vom detalia în continuare fiecare dintre aceste funcţii.

Funcţia ***altrim*** descrisă în fişierul ***altrim.m***

function β=alltrim(A)

primeşte ca parametru de intrare un şir de caractere A şi întoarce şirul de caractere B alcătuit din toate caracterele şirului A exceptînd caracterul spaţiu.

Exemplu:
```
>>alltrim('Buna dimineata')
ans =
Bunadimineata
```

Funcţia **termen** descrisă în fişierul **termen.m**

function [t,poz2]=termen(PP,poz)

unde PP reprezintă produsul (şir de caractere interpretate ca produs de numere), poz este poziţia în şir de unde începe delimitarea, t este termenul delimitat, iar poz2 indicele primului caracter din produs după termen.

Exemplu:
```
>>[t,p]=termen('1*22*333*4444',2)
t =
22
p =
     5
>>[t,p]=termen('1*22*333*4444',5)
t =
333
p =
     9
```

Funcţia ***verif*** descrisă în fişierul ***verif.m***

function ok=verif(x)

primeşte ca parametru de intrare un şir de caracter x sub forma unui produs (ex. 1*2*4*6) şi verifică dacă unul din termenii produsului se repeta. Returnează 1 dacă există o dublură şi 0 în caz contrar.

Exemplu:
```
>>verif('1*2*33*4*33')
ans =
     1
>>verif('1*2*33*4**34')
ans =
     0
```

Algoritmul de verificare: - începînd cu prima poziţie a şirului se delimitează câte un termen al produsului (cuprins între două caractere "*"), fiecare termen astfel delimitat se compară cu toţi termenii următori lui. Dacă unul din termenii următori lui coincide cu termenul pentru care se face verificarea atunci algoritmul se opreşte returnînd 1 (= găsire duplicat). Dacă se ajunge la final (s-au comparat toţi termenii şirului cu toţi succesorii lor) atunci înseamnă că nu s-a găsit nici o dublură returnînd 0.

Funcţia ***sumas*** descrisă în fişierul ***sumas.m*** (suma de stringuri)

function X3=sumas(X1,X2)

calculează "suma" "expresiilor" date ca parametru (X1 şi X2), rezultând X3.
X1 şi X2 sunt sume de produse de termeni (ex. 1*2+3*4*4+6). De fapt, se concatenează ci doi parametri adăugând între ei semnul "+".

Exemplu:>>sumas('1*2+3','4*5+6*7*8)

ans =

'1*2+3'+4*5+6*7*8

Funcţia ***prods*** descrisă în fişierul ***produs.m*** (produs de stringuri)

functionX3=prods(X1,X2)

calculează "produsul" expresiilor date ca parametru *X1 şi X2), rezultând X3.

Exemplu: >> prods('1*2+3','4*5+6*7*8)

ans =

1*2*4*5+3*4*5+1*6*7*8+3*6*7*8

Algoritmul constă în următorii paşi:

1. X3=''
2. j = 1
3. delimitează al j-lea produs din X2, p_j_2
4. i = 1
5. delimitează al i-lea produs din X1, p_i_1
6. dacă X3="atunci adaugă în X3 rezultatul concatenării p_i_1,'*',p_j_2
   altfel adaugă în X3 rezultatul concatenării '+',p_i_1,'*',p_j_2
7. adaugă în X3 rezultatul concatenării '+',p_i_1,'*',p_j_2
8. dacă mai există termeni în X1 atunci i=i+1 şi salt la 5
9. dacă mai există termeni în X2 atunci j=j+1 şi salt la 3

Observaţii:

- dacă într-un produs există un termen de cel puţin două ori (ex. 1*2*3*1) atunci acel produs este 0, şi nu mai trebuie inclus în rezultat;
- dacă X1 sau X2 este şirul vid (adică 0) produsul va fii tot şirul vid;

Funcţia ***Imred*** descrisă în fişierul ***Imred.m*** (***L***egături ***M***inimale prin metoda ***RED***ucerii)

function [LM]=Imred(A,dimA)

Parametrii semnifică:

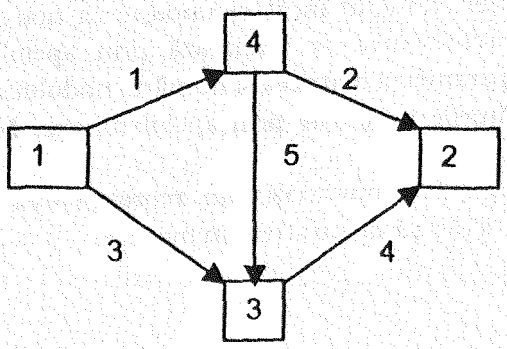
- A = matricea de conexiune asociată grafului
- dimA = dimensiunea lui A

iar valoarea returnată reprezintă legăturile minimale sub forma unui şir de caracter avînd forma unei sume de produse unde fiecare produs este o legătură minimală.

Nu se lucrează cu valori numerice, ci se transformă toate în şiruri de caractere.

Algoritmul urmează metoda reducerii succesive a dimensiunii matricii, metodă prezentată mai sus, şi care are la bază formula (1).

Exemplu: **Figura 1.** Graful reţelei de calculatoare analizate



- matricea de conexiune asociată grafului

$$A=\begin{vmatrix} 0 & 0 & 3 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 4 & 0 & 0 \\ 0 & 2 & 5 & 0 \end{vmatrix}$$

- legăturile minimale sunt: 1→2; 3→4; 1→5→4

```
>>A=[0,0,3,1;0,0,0,0;4,0,0;0,2,5,0]
A=
     0  0  3  1
     0  0  0  0
     0  4  0  0
     0  2  5  0
>>Im=Imred(A,4)
Im=
1*2+3*4+1*5*4
```

Studiul sistemului

Studiul efectiv al fiabilităţii sistemului este implementat în funcţia ***stmin*** din fişierul cu acelaşi nume.

Se va prezenta în continuare structura funcţiei ***stmin***.

function [ ]=stmin

- se introduc datele de intrare: numărul de noduri, numărul de arce, extremităţile fiecărei arc, parametrul de scară şi parametrul de formă corespunzătoare fiecărui arc, nodul sarcină (nodul final). Aceste date se introduc unele direct în cadrul funcţiei ***stmin***, fie în cadrul altor funcţii apelate de aceasta (***intro*** şi ***inparam***).
- se interschimbă liniile şi coloanele între ele astfel încât nodul sarcină să fie nodul numul 2, deoarece algoritmul de determinare a legăturilor minimale este astfel conceput încât recunoaşte ca nod sarcină nodul numărul 2. Interschimbarea se realizează prin apelul unei funcţii ***schimb***, ce are ca parametrii matricea şi numărul nodului sarcină.
- se determină legăturile minimale prin apelul funcţiei ***Imred*** descrisă mai sus,
- se "convertesc" legăturile minimale din reprezentarea returnată de funcţia ***Imred***, adică din şir de caractere în matrice.

Exemplu:

```
lm =
        1*2*+3*4+1*5*4
>>extract(lm,4)
ans =
 1  2  0  0
 3  4  0  0
 1  5  0  0
```

- se introduc numărul de simulări dorite şi timpul de simulare
- cît timp nu s-au efectuat toate simulările
  - pentru toate componentele se generează un număr aleator reprezentînd timpul de defectare ; dacă acest timp de defectare este mai mare decît timpul de simulare atunci componenta funcţionează, acest lucru se reţine în şirul x (1 dacă funcţionează şi 0 în caz contrara)
  - pentru toate legăturile minimale se verifică dacă funcţionează, adică: o legătură este în stare de funcţionare dacă toate arcele (componentele) care intră în alcătuirea ei, sunt în stare de funcţionare. Verificarea funcţionării unei legături este realizată în cadrul funcţiei ***funct*** iar rezultatul este reţinut în matricea *fct*. Astfel în matricea *fct* vom reţine pentru fiecare simulare şi fiecare legătură minimală, starea legăturii, funcţionează sau nu.

- sistemul funcţionează dacă cel puţin o legătură minimală funcţionează; verificarea funcţionării se face în cadrul funcţiei ***fsys***,
- se calculează numărul de funcţionări ale sistemului, fiabilitatea sistemului după formulele:
- -estimaţia punctuală a funcţiei de fiabilitate:

$$R(T)=nb/(nb+nd)=nb/n$$

unde :
nb=numărul de cîte ori sistemul a fost făsit în stare de funcţionare
nd = numărul de câte ori sistemul nu a fost găsit în stare de funcţionare
n = numărul de simulări

- valorile funcţiei de fiabilitate a sistemului, estimate cu interval de încredere bilateral simetric cu o probabilitate de 0,95 sunt obţinute cu ajutorul formulei

$$R_{inf,sup}(T)=R(T)\pm 1{,}96\cdot\{R(T)[-R(T)]/n\}^{1/2}$$

Date de test:

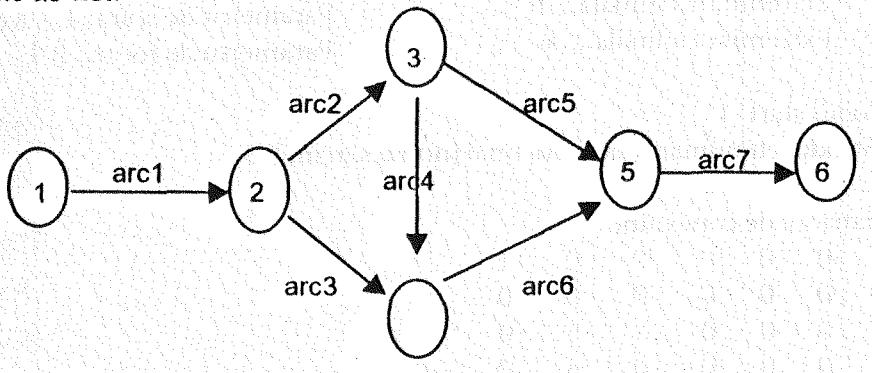


Figura 2. Reţeaua de calculatoare analizată

```
>>stmin
   Introduceţi numarul de nodrui... 6
   întroduceţi numarul de arce.....7
   ATENTIE!! Nodul de start este numerotat cu 1!!!
   Introduceti pentru fiecare arc extremitatea initiala si cea finala
```

arc nr.1
extremitatea initiala....1
extremitatea finala.....2
arc. nr.2
extremitatea initiala....2
extremitatea finala.....3
arc nr.3
extremitatea initiala....2
extremitatea finala.....4
arc nr.4
extremitatea initiala....3
extremitatea finala.....4
arc nr.5
extremitatea initiala....3
extremitatea finala.....5
arc nr.6
extremitatea initiala....4
extremitatea finala.....5
arc nr.7
extremitatea initiala....5
extremitatea finala.....6

ARC 1:
Parametru de scara: 1.7
Parametru de forma: 2,8
ARC 2:
Parametru de scara: 1.5
Parametru de forma: 2,6
ARC 3:
Parametru de scara: 1.7
Parametru de forma: 2,5
ARC 4:
Parametru de scara: 1.4
Parametru de forma: 2,6
ARC 5:
Parametru de scara: 1.8
Parametru de forma: 2,5
ARC 6:
Parametru de scara: 1.9
Parametru de forma: 2,1
ARC 7:
Parametru de scara: 1.7
Parametru de forma: 2,1

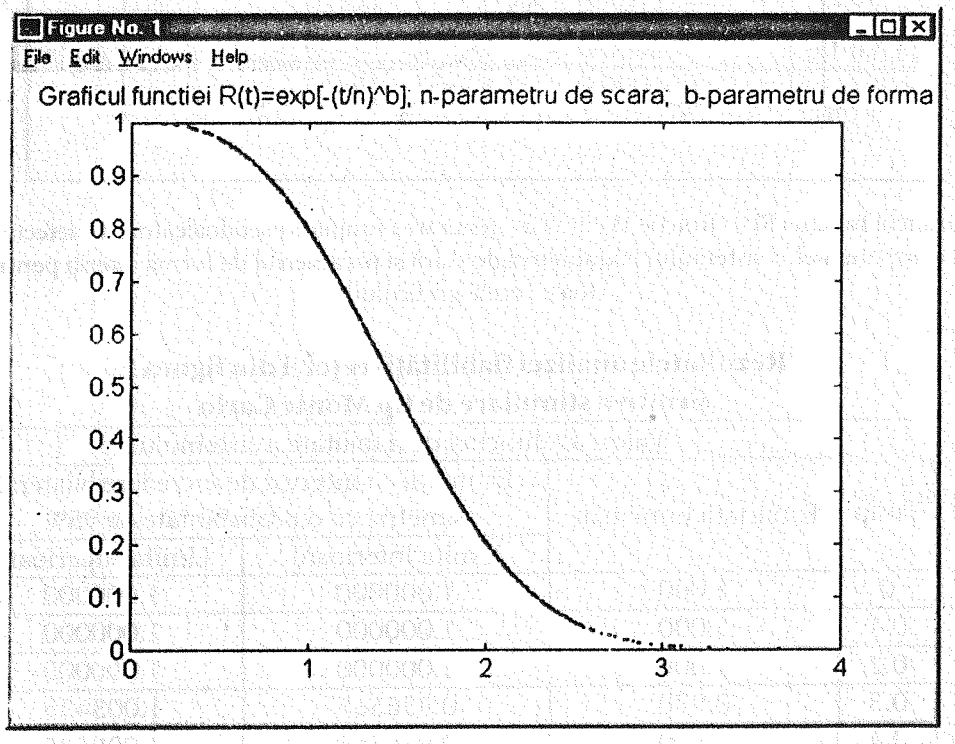
Nodul start: 1
Introduceti numarul nodului final (nodul sarcina): 6

matricea de conexiune

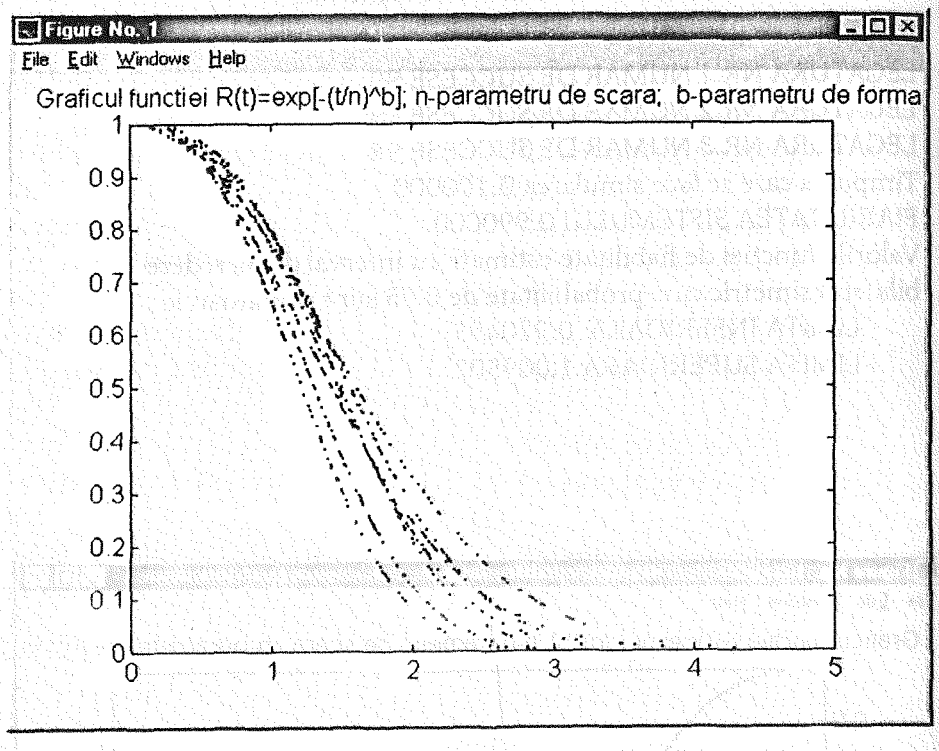
0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0
0	0	0	4	5	0
0	0	0	0	6	0
0	7	0	0	0	0
0	0	2	3	0	0

legaturile minimale
arc1->arc3 ->arc6 ->arc7
arc1 ->arc2 ->arc5 ->arc7
arc1 ->arc2 ->arc4 ->arc6 ->arc7
introduceti numarul de simulari dorite 100
introduceti timpul simularii .1
****

LEGATURA NR.1 NUMAR DE SUCCESE 99
LEGATURA NR.2 NUMAR DE SUCCESE 99
LEGATURA NR.3 NUMAR DE SUCCESE 98
Timpul la care se face simularea 0.100000
FIABILITATEA SISTEMULUI 0.990000
Valorile functiei de fiabilitate estimate cu interval de incredere bilateral simetric cu o probabilitate de 0.95 sunt urmatoarele
LIMITA INFERIOARA 0.970498
LIMITA SUPERIOARA 1.009502



Graficul funcţiei R(t) - funcţie Weibull de generarea timpilor pseudoaleatori de defectare a componentelor sistemului (parametrul de scară 1.7 parametru de formă 2.5 - acelaşi pentru toate arcele graficului)



Graficul funcţiei R(t) - funcţie Weibull de generarea timpilor pseudoaleatori de defectare a componentelor sistemului (parametrul de scară şi parametrul de formă diferiţi pentru toate arcele graficului)

Rezultatele analizei fiabilităţii reţelei din figura 2 printr-o stimulare de tip Monte Carlo

Timp	Valori ale funcţiei de fiabilitate a sistemului		
	Estiimaţii punctuale	Estimaţii cu interval de încredere bilateral simetric cu o probabilitate de 95%	
		Limita inferioară	Limita superioară
0	1.000	1.000000	1.000000
0.1	1.000	1.000000	1.000000
0.2	1.000	1.000000	1.000000
0.3	0.970	0.936565	1.003435
0.4	0.970	0.936565	1.003435
0.5	0.890	0.828674	0.951326
0.6	0.760	0.676292	0.843708
0.7	0.790	0.710168	0.869831
0.8	0.610	0.514401	0.705599

Timp	Valori ale funcției de fiabilitate a sistemului		
	Estiimații punctuale	Estimații cu interval de încredere bilateral simetric cu o probabilitate de 95%	
		Limita inferioară	Limita superioară
0.9	0.610	0.514401	0.705599
1	0.450	0.352491	0.547509
1.1	0.470	0.372177	0.567823
1.2	0.330	0.237838	0.422162
1.3	0.210	0.130168	0.289832
1.4	0.130	0.064085	0.195915
1.5	0.90	0.033908	0.146092
1.6	0.040	0.001592	0.078408
1.7	0.030	0.001435	0.063435
1.8	0.040	0.001592	0.078408
1.9	0.000	0.000000	0.000000
2	0.000	0.000000	0.000000

BIBLIOGRAFIE

1. V.M. Cătuneanu, I.C. Bacivarof, Fiabilitatea rețelelor de calculatoare, Ed. Tehnică, București, 1985
2. Lazăr Rusu, Radu Munteanu, Estimarea fiabilității sistemelor complexe prin metoda Monte-Carlo, Ed. Academiei Trupelor de Uscat, vol. Informatică, pag. 92-97, Sibiu, 1998.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

FACTORI CARE DETERMINĂ CREŞTEREA RISCULUI DE FALIMENT LA SOCIETATEA COMERCIALĂ " ATLAS " S.A CLUJ - NAPOCA

AVRAM FLORIN

REZUMAT. Riscul de faliment a fost şi este atât în atenţia managerilor, cât şi în atenţia investitorilor. Managerii sunt interesaţi de bunul mers al societăţii comerciale, ca organizaţie economico-socială, condusă în intenţia creşterii averii şi plata corespunzătoare a factorilor de producţie, iar investitorii sunt interesaţi de realizarea celui mai bun plasament, în condiţiile unei pieţe financiare cu mai multe sectoare de profitabilitate şi grade de risc diferite, precum şi de recuperarea creditelor şi dobânzilor aferente.

1. Introducere

Abordarea **riscului de faliment** (de insolvabilitate) este legat în mod necesar de noţiunea de **solvabilitatea** care reprezintă capacitatea întreprinderii de a face faţă obligaţiilor scadente care rezultă fie din angajamentele anterioare contractate, fie din operaţiile curente a căror realizare condiţionează continuarea activităţii, fie prin prelevări obligatorii.

Cauzele generatoare de dificultăţi şi implicit de creştere a riscului de faliment pentru întreprinderi sunt diverse, dar după natura lor acestea pot fi grupate asfel:

a) cauze legate de scăderea volumului activităţii:

- tendinţa de scădere a cererii pentru produsele realizate de întreprindere
- pierderea unor clienţi importanţi
- grad redus de reînoire a producţiei
- intensificarea concurenţei
- falimentul unui furnizor

b) cauze legate de scăderea marjelor şi rentabilităţilor:

- decizii manageriale inadecvate
- rigiditatea preţurilor de vânzare
- cheltuieli prea mari cu personalul
- existenţa unor mijloace fixe depăşite din punct de vedere tehnic
- creşterea preţurilor la materii prime

c) cauze specifice privind trezoreria întreprinderii:
- falimentul unui client important
- dificultăţi în obţinerea creditelor
- durata medie de rotaţie a stocurilor

d) cauze specifice sistemului de management:
- pregătire profesională necorespunzătoare a conducătorilor
- contabilitate neînţelegeri analitică dificitară şi necunoaşterea costului complet

e) cauze accidentale:
- deturnări de fonduri
- calamităţi

În această perioadă, în care, în ţară are loc procesul de tranziţie spre economia de piaţă, cauzelor generatoare de dificultăţi li se mai adaugă următoarele:
- instabilitatea pieţei
- mediocritatea infrastructurii fizice şi a sistemelor de comunicaţie
- ineficacitatea instituţiilor orizontale (administrative, juridice)
- insuficienţa sistemelor de formare profesională
- insuficienţa resurselor financiare.

Pornind de la enumerarea acestor cauze, în cele ce urmează vom analiza factori, cauze precum şi indicatori economici care prin evoluţia lor pun în evidenţă disfuncţionalităţi în activitatea S.C. ATLAS S.A. Cluj-Napoca, disfuncţionalităţi care influenţează situaţia ei financiară şi implicit favorizează creşterea riscului de faliment. Această analiză a "stării de sănătate " a societăţii analizate ne poate furniza informaţii, intuiţii asupra direcţiei viitoare de evoluţie a ei, identificarea cauzelor, responsabilităţilor şi măsurilor care să conducă la reglarea disfuncţionalităţilor.Datele folosite pentru analiză în cele ce urmează, sunt preluate din Bilanţurile contabile ale societăţii ATLAS S.A., pe anii 1993-1998 şi din Arhiva cu date tehnico-economice a societăţii.

2. Scurtă prezentare a S.C. ATLAS S.A.

Societatea ATLAS, cu sediul în Cluj-Napoca, Str. Aurel Vlaicu, Nr. 182, este o societate comercială, cu capital majoritar privat (53,51 % mici acţionari privaţi şi 45,49 % aparţinând salariaţilor societăţii), înfiinţată în 1991 prin transformarea în societate pe acţiuni a Întreprinderii de reparaţii auto.

Societatea are un capital social de 7.619 milioane lei şi este profilată să producă şi să comercializeze: piese de schimb auto (un nomenclator de peste 100 de produse omologate) şi utilaje de garaj (ridicătoare şi macarale hidraulice, cricuri, prese, aparate de gresat, etc.). De asemenea societatea prestează o servicii de reparaţii auto: service autocamioane şi reparaţii agregate, service autoturisme (motoare, cutii de viteză şi punţi), inspecţii tehnice periodice.

Având un personal format la din 452 de salariaţi, societatea a realizat în anul 1998 o cifră de afaceri de 19.826 milioane lei.

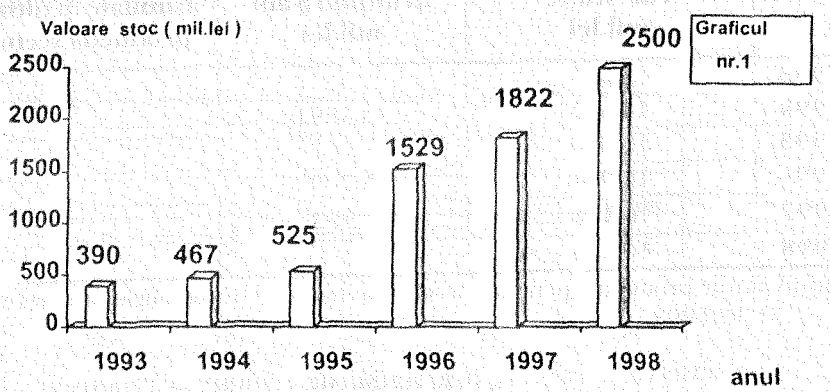
3. Factori (cauze) ce conduc la creşterea riscului de faliment la S.C. ATLAS S.A.

3.1. Scăderea volumului desfacerii de produse şi prestări servicii:

Tendinţa de scădere a volumului desfacerii de produse şi servicii este pusă în evidenţă de următorii factori şi indicatori economici:

a.) Creştera stocului de produse finite:

Analizând datele referitoare la stocul de produse finite nevândute la sfârşitul fiecărui an din perioada 1993-1998, rezultă o creştere permanentă a stocului de produse finite (piese de schimb auto), tendinţă, pusă în evidenţă de graficul nr.1.



b) Scăderea volumului de activitate în sectorul auto.

Tendinţa de scădere a volumului de activitate se manifestă şi în sectorul auto, sector în care valoarea prestanţei a scăzut de la 4.580 mil.lei în anul 1995,la 3400 mil.lei în anul 1998.

Scăderea volumului desfacerii de produse şi prestării de servicii a fost influenţată hotărâtor de ***intensificarea concurenţei*** din partea micilor întreprinzători locali intraţi în sectorul fabricaţie -reparaţii auto şi service auto în număr mare după 1990.Aceste ateliere au crescut ca forţă economică în următorii ani şi efectul acestei creşteri a început să influenţeze semnificativ activitatea societăţii ATLAS începând cu anul 1996.

Deşi această tendinţă era vizibilă conducerea societăţii ATLAS neavând un compartiment de marketing care să analizeze şi să ordoneze informaţiile şi semnalele pieţei, nu a luat măsurile ce se impuneau pentru adaptarea la cerinţele la mediul concurenţial prezent. Societatea ATLAS are în organigramă un departament de analize economice care furnizează date după schema economiei socialiste fără să facă sondaje şi analize de piaţă fundamentate, conducând astfel la ***lipsa unei strategii de marketing*** cu repercursiuni evident negative asupra activităţii societăţii.Acest lucru a dus şi la pierdera unor

oportunităţi de acoperire a a cererii pe piaţă, în situaţia reducerii activităţii unor firme concurente cum au fost: MESA Salonta, ROMTRANS Cluj, oportunitate apărute la sfârşitul anului 1998.

3.2 Gradul redus de reînoire a produselor

Valoarera şi ponderea produselor noi asimilate în fabricaţie în ultimii 3 ani faţă de producţia anului 1993, considerat ca an de bază este prezentată în tabelul nr.1

Tabelul nr.1

ANUL	Producţia sectorului Fabricaţie mil.lei	Vol.prod.asimilate în ultimii 3 ani mil.lei	Ponderea producţiei asimilate în ultimii 3 ani în producţia sectorului în %
1993	13.433	1.437	10,7
1994	14.607	3.389	23,2
1995	15.010	3.767	25,1
1996	16.064	4.209	26,2
1997	16.126	1.983	12,3
1998	16.426	-	-

Notă: Valorile producţiei pentru a fi comparabile sunt reactualizate în preţuri valabile la 31.12.1998.

Se observă o creştere a gradului de reînoire a produselor în perioada 1994-1996, creştere datorată activităţii intense desfăşurată în compartimentul de proiectare în prioada 1990-1993. În acelaşi timp se observă o scădere evidentă a ponderii produselor noi asimilate în perioada 1997-1998 fapt - care prin specificul şi durata activităţii de proiectarece - se va resimţi negativ în activitatea întreprinderii în anii 1999 şi 2000. Această scădere se datorează unor ***decizii strategice greşite*** ale conducerii întreprinderii, luate după 1990, care -în intenţia de a reduce personalul administrativ al întreprinderii şi a unor cheltuieli, fară să facă o analiză profundă a cauzelor ce au condus la apariţia unor probleme financiare - au condus practic la desfiinţarea compartimentului de proiectare (de la 25 salariaţi la începutul anului 1990, la 3 salariaţi la sfârşitul anului 1998).

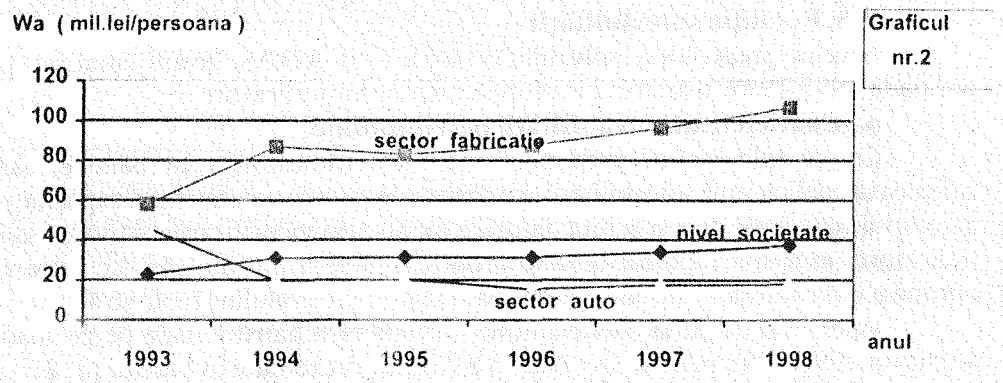
Aceste decizii au avut şi vor avea în continuare efecte negative pe termen lung asupra poziţiei societăţii, cu deosebire pe piaţa pieselor de schimb auto şi pe piaţa utilajelor de garaj.Astfel în anul 1998, societatea ATLAS a fost eliminată de pe piaţa utilajelor de garaj, fiind în imposibilitate de a vinde utilaje proiectate în perioada 1980-1985, din lipsă de comenzi. Aceeaşi tendinţă se înregistrează şi în sectorul fabricaţiei de piese de schimb auto, unde stocul de produse la sfârşitul anului 1998 a ajuns la 2500 mil. lei, faţă de 390 mil. lei valoarea stocurilor la sfârşitul anului 1993 (preţuri actualizate la nivelul anului 1998).

3.3 Evoluţia productivităţii muncii

Pentru SC "ATLAS" SA am exprimat productivitatea muncii sub forma productivităţii
medii anuale pe persoană, folosind următoarea relaţie:

$$Wa = \frac{\textit{Cifra de afaceri (exprimată în lei)}}{\textit{Număr mediu de personal (exprimat în număr de persoane)}}$$

În cei şase ani 1993-1998 analizaţi, evoluţia productivităţii medii a muncii la nivel de societate,şi sectoare de activitate este prezentată în graficul nr.2.



Se observă o evoluţie diferită a curbelor ce indică nivelul productivităţii în cele două sectoare: în timp ce nivelul productivităţii creşte în sectorul fabricaţie, în sectorul auto nivelul productivităţii cunoaşte o tendinţă descrescătoare cu mici creşteri în anii 1997 şi 1998. La nivel societate, productivitatea are o tendinţă de evoluţie relativ constantă, cu creşteri mai semnificative în anii 1997 şi 1998.

Aceste creşteri mai semnificative ale productivităţii din anii 1997 şi 1998 se datoresc exclusiv reducerii de personal din această perioadă.Deşi această reducere reprezintă un factor pozitiv pentru creşterea productivităţii, conducerea societăţii ***nu a acţionat şi asupra altor factori*** care influenţează productivitatea şi în mod deosebit asupra retehnologizării care se impune datorită stării cauzate de uzură a mijloacelor fizice.

Investiţiile pentru retehnologizare care s-au făcut deşi au fost fost în volum mic, au fost realizate în sectorul auto sector mai puţin rentabil - care are o pondere de 27% în cifra de afaceri a societăţii, faţă de sectorul fabricaţie a cărui pondere este de 73% - şi sector în care aşa cum reiese din cele prezentate mai sus nu se înregistrează creşteri seminficative ale productivităţii muncii.

3.4. Creşterea datoriilor faţă de buget, furnizori şi acţionari

Deficienţele apărute în activitatea comercială a S.C. ATLAS S.A., ce au condus la scăderea cifrei de afaceri şi a rentabilităţii generale a activităţii societăţii au determinat creşterea datoriilor faţă de buget, furnizori şi acţionari ajungând ca acestea să fie la sfârşitul anului 1998 în sumă de 1950 milioane lei (T.V.A -500 mil., C.A.S.-600 mil., Fondul ptr. sănătate-50 mil., gaze naturale-300 mil., dividente-100 mil., furnizori piese şi materiale-400 mil.)

Aceste datorii au ajuns să reprezinte 11 % din cifra de afaceri a anului 1998 şi 26 % din capitalul social al societăţii, ceea ce este încă un indiciu că S.C. ATLAS, se află într-o situaţie dificilă.

3.5. Evoluţia solvabilităţii

Nivelul şi evoluţia solvabilităţii societăţii ATLAS, le-am analizat pe perioada 1995-1998, urmărind evoluţia următorilor indicatori:

a.) Coeficientul solvabilităţii patrimoniale.

Cei ce folosesc cu preponderenţă acest indicator, sunt băncile, care calculează coeficientul solvabilităţii patrimoniale pentru a determina capacitatea agentului economic de a-şi achita datoriile totale prin valorificarea activelor sale. Indicatorul exprimă raportul resurse proprii/resurse împrumutate, iar valoarea optimă a indicatorului este considerată aparţinând intervalului [70%, 80%].

Valorile şi evoluţia coeficientului solvabilităţii patrimoniale pe perioada analizată 1995-1998,pentru S.C. ATLAS S.A. sunt prezentate în tabelul nr. 2.

Tabel nr. 2
mii.lei

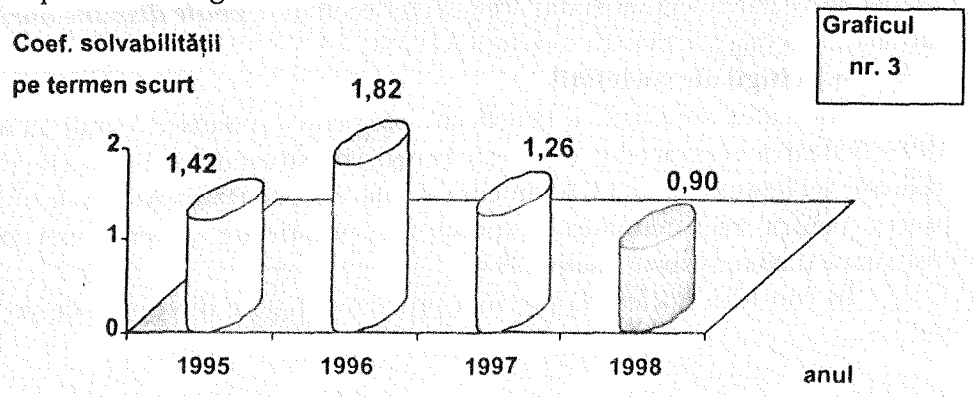
INDICATORI	1995	1996	1997	1998
Capitaluri proprii(C_p)	8.390451	8.695.001	8.485.127	8.755.200
Total pasiv (T_p)	9.616.857	10.214.868	12.726.947	15.923.840
Coeficientul solvabilităţii patrimoniale ($K_s = C_p / T_p$)	0,87	0,85	0,67	0,55

Din tabelul nr.2, se observă că în timp ce capitalul propriu evoluează pe o linie relativ constantă,neîregisrând creşteri seminificative, pasivul total are o creştere mult mai accentuată, ceea ce face ca valoarea coeficientului solvabilităţii patrimoniale să se situeze în anii 1997 şi 1998 în afara intervalului considerat optim [70%, 80%]. Acest fapt ***nu creează o situaţie favorabilă*** societăţii ATLAS la solicitatea în viitor a unui credit bancar, indicând scăderea capacităţii de a-şi achita datoriile totale prin valorificarea resurselor proprii.

b) Coeficientul solvabilităţii pe termen scurt:

Relaţia de calcul folosită pentru calcularea acestui indicator este: $S_s = A_{circ} / D_s$ unde: S_s = coef.solvabilităţii pe termen scurt; $A_{circ.}$ = active circulante; D_s = datorii pe termen scurt.

Nivelul acestui indicator precum şi evoluţia sa în perioada 1995-1998, sunt prezentate în graficul nr. 3.



Se observă o dinamică descrescătoare a indicatorului începând cu 1996 şi care continuă în anii următorii 1997 şi 1998,ajungând la o valoare S_s=***0,90 < 1***. Se poate trage concluzia că în principiu, la data de 31.12.1998, S.C. ATLAS S.A. nu avea suficiente active circulante pentru a acoperi obligaţiile pe termen scurt. Aceasta evoluţie şi valoare a indicatorului pentru 1998, nu ne poate arăta dacă S.C. ATLAS S.A. îşi va onora sau nu obligaţiile pe anul 1999, exact la scadenţă, dar ne arată ***o stare de solvabilitate pe termen scurt slabă***.

3.6. Probleme legislative şi juridice

a.) Probleme legate de legislaţia din sectorul de activitate.

Activitatea în domeniul producerii: pieselor de schimb auto, utilajelor de garaj şi reparaţiilor sunt reglementate de o serie de acte normative dintre care cele mai importane sunt: O.G nr. 17/1997 privind transporturile rutiere, la care se adaugă o serie de reglementări sectoriale, privind: certificarea vehiculelor rutiere, omologarea pieselor de schimb, a echipamentelor, şi materialelor utilizate la vehicule rutiere precum şi autorizarea agenţilor economici care prestează servicii de reparaţii sau desfăşoară activitate de reconstrucţie a autovehiculelor rutiere.

În acest domeniu societatea ATLAS deşi a acţionat în direcţia legalizării activităţii până la data de 28.02.1999 nu a reuşit să obţină certificatele cerute de legislaţie.În domeniul fabricaţiei pieselor de schimb nici-un produs nu a fost încă certificat, activitatea în această direcţie desfăşurându-se extrem de lent, o singură persoană se ocupă de întocmirea documentaţiei de certificare pentru peste 100 produse.

În domeniul reparaţiilor deşi s-au făcut investiţii importante nu s-a reuşit încă omologarea completă a staţiei de inspecţie tehnică periodică care este un element important pentru certificarea activităţii de reparaţii şi reconstrucţii de autovehicule.

În această situație în orice moment organismele abilitate prin lege să verifice respectarea legislației din acest sector economic ***poate dispune oprirea*** parțială sau totală a activității societății ATLAS

b.) Litigii ale societății

Societatea are litigii cu beneficiarii săi pentru produsele livrate în anul 1998. Valoarea contractelor cu acești beneficiari situându-se în jur de 1800 milioane lei (aproximativ 7,5% din cifra de afaceri).Societatea ATLAS se află în proces pentru reglementarea dreptului de proprietate asupra unei părți însemnate din teren aproximativ 2,5 ha.

În concluzie societatea prezintă probleme majore din punct de vedere juridic.

4. Concluzii

Datele prezentate mai sus pun în evidență o situație dificilă prin care trece în prezent S.C. ATLAS S.A. Ele reliefează faptul că în actuala conjunctură pe care o traversează economia românească, pe fondul intensificării mediului concurențial, dar și pe fondul unor decizii manageriale eronate, societatea ATLAS nu a obținut rezultate performante, dovedindu-se neadaptată la mediu *economic prezent*.

Analiza riscului de faliment la care este supusă societatea poate continua prin aplicarea unor metode de evaluare tip "scoring", a probabilității de faliment. Acestea sunt metode de predicție care, pe baza unei funcții liniare de scor și cu o cu o anumită marjă de eroare, pot determina - pe un orizont de timp de cel mult doi ani - dacă societatea analizată va falimenta sau va obține rezultate neperformante. În cazul S.C. ATLAS S.A., aplicând patru din cele mai utilizate modele de evaluare a riscului de faliment - modelele: Conan și Hodler, Altman, modelul B.C.R., și modelul Cămășoiu-Negoescu, în condițiile în care datele esențiale legate de societate precum: forma de organizare, conjunctura economică, lipsa unui investitior strategic, etc. rămân neschimbate - a pus în evidență prin scorurile obținute faptul că și în următorii doi ani respectiv 1999 și 2000, rezultatele economice pe care le va obține societatea vor fi tot neperformante, iar riscul de faliment va ajunge la un prag ridicat respectiv de 85%.

c) Evoluția cifrei de afaceri

Tendința de scădere a volumului desfacerii de produse și servicii se poate observa și din analiza cifrei de afaceri prezentată în tabelul nr.5.

Tabel nr. 5

ANUL	Cifra de afaceri mil.lei	Creştere faţă de anul 1993%	Creştere faţă de anul precedent %
1993	17.913	-	-
1994	18.826	5,1	5,1
1995	19.590	9,36	4,06
1996	19.529	9,02	0,0
1997	19.818	10,63	1,48
1998	19.826	10,67	0,0

NOTĂ: Valorile producţiei pentru a fi comparabile sunt reactualizate în preţuri valabile la 31.12.1998. Avem următoarele relaţii de calcul:

$$\text{Col.2} = \frac{C.A_i - C.A._{93}}{CA._{93}}$$

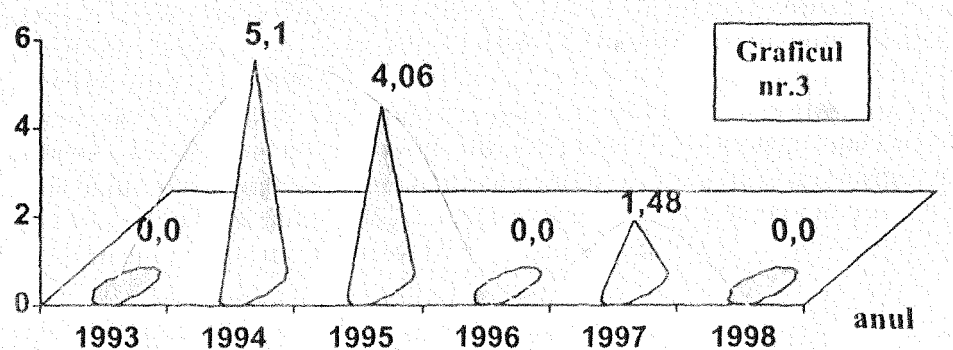
$$\text{Col. 3} = \frac{C.A._i - CA_{i-1}}{CA_{i-1}}$$

CA_i = cifra de afaceri a anului i luat în analiză

CA_{93} = cifra de afaceri a anului 1993

i = anul luat în considerare pentru analiză

Analizând datele din tabelul nr.5 reiese o creştere a cifrei de afaceri în perioada 1994-1995 urmată de o stagnare evidentă în ultimii 3 ani, rămânând aproximativ la nivelul anului 1996 aşa cum se poate observa şi din graficul nr.3



d.) Gradul redus de reînoire a produselor

Valoarera şi ponderea produselor noi asimilate în fabricaţie în ultimii 3 ani faţă de producţia anului de bază este prezentată în tabelul nr.6

Tabelul nr.6

ANUL	Producţia sectorului Fabricaţie mil.lei	Vol.prod.asimilate în ultimii 3 ani mil.lei	Ponderea producţiei asimilate în ultimii 3 ani în producţia sectorului în %
1993	13.433	1.437	10,7
1994	14.607	3.389	23,2
1995	15.010	3.767	25,1
1996	16.064	4.209	26,2
1997	16.126	1.983	12,3
1998	16.426	-	-

NOTĂ: Valorile producţiei pentru a fi comparabile sunt reactualizate în Preţuri valabile la 31.12.1998.

$$col\ 3 = \frac{col\ 2}{col\ 1} x\ 100\ \%$$

Se observă o creştere a gradului de reînoire a produselor în perioada 1994-1996, creştere datorată activităţii intense desfăşurată în compartimentul de proiectare în prioada 1990-1993. În acelaşi timp se observă o scădere evidentă a ponderii produselor noi asimilate în perioada 1997-1998, fapt - care prin specificul şi durata activităţii de proiectarece - se va resimţi negativ în activitatea întreprinderii în anii 1999 şi 2000. Această scădere se datorează unor decizii strategice greşite ale conducerii întreprinderii, luate în anul 1995, care - în intenţia de a reduce personalul administrativ al întreprinderii şi a unor cheltuieli, fără să facă o analiză profundă a cauzelor ce au condus la apariţia unor probleme financiare - au condus practic la desfiinţarea compartimentului de proiectare, aşa cum se poate observa din tabelul nr.1.

Aceste decizii au avut şi vor avea în continuare efecte negative pe termen lung asupra poziţiei societăţii, cu deosebire pe piaţa pieselor de schimb auto şi pe piaţa utilajelor de garaj.Astfel în anul 1998, societatea ATLAS a fost eliminată de pe piaţa utilajelor de garaj, fiind în imposibilitate de a vinde utilaje proiectate în perioada 1980-1985, din lipsă de comenzi. Aceeaşi tendinţă se înregistrează şi în sectorul fabricaţiei de piese de schimb auto, unde stocul de produse la sfârşitul anului 1998 a ajuns la 2500 mil. lei, faţă de 390 mil. lei valoarea stocurilor la sfârşitul anului 1993 (vezi tabel nr. 4 şi grafic nr.1).

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

DEZVOLTAREA ASIGURĂRILOR DE VIAŢĂ PRIN PROMOVAREA VÂNZĂRILOR

VIOREL DORIN LĂCĂTUŞ

REZUMAT. Acest material se referă la rolul departamentului de promovare a vânzărilor în cadrul unei societăti de asigurări de viaţă.

Un compartiment aparte, supus analizei, este cel care coordonează relaţiile cu clienţii. Sunt evidenţiate serviciile către clienţi acordate de societatea de asigurări, pentru a încuraja populaţia să apeleze la serviciile companiei.

Oferta cât mai variată de servicii creează o serie de avantaje atât clienţilor cât şi companiei.

Succesul unei societăti de asigurare de viaţă depinde mult de felul în care îşi dezvoltă produsele în concordanţă cu nevoile clienţilor şi de modul cum foloseşte mijloacele disponibile pentru a conştientiza necesitatea acestor produse şi a le oferi pe piaţă.

Conceptul de promovare a acestora trebuie să fie proiectat în mod special pentru a fi în concordanţă cu caracteristicile particulare ale produsului "asigurare de viaţă" care diferă nu numai de multe bunuri tangibile dar şi de alte produse din sectorul serviciilor.

1. Promovarea vânzărilor

Promovarea vânzărilor are ca scop influenţarea comportamentului la momentul vânzării şi în felul acesta a însuşi procesuluide vânzare. Cuprinde suma tuturor măsurilor directe şi pe termen scurt în vederea stimulării vânzărilor şi este utilizată în principal ca modalitate de asistenţă şi control în departamentul organizării vânzărilor.

În asigurări, promovarea vânzărilor este des utilizată. Cu toate acestea, importanța sa este deseori umbrită de importanța publicitătii. Se pot deosebi după cum urmează:

a) Din publicitate: și publicitatea, și în special publicitatea de produs este destinată promovării vânzărilor. În timp ce publicitatea este orientată spre clienții potențiali cu intenția de a pre-vinde un produs particular, promovarea vânzărilor este orientată spre organizarea vânzărilor.

b) Din cursurile în vederea vânzărilot: aceste cursuri reprezintă o altă metodă în promovarea vânzărilor pentru că are ca scop îmbunătățirea comportamentului și performanțelor angajaților care se ocupă de vânzări. Cu toate acestea, pregătirea este privită ca activitate separată de promovarea vânzărilor fiind coordonată de către specialiști. pregătirea materialului utilizat în scopuri de pregătire intră în responsabilitatea departamentului pentru promovarea vânzărilor.

Scopul departamentului promovării vânzărilor de a furniza materiale informaționale și de lucru precise și la obiect pe care colectivul specializat în vânzări le poate utiliza în momentul interviurilor pentru vânzare. Astfel de materiale include de exemplu informații legate de compania de asigurări, activitătile sale organizarea și poziția de piață, precum și avantajele și dezavantajele sale față de competitori. Asemenea informații trebuie să fie, bineînțeles la zi. Materialele cuprind schițe de analiză a cererii clientului, grafice a unor posibile bonificații, descriere de produs, etc. Mai pot pune la dispoziția agentului de vânzări diferite puncte pe care trebuie să le atingă în cursul interviului. Proiectarea tabelelor ratelor și a manualului agentului aparțin tot departamentului promovării vânzărilor.

În afară de asigurarea asistenței pentru agenții de vânzare, promovarea vânzărilor este implicată și în deciziile legate de campaniile de vânzare cu scopul promovării unor produse speciale sau focalizate asupra clienților existenți. evenimentele care pot induce lansarea campaniilor speciale include, de exemplu schimbări în beneficiile asigurate de asistența socială, anunțuri ale politicienilor, etc. În acest context, departamentul promovării vânzărilor trebuie să țină cont nu doar de situația din departamentele de subscriere și administrație dar și orice sărbătoare sau alte evenimente. Campaniile de o anumită anvergură nu mai sunt posibile astăzi fără ajutorul procesării electronice a datelor.

Departamentul de promovare a vânzărilor trebuie să acorde atenție și procurării adreselor potențialilor noi clienți cât și menținerii adreselor clienților existenți, în măsura în care acest lucru nu este realizat de către agenții de vânzări sau agenții. Adresele pot fi obținute, de exemplu de la clienții existenți care au polițe de viață sau alte polițe în cadrul companiei, din cupoanele

primite în urma campaniilor publicitare din ziare, din listele achiziționate de la organizații furnizoare sau din informațiile companiei de asigurare de viață.

Un alt aspect important al promovării vărilor este fixarea remunerării colectivului însărcinat cu vânzările. Această remunerare rezultă din noi afaceri, stimulente și competiții.

O preocupare aparte în promovarea vânzărilor pentru o companie de asigurări de viață, trebuie să o constituie relațiile cu publicul.

"Înfăptuiește numai lucruri bune și spune-le oamenilor despre ele" reprezintă o descriere obișnuită a scopurilor și conținutului muncii de relații cu publicul. Relațiile cu publicul pot fi definite ca acțiuni bine intenționate îndreptate către o companie sau organizație, lucru care deja sugerează faptul că reprezintă un instrument de importanța deosebită pentru industria asigurărilor. Doar dacă o companie de asigurări își va crea o imagine favorabilă pe piața proprie va fi acceptată de către public. Cu toate că munca de relații cu publicul nu are ca scop în mod direct satisfacerea până și aultimului client sau nu este proiectată pentru a promova vânzarea unui produs așa cum face publicitatea, dar totuși misiunea sa de a acționa cu bune intenții face parte din efortul de marketing a oricărei companii de asigurări de viață. Evident că va fi foarte greu, uneori, să se delimiteze cu exactitate domeniul relațiilor cu publicul, de publicitate.

Există trei aspecte ale muncii de relații cu publicul de o deosebită importanță pentru industria sigurărilor de viață:

a) Promovarea unei imagini favorabile

Compania trebuie să-și creeze propriul profil care să o distingă cu multă claritate de competitorii săi. Evident că cel mai sigur mod de a înfăptui acest lucru este oferta unor servicii de primă clasă oricărui client. Impresia generală pe care o crează o companie poate fi îmbunătățită prin modul în care se prezintă publicului, de ex. o clădire a sediului, distinctivă și bine întreținută și un standard ridicat al aspectului reprezentanților săi precum și prin gama de produse, oferite pe piață, etc.

b) Prevenirea unei imagini nefavorabile

Relațiile cu publicul trebuie utilizate de asemenea și ca un instrument de prevenire a pierderii imaginii create, situație care trebuie să apară ca rezultatul unor măsuri nepopulare imposibil de evitat. Astfel de măsuri include, de ex., creșteri necesare ale ratelor primelor, reduceri ale beneficiilor (în special în cazul altor asigurări decât cele de viață) și închiderea agențiilor ca rezultat al unor restricții impuse pentru serviciile prestate.

c) Reducerea prejudiciilor

Așa cum s-a mai menționat, în majoritatea țărilor industria asigurărilor nu s-a putut elibera total de imaginea sa nefavorabilă în ciuda tuturor eforturilor de a face acest lucru. Există mai mulți factori care au contribuit la această imagine negativă, cel mai important fiind bineînțeles însăși natura produsului, care este asigurarea de viață. Asigurarea de viața evocă gânduri neplăcute de accidente, dezastre și tragedii adesea nu este posibil să compari prețul plăăătit, adică prima de asigurare cu beneficiul sau achiziția promisă; cererile pot fi respinse din motive tehnice corecte; condițiile contractuale sunt tipărite de obicei în format mic, ceea ce face o impresie proastă asupra clienților (necesitatea unor modificări a modului de prezentare, pe placul clienților). Este clar că reproșurile sunt majoritatea nejustificate; cu toate acestea ele contribuie la crearea imaginii nefavorabile.

Relațiile cu publicul pot oferi industriei asigurărilor de viața mai multe posibilități:

În primul rând, publicul și presa trebuie să primească *informații corecte.* Problemele trebuie prezentate clar și în mod obiectiv. cea mai bună posibilitate de informare asupra modului cum funcționează asigurările de viață, asupra terminologiei, asupra drepturilor și obligațiilor clienților și companiei de asigurări este sub forma broșurilor și prospectelor. Mijloacele audio-vizuale pot fi de asemenea utilizate, și chiar sunt utilizate într-o formă foarte atractivă în școli pentru a educa încă de timpuriu, viitorii clienți. Având în vedere faptul că rezultatul care se așteaptă de la o informare corectă a publicului, și anume acceptarea produsului asigurare de viață nu ajută doar cu o singură companie ci întreaga piată.

Campaniile care nu sunt direct legate de munca unei companii de asigurări pot fi deseori utile. Compania poate de ex. să patroneze o expoziție de artă sau protecția unei clădiri cu valaore istorică, poate să facă donații în scopuri nobile, poate sponsoriza sau poate ajuta cercetarea medicală. Este evident că acele campanii care sunt într-o anumită măsură legate d eprodusele oferite de compania de asigurări vor fi cele mai potrivite.

Relațiile existente între industria de asigurări sau o companie particulară de asigurări de viață și presă constituie o latură esențială a relațiilro publice. Asigurarea unei imagini editoriale favorabile în ziare sau reviste a unei companii este întotdeauna de mare folos. Menționarea într-un articol de ziar sau interviu a titulaturii de "specialist" într-un anumit domeniu va ajuta, fără îndoială, la îmbunătățirea imaginii publice. Compania la care se face referire în acest caz, va deveni un fel de autoritate, iar numele său va reveni automat în mintea potențialilor clienți.

1.1. Promovarea vânzărilor prin servicii în sprijinul clienților

Serviciile pentru clienți reprezintă unul dintre cele mai importante sectoare ale oricărei companii de asigurări. Aceasta cuprinde întreaga gamă de activități necesare pentru menținerea nivelului de satisfacție al clienților companiei. Serviciile pentru clienți mai include întregul proces de aflare a cerințelor clienților urmat de măsurile de satisfacere a acestora. Toate companiile indiferent că produc mărfuri tangibile cum ar fi automobile sau radiouri fie că vând produse intangibile cum ar fi asigurarea de viață sau alte servicii financiare, vor oferi întotdeauna servicii pentru clienți de un fel sau altul.

Prevederea de acordare de servicii către clienți reprezintă o modalitate particulară de încurajare a populației pentru a apela la compania care oferă serviciile respective. Acest fapt ajută compania:

1). de a deveni mai "atractivă" pentru clienții săi

2). să introducă în afaceri noi clienți

3). să-și păstreze clienții existenți

4). să creeze oportunități de vânzare pentru clienții incluși prin intermediul *departamentului de servicii pentru clienți*

5). de a face distincție între companie și competitorii săi.

Serviciile pentru clienți într-o companie de asigurări de viață pot cuprinde oricare sau toate activitățile prezentate mai jos:

- Servicii prestate de către agenți pentru clienți, la locuința acestora.
- Apeluri telefonice fără taxă din partea clienților.
- Oferind fiecărui client numele unuia dintre membri departamentului de servicii pentru clienți care poate fi căutat pentru informații legate de serviciile pentru clienți oferite de companie.
- Pregătirea agenților de vări pentru actualizarea datelor de păstrare a polițelor.
- Rezolvarea rapidă a cererilor.
- Crearea unui sistem proiectat pentru a veni în întâmpinarea cererilor clienților (date de acces pe baza numelui clientului și nu dopar pe baza numărului de poliță).

- Stabilirea unui mecanism care să fie util în cazul reclamațiilor exemplu un departament pentru relații cu clienții la care aceștia pot apela în cazul în care au probleme.

Când vorbim despre clienți ne referim la persoanele care cumpără un produs, respectiv cei care încheie o asigurare. Totuși aceștia nu sunt singurii clienți ai unei companii de asigurare.

Clienții unei companii de asigurare pot fi divizați în două grupe: externi și interni.

Clienții externi sun acele persoane sau firme care nu sunt angajații companiei de asigurări dar care fie (1) cumpără sau utilizează produsele companiei sau (2) sfătuiesc alte persoane sau instituții să utilizeze acele produse.

Clienții interni reprezintă membri ai colectivelor sau departamente ale unei companii de asigurare care sunt receptorii serviciilor furnizate de alte colective sau departamente ale companiei. Modul în care o companie se comportă față de propriul colectiv se reflectă adesea în modul în care își deservește clienții externi.

Colectivul din teren, brokerii și agenții generali sunt "producătorii" și printre cei mai importanți clienți ai oricărei companii de asigurare. Dacă oricare dintre aceștia este nesatisfăcut de serviciile oferite de companie, aceasta poate pierde afaceri importante care vor fi plasate altor companii ce oferă servicii mai bune.

În multe dintre companiile de asigurări, colectivul serviciilor pentru clienți este angajat în departamente special proiectate să facă față tuturor aspectelor în relațiile cu publicul. Aceste departamente poartă diverse nume: servicii de înregistrare a polițelor, servicii pentru clienți, servicii financiare, servicii de management, etc.

Aceste departamente au de foarte multe ori funcția administrativă cât și supravegherea relațiilor cu publicul. Ele sunt responsabile pentru administrarea tranzacțiilor financiare în corelație cu polițele, actualizarea și corectarea datelor referitoare la polițe, înștiințarea deținătorilor de polițe în legătură cu modificările intervenite și efectuarea de modificări simple în polițe (ex. reînnoirea polițelorînvechite).

După cum se observă, funcționarea colectivului de servicii pentru clienți este un element cheie pentru o activitate de succes. Este, în consecință, esențial ca toți membri colectivului să fie bine pregătit.

Când cineva cumpără o poliță de asigurare este normal ca aceasta să aștepte să i se achite beneficiile sau compensația, lui sau unui alt beneficiar. Datorită importanței sale pentru clienți, prelucrarea corectă a drepturilor acestora este unul dintre aspectele cele mai importante ale unui service impecabil pentru client. A fost corect? A fost rapid? S-a realizat fără probleme? A fost înțelegător? Evaluarea cifrelor drepturilor este importantă în orice moment și în orice ramură a asigurărilor. Cu toate acestea, este un aspect al serviciilor pentru clienți mai important pentru asigurările de boală sau incapacitate decât în asigurările de viață.

Unul dintre cele mai importante motive pentru care companiile de asigurări încearcă în mod constant să-și îmbunătățească sectorul serviciilor pentru clienți este faptul că așteptările clienților sunt în continuă creștere. În zilele noastre deținătorii de polițe sunt mult mai bine informați, mult mai pricepuți în probleme financiare și mai conștienți de faptul că pot alege dintr-un număr mare de companii pe aceea care va încasa primele lor. Acesta este motivul pentru care mulți dintre clienți așteaptă servicii suplimentare care să le ofere alte beneficii (de natură tangibilă saui intangibilă) care nu sunt incluse automat în produsul pe care l-au achiziționat. Dacă o companie de asigurări dorește profit are nevoie de un standard ridicat al produselor și flux continuu de oportunități de afaceri din partea "rpoducătorilor" săi. Serviciile excelente în timpul și după fiecare vânzare reprezintă modul de asigurare al loialității clienților.

1.2. Avantajele unor servicii excelente pentru clienți

- Loialitatea pe termen lung din partea clienților. Clienții satisfăcuți vor dori să intre mereu în afaceri cu compania. Clienții satisfăcuți vor dori să-și mărească cifra de afaceri cu compania. Vor dori de asemenea să cumpere și alte produse ale companiei.

- Câștigarea de noi clienți: Dacă o companie este recunoscută pentru serviciile sale către clienți îi va fi foarte ușor să câștige noi clienți respectiv să angajeze noi agenți. Nu este un fapt neobișnuit ca decizia de a apela la un anumit furnizor de servicii are la baza o recomandare primită de la un prieten, coleg sau rudă.

- Recrutarea și păstrarea "producătorilor": Aceștia vor prefera să intre în afaceri cu o companie care este recunoscută pentru serviciile sale impecabile pentru clienți.

- Diferenţierea unei companii şi a produselor sale faţă de competitori: Prin menţinerea unui nivel înalt al serviciilor sale, o companie poate să se distingă faţă de competitori creându-şi o imagine proprie, lucru ce va constitui un avantaj.

- Creşterea profiturilor companiei: Dacă deţinătorii de poliţe îşi anulează asigurarea, compania din cauză ar putea avea dificultăţi în recuperarea costurilor comisionului agenţilor şi a muncii implicate. Dacă "producătorii" părăsesc compania aceasta nu va pierde doar noile afaceri pe care "producătorii" le-ar fi putut introduce, dar va avea cheltuieli considerabile odată cu recrutarea, pregătirea şi supravegherea noilor "producători" pe durata primilor ani de angajare. Există şi riscul ca agenţii care părăsesc compania să plece împreună cu afacerile către noua companie. Din acest motiv, se pune un mare accent pe procesul de anulare realizat de specialiştii departamentului serviciilor pentru clienţi.

- Productivitate sporită: Cu toate că un departament bun de servicii pentru clienţi presupune o investiţie iniţială considerabilă în oameni şi sisteme ca de altfel şi multă dăruire, toate acestea pot să ducă în cele din urmă la rezultate mai bune. Productivitatea va creşte deoarece plângerile clienţilor se vor reduce iar greşelile rezultate din servicii defectuoase în trecut vor deveni mai rare.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

L'ETUDE DE L'IMPACT DES DIVIDENDES SUR LA VALEUR DES ENTREPRISES

FLORIN DUMA

REZUMAT. Studiul impactului dividendelor asupra valorii întreprinderilor. Maximizarea valorii întreprinderii trebuie să stea la baza alegerii politicii de dividente - adică opţiunea conducerii întreprinderii între reinvestirea parţială sau integrală a profitului net al acţionarilor şi/sau distribuirea unei părţi sau în totalitate ca dividend.

L'option de la direction de l'entreprise entre le reinvestissment partial ou integral du profit net des actionaire et/ou la distibution d'une partie, ou en totalite de celui-ci comme dividend, represente ce que generiquement on peut la nommer la ***politique de dividende*** d'une entreprise.

La maximization de la valeur de l'entreprise est la condition qui devrait etre a la base du choix entre les deux alternatives, ou d'une combinason entre eux. La repartition du profitd'une entreprise est un probleme avec des implications pas seulement vastes, mais aussi profondes, d'autant plus que sur ce teritoirres se rencontrent quatre acteurs avec des interets tres differents est souvent divergents. On a nomme ici: l'entreprise, l'actionariat, l'Etat et le personnel de l'entreprise en qualite de salarie.

En ce qui concerne l'etude de l'impact des dividendes sur la valeur de l'entreprises tant des economistes ont elabore des theories interesantes. Elles s'etendent sur une plage vaste, des ce qui soutient qu'une croissance des dividendes cause une croissance de la valeur de l'entreprise, jusqu'a ce qui soutient que cette chose a des effects negatifs sur l'entreprise. Mais il existe aussi, des voix qui soutient que la politique de dividende est irrelevante en ce qui concerne l'hausse ou la baisse de la valeur de l'entreprise.

On analysera brievement chaque de ces theories et a la suite on examinera la politique des dividendes de la societe commerciale "URSUS" S.A., dû Cluj-Napoca.

La theorie residuelle du dividende (la politique opportuniste)

Elle a ete formulee par un groupe des economistes tre connues B. Graham, D. L. Dodd, S. Cottle, C. Tatham. Propre a celle ci l'entreprise doit reinvestir le profit obtenu si les randement du profit reinvestit depasse le rendement que l'actionariat pourrait l'obtenir a la suite de l'investisment faite avec les dividendes obtenu. Autrement dit l'entreprise doit distribuer des dividendes seulement apres qu'elle ce satisfait ses propres besoin d'autofinancement.

En 1956, J. Walter va plus loin en proposant meme un modele de la decision des distribution de dividendes. Conform a celui ci le dividende sera la somme restee du profit apres l'adoption des decision d'investissement et financiere.

Ainsi, la somme des dividendes distribues differe d'une periode a l'autre par rapport aux opportunites d'investissment qui apparait pour les managers de l'entreprises. C'est pour cela que ce modele est aussi nomme la ***politique opportuniste***.

Selon Walter, le profit doit etre utilise pour l'autofinancemnt des projects d'investissment lorque la rentabilite escomptee de celui ci (r) est plus grande que le cout du capital (k).

Le modele proposee par Walter est:

$$Po = \frac{D + \frac{r(BPA - D)}{k}}{k}$$

Ou:

BPA - benefit per action
D - dividend per action
Po - la valeur d'une action

Si $r<k$, l'entreprise doit distribuer la plus grandes partie ou la totalite du profit (D=BPA).

Si $r=k$ la valeur du marche de l'action est independentes de la politiques de dividendes.

Cette theorie a ete nomme *"la politique nad've"*.

Le modele de l'ajustement partial (J. Litner)

Le modele d'ajustement partial a ete elabore en 1956 par J. Litner. A partir d'un tres grands nombres d'interviews celui ci dit que la plus part des actionaires preferent un dividend resonable mais stabil est que le marche financiere stimule la stabilite ou la croissance graduale de dividendes. Par consequece les directeurs de firms adopte ce que litner a nomme une "target payout ratio", c'est adire une proportion fixe du raport dividende- profit.

$$\text{Payout ratio} = \frac{dividende / action}{gain / action}$$

Litner suggere qu'il y a deux parametres qui decrivent la politique de dividendes: ce "target payout ratio" et la vitesse d'ajustment des dividendes par rapporta la croissances du profit (s).

Le changement du niveau de dividende aspire a se conforme au modele suivant:

$$Div1 - Div0 = s\,(PXEPS1 - Div0)$$

Ou:

Div1 = le dividende distribue l'annee prochaine;
Div0 = le dividende distyribue cette annee;
P = le coeficient"target payout ratio"
EPS1 = le gain per action pour l'anne prochaine

Si $s = 0$ alors Div1 = Div0
Si $s = 1$ alors Div1 = PXEPS1, c'est a dire le niveau de divende sera donne par ce "target payout ratio)

Une firme aura un moindre profit si elle a beucoup de projects avec une V.A. N. >0 (une valeur actualisee nete positive).

Les managers preferent un dividend qui peut augmenter l'entement et ils sont prudent de grandir les dividendes si ils doivent etre reduits plus tard.

Le modele M. Gordon et E. Shapiro ou sur la necesite de la distribution comme facteur de croissances de la valeur de l'entreprise

Les chercheurs M. Gordon et E. Shapiro proposent une hypothese de la distribution des dividendes croissante chaque annee dans une tranche constante (g) moindre que le coeffiecient d'actualisation (k) des futurs dividendes.

Leur modele est le suivant:

$$Po = \frac{D1}{k - g}$$

Plus les dividendes (D1) et leurs taux annuel de croissance (g>k) sont plus grands, plus la valeur des action de l'entreprise sera moindre.

Le plus souvant le taux de crissance g est estime par une regression exponencielle:

$$Dt = Do \times e^{gt}$$

Le modele a un grand inconvenient parce que n'importe quelle erreur dand l'estimation de dividende (qui est la principale et la seule variable explicative de la valeur de l'entreprise) conduisent a une deformation accentuee de la valeur de l'action.

Dans leur ouvrages "Security Analyses" B. Graham, D. Dood et S. Cottle argumentent eux aussi en faveur des grands dividendes, en soutenant que entre les deux entreprises qui ont le meme profit et la meme position dans la branche celle qui pay le plus grand dividende vendra presque tout le temps des action a un prix plus grand et ca pour deux raisons: la preference des actionaires pour un revenue regulier et l'incertitude que l'avenir la represente.

La these de la neutralite de la politique de dividende (Modigliani et Miller). La politique de dividende est irelevante dans les conditions d'un marche parfait

En 1961, Modigliani et Miller publient un ouvrage en montrant l'irelevance de la politique de dividende dans un monde sans taux, ou cout des transaction ou autre imperfections du marche et dans des conditions d'atomicite et symetrie de l'information.

En plus les investisseurs aurait en comportement rational (ca veut dire ils preferent de gagner plus que moindre et ils sont indiffernts si ce gain est cash ou plus-value).

Dans cette hypothese Modigliani et miller ont prouve que la politique de dividende n'est rien d'autre qu'une politiqque de financement. C'est, respectif, une decision entre le financement par des propres sources interne (autofinancement et alors investisment du profit net) et le financement par des sources propres externes (de contributions nouvelles au capital social). Aussi que la politique d''endetement (le choix entre le source propre et celles empruntees) la politiqque de dividende n'a aucune incidence sur la valeur de l'entreprise.

Les supositions de Modigliani et Miller ont une valabilite plus restreinte que s'est suppose a la redaction de la theorie, parce que dans des plusieurs cas, les actionaire confrontes avec les incertitudes de l'avenir, accordent une beaucoup plus grand importance a une croissance imediate des dividendes qu'aux affirmation des managers que les persp[ectives sont favorables.

Apres qu'on a parcouru tant de theories on peut affirmer que practiment une entreprises peut s'enscrire dans un des trois type de la politique de dividende:

a) la politique de la participation directe au profit - dans cette situation la valeur du dividende croit et baisse directement proportionnel a la valeur du profit net

$$DPA = dXBPA$$

Ou: d = le quota de participation des actionaires
DPA = dividende per action

b) la politique de stabilite ou prudence - l'entreprise se propose d'assurer un dividende constant ou plutot une taux (g) constante de croissance annuelle du dividende sans egard aux variations du profit. La valeur du dividende pour l'annee courante (t) et depend du dividende distribuee l'annee precente (t-1)

$$DPA_t = f(DPA_{t-1})$$

c) la politique residuelle ou opportuniste - la valeur du dividende est determinee par la decision des financement et des investissement. Si sont des opportunites des investissements avec V.A.N. >0 alors elles seront couvertes premierement et les dividende sera la somme du profit restee apres l'investissemnet.

La politique de dividende a la societe commerciale "URSUS" S.A.

On analysera a la suite la politique de dividende a la socite "URSUS" S.A., de Cluj-Napoca.

"URSUS"S.A. est une forte entreprise avec une rentabilite d'exception qui obtien chaque annee des grands profits en beneficiant d'un tres efficient management et en etant l'un des premieres entreprises privatisees integralment depuis 1992. Mais il faut faire attention parce que, bien qu'il a l'une des plus semnificative experiences entre les entreprises de notre pays dans les relations avec l'actionariat, cette periode de 6-7 annee pasee, n'et pas suffisament relevante pour evidencier vraiment une politique de dividendes d'une entreprise. Quand meme il est necessaire pour les entreprises roumaine aussi (et "URSUS" est une des premieres) de traiter seurieusement ce probleme.

Le processus de privatizasion a "URSUS" a commence en 1992 quand l'Etat decide de vendre 51% des actions a des personnes physiques et jouridiques roumaines et ensuite, a la fin de l'annee il a vendu le reste de 49% au trust allemand "Brau und Brunnen International".

On presente au-dessous l'evolution des valeurs d' actions:

Lei

L'annee	**Le valeur nominale de l'action**	**Le valeur comptable de l'action**
1992	1.000	2.500
1993	1.000	8.621
1994	5.000	17.060
1995	17.000	40.980
1996	17.000	68.000
1997	55.000	78.000
1998	59.000	98.000

Les actions ont une forte tendance de croissance pour la future periode. L'etude de l'evolution de cours des actions montre un exceptionnel gain sous forme de plus-value pour les actionaires de la societe "URSUS" (en 1998 par raport a 1992 - 3920%!, ca veut dire une croissance de 40 fois!!!) ce qui les a determine de se contenter de dividendes mediocres ou inexistentes.

Mais allons voir aussi la situation de la distribution des dividendes. L'annee 1992 sera traitee separement parce qu'elle a ete une annee speciale, l'annee de la privatisation (jusqu'en aout 1992 L'Etat a detenu toutes les actions, en aout-octobre des personnes pshysiques et jouridique roumaines detenaient 51% et a partir de novembre, l'Etat vende a "Brau und Brunnen International" les 49%.

Lei (mille)

Dividende 1992 pour la periode	Total periode	L'Etat	Actionaires roumaines	B.B.I.
Jan. -Juillet	51.656	51.656	-	-
Aout -Octb.	83.607	40.968	42.639	-
Nov.	6.665	-	3.399	3.266
Dec.	39.425	-	13.632	25.793
total	181.353	92.624	59.670	29.059

Voila syntetique l'evolution de dividende pour la periode 1992 - 1998:

Lei

L'annee	Dividende actionaires roumaines (lei/act.)	Dividende actionare BBI (lei/act.)
1992	416	212
1993	1.314	2.845
1994	1.940	1.940
1995	0	0
1996	0	0
1997	0	0
1998	0	0

En 1992, la difference entre le dividende sur une action recu par les actionaires roumains et celui recu par l'actionaire allemand est due au fait que ce dernierre a achete les actions plus tard (oct.1992). La differnce de 1993 est due a la contribution en nature apportee par BBI, en valeur de 2.607.804 DEM.

En 1992 les dividendes representait 17% de la valeur comptable des actions, en 1993 etait 58%, et en 1994 etait 38%.

"URSUS" n'a pas accorde au long du temp de dividende substantielle et a partir de 1995 il a cesse de les accorder. Ce n'est pas parce qu'il ne voulait pas traiter genereusement les actionaires, mais parce qu'il a eu la posibilite de reinvestir le profit avec un rendement superieur . D'ailleurs les actionaires ont beneficie d'une substantiel gain sous la forme de plus value (la valeur comptable des actions en 1998 a grandir 40 fois par rapport a 1992).

Ce programme ambitieux des investissement a demare en 1995 et il a eu comme but le redoublemen de la capacite de production (a 800.000 hl du biere per annee) et autres 115 objectifs d'invesstisment. C'est ne pas notre rol ici de presenter ces objectifs mais nous croyons qu'il est suffisant de mentioner les impresionantes sommes utilise pour des investissment en 1997 et 1998, ca veut dire 37.370.000.000 lei, respectif 115.588.000.000 lei. Il faut ajouter aussi que au 1 janvier 1998 "URSUS" a fousionne par absorbtion avec "Pitber" Pitesti at au 1 septembre 1998 avec "Vulturul" Buzau.

En ce conditions, en peut encadrer maintenat la politique de dividende de "URSUS" conforme a la theorie residuale (decrite par B. Graham, D.L. Dood, S. Cottle, C. Tatham, et plus tard par J. Walter). Ainsi l'entreprise reinveste le profit et le rendement de ce profit reinvesti depasse le rendement que l'actionaire pourrait l'obtenir ailleurs , et plus exactement "URSUS" a choisi de distribuer des dividendes apres l"epuisement des investissemnet.

Dans l'analyse de cette politique de dividende il faut considere encore deux facteurs. Premieremnet, il faut dire que les actionnaire ont ete satisfait grace au gain obtenu sous la forme de la plus valueles perspectives sont favorables. En second lieu, il faut pas oublier que celle qui a pris ces decisions a etait l'Assemblee Generale des Actionaires ou on a un actionaire majoritaire (B.B.I. jusqu'en 1997 avec 73% des actions, et apres ce date, le trust S.A.B. avec 92,6%) qui a decide pour ne pas accorder de dividende.

BIBLIOGRAPHIE

1. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers – "Principles of Corporate Finance", Mc. Graw-Hill, Inc., 4e Edition, 1991.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

COTAREA UNEI SOCIETĂŢI COMERCIALE LA BURSA DE VALORI BUCUREŞTI

CORNELIA POP

ABSTRACT. The paper below is trying to present the general services Bucharest Stock Exchange is offering for the companies that are willing to be listed on its floor. Here are presented all the conditions a company must fulfill to be accepted or maintained to Bucharest Stock Exchange quote.

3.1. Scurtă prezentare a Bursei de Valori Bucureşti (BVB)

Bursa de Valori Bucureşti - în actuala formă de organizare - a fost inaugurată oficial în vara anului 1995 şi a început să funcţioneze efectiv în octombrie 1995 - când au avut loc primele tranzacţii cu acţiuni. Bazele organizării şi funcţionării Bursei de Valori Bucureşti au fost puse de L 52/94. În cap II, secţ. I, art. 44 - se arată că bursele de valori din România se înfiinţeză ca *instituţii publice* prin decizie a CNVM fiind investite cu personalitate juridică. CNVM decide înfiinţarea unei burse de valori numai după ce minim 5 societăţi de valori mobiliare au primit - de la această comisie - autorizaţia de negociere în bursă.

De asemenea, în art. 49 din L 52/ 94, se arată că în cadrul fiecărei burse de valori din România se instituie asociaţia bursei de valori. Respectiva asociaţie - arată legea - se formează şi funcţionează pe baza comunităţii şi complementarităţii de interese ale membrilor săi cu privire la buna administrare a bursei şi la asigurarea execuţiei continue, ordonate, eficiente, echitabile şi transparente a tranzacţiilor cu valori mobiliare înscrise la cota bursei de valori, în condiţii adecvate de protecţie a investitorilor. În plus, în funcţionarea sa asociaţia trebuie să se supună prevederilor L 52/ 94 şi statutului - aprobat de CNVM - adoptat la prima adunare generală a asociaţiei.

Pot deveni membrii ai asociaţiei bursei de valori societăţile de valori mobiliare autorizate să negocieze în respectiva bursă. Calitatea de membru al asociaţiei bursei de valori este dobândită la data înscrierii în registrul asociaţilor a societăţii/societăţilor de valori mobiliare interesate, pe baza autorizaţiei de negociere în bursă. Această calitate încetează atunci când respectiva societate membră se retrage sau când este revocată autorizaţia de

negociere şi produce efecte de la data radierii respectivei societăţi membre din registrul de asociaţi. Pentru a se opera acestă schimbare, asociaţia bursei trebuie să fie anunţată fie de societatea care doreşte să se retragă, fie de CNVM când retrage autorizaţia de negociere respectivei societăţi. Toate cele mai sus menţionate sunt prezentate în art. 50 al L 52/ 94.

Pe baza reglementărilor legale generale - mai sus prezentate - s-a înfiinţat Bursa de Valori Bucureşti prin Decizia 20/ 21.04.95 a CNVM, iar sediul BVB a fost stabilit în Bucureşti, Str. Doamnei nr. 8 - sediu care este menţinut şi în prezent.

În momentul în care s-a primit decizia de autorizare a BVB, Asociaţia Bursei de Valori Bucureşti - înfiinţată conform prevederilor L 52/ 94 - era formată din 24 de societăţi de valori mobiliare. Acestea au pus - de fapt - bazele organizării efective a BVB şi au întocmit toate actele necesare pentru ca CNVM să ia decizia de autorizare a respectivei instituţii. În iulie 1998, numărul societăţilor membre a Asociaţiei BVB crescuse la 142. Acest lucru înseamnă că statutul acestei asociaţii[1] permite lărgirea numărului membrilor ei. În prezent, majoritatea acestor societăţi de valori mobiliare - singurele autorizate să negocieze în bursă - pot să încheie tranzacţii de la distanţă, fără să mai fie necesară prezenţa angajaţilor lor în incinta BVB.

Organele de conducere ale BVB sunt:

⇒ Comitetul Bursei care are sarcina asigurării conducerii unitare, ordonate şi eficiente a BVB, precum şi aceea de a întocmi - în fiecare an - un raport asupra activităţii BVB pentru anul care s-a încheiat;

⇒ Comisiile speciale - care sunt organe cu caracter decizional şi consultativ, activitatea lor urmând să fie concentrată pe un anumit domeniu de activitate din BVB; aceste comisii se înfiinţează prin decizie a Comitetului Bursei;

⇒ Directorul General al BVB care are rolul de a administra această instituţie şi ia decizii - în mod special - în legătură cu: - angajarea personalului; - organizarea şi funcţionarea BVB; - stabilirea măsurilor adecvate pentru respectarea şi aplicarea normelor CNVM şi a regulamentelor BVB; în plus, Directorul General este reprezentantul legal al BVB, ca persoană juridică, în faţa autorităţilor publice şi în relaţiile cu persoane fizice şi juridice române sau/ şi străine.

De problemele legate de acceptarea la cotare a valorilor mobiliare emise de societăţi comerciale - persoane juridice române sau străine - se ocupă *Serviciul Emitenţi* din cadrul Direcţiei Membrii şi Emitenţi (conform Regulamentului 1 al BVB). Rolul Serviciului Emitenţi este acela de a asigura facilităţile necesare pentru înscrierea şi menţinerea la cota BVB a valorilor mobiliare emise de societăţile comerciale în vederea tranzacţionării acestora, precum şi rolul de a asigura cadrul necesar funcţionării unei pieţe transparente.

Regulamentul 1 al BVB grupează responsabilitățile Serviciului Emitenți astfel:

1. asigură efectuarea activităților și operațiilor necesare **înscrierii** la cota BVB:
⇒ primește documentele necesare înscrierii la cota BVB;
⇒ verifică și analizează documentația aferentă înscrierii la cotă;
⇒ calculează comisioanele aferente înscrierii la cota BVB și primește confirarea că acestea au fost plătite;
⇒ înaintează propunerile și documentația pentru aprobarea înscrierii la cota BVB de către Comisia de Înscriere la Cota Bursei;
⇒ primește, verifică și introduce informațiile referitoare la societatea emitentă în baza de date;
⇒ acordă asistență societăților de valori mobiliare pentru pregătirea emitenților în vederea înscrierii la cota BVB;
⇒ asigură secretariatul Comisiei de Înscriere la Cota Bursei;
⇒ înaintează Comisiei de Înscriere la Cota Bursei recomandările privind orice aspect legat de înscrierea valorile mobiliare la cota BVB.

2. asigură efectuarea activităților și operațiilor necesare pentru **menținerea** valorilor mobiliare la cota BVB:
⇒ primește și urmărește primirea documentelor aferente furnizării periodice de informații;
⇒ verifică și analizează documentele primite;
⇒ calculează comisionul de menținere la cota BVB și primește confirmarea plății acestuia;
⇒ asigură introducerea modificărilor care au intervenit în datele referitoare la societatea emitentă în baza de date;
⇒ înaintează Comisiei de Înscriere la Cota Bursei recomandările privind orice aspect legat de menținerea la cota BVB;
⇒ sesizează Directorul General al BVB asupra oricărei încălcări a R 3 al BVB privind înscrierea și menținerea la cota BVB, precum și încălcarea procedurilor de punere în aplicare a acestuia; elaborează un raport referitor la aceste încălcări, iar raportul este înaintat organelor competente să aplice sancțiunea de suspendare și retragere de la cota BVB.

3. colaborează la activitățile de investigare a societăților emitente și a personalului acestora; mai colaborează - la solicitări din partea organelor competente - în situații de încălcare a prevederilor regulamentelor BVB, a normelor CNVM și a L 52/ 94; colaborează la efectuarea de investigații pentru a stabili situația concretă în cauza cercetată;

4. pregătește materialele de reglementare a activității societăților emitente:
⇒ elaborează și adaptează Regulamentul de Înscriere la Cota Bursei;

⇒ elaborează şi adaptează procedurile şi instrucţiunile de aplicarea Regulamentului de Înscriere la Cota Bursei;
⇒ colaborează cu CNVM la elaborarea reglementărilor referitoare la activitatea societăţilor emitente.

În plus, şi alte direcţii şi servicii din cadrul BVB au o serie de legături cu societatea emitentă, astfel:

⇒ Serviciul de Tranzacţionare şi Supraveghere a Pieţei - din cadrul Direcţiei Operaţiuni Bursiere - în cadrul activităţii de supraveghere va urmări furnizarea de informaţii continue de către societăţile emitente ale căror valori mobiliare sunt cotate la BVB;
⇒ Serviciul de Registru al Bursei - din cadrul direcţiei amintite în cazul anterior - transmite rapoarte pentru (în numele n.a.) societăţilor emitente cu ocazia desfăşurării adunărilor generale ale acţionarilor, a plăţii dividendelor sau a dobânzilor, la rambursarea unui împrumut obligatar sau ori de câte ori este nevoie. În plus, societăţile comerciale care au valori mobiliare înscrise la cota BVB pot beneficia de serviciile de registru oferite de acesta.

Cele prezentate mai sus formează cadrul general de organizare a BVB şi a serviciilor care se ocupă în mod special de cotarea valorilor mobiliare la BVB.

3.2. Organizarea cotei Bursei de Valori Bucureşti şi condiţiile pentru înscrierea şi menţinerea la cotare a valorilor mobiliare

Cota Bursei de Valori Bucureşti este structurată pe 3 sectoare:

⇒ sectorul valorilor mobiliare emise de persoane juridice române. Acest sector este structurat - la rândul lui - în două categorii: categoria II (de bază) şi categoria I;
⇒ sectorul obligaţiunilor şi al altor valori mobiliare emise de către stat, judeţe, oraşe, comune şi de către autorităţi ale administraţiei publice centrale şi locale şi de către alte autorităţi;
⇒ sectorul internaţional.

Deocamdată, la BVB, nu funcţionează decât primul sector, funcţionale fiind ambele categorii de cotare.

În art. 71, 72, 73 din L 52/ 94 s-au stabilit următoarele linii generale privind admiterea, menţinerea şi retragerea valorilor mobiliare de la cota unei burse de valori:

- bursele de valori **pot** să înscrie la cotă **numai** valori mobiliare care au fost înregistrate la OEVM; în plus, admiterea la cotă a unei emisiuni de valori mobiliare se extinde asupra tuturor valorilor mobiliare de acelaşi tip şi clasă ale aceleiaşi societăţi emitente şi care sunt în circulaţie la data

înscrierii și admiterii la cotă; aceste titluri sunt **de drept** admise la cotă la primirea de către bursa de valori a documentului care anunță emisiunea și caracteristicile respectivelor valori mobiliare;

- fac obiect al tranzacțiilor bursiere **numai** valorile mobiliare înscrise la cota respectivei burse; fac excepție de la această regulă tranzacțiile dispuse prin hotărâri judecătorești și cele determinate prin reglementări ale CNVM;
- admiterea la cotă a altor valori mobiliare înregistrate la OEVM este la latitudinea respectivei burse de valori; condițiile și procedura admiterii la cotă - la data emiterii L 52/ 94 - urmau să se stabilească prin regulamente ale bursei în cauză;
- valorile mobiliare înscrise la cota bursei de valori fac obiectul retragerii de la cotă, odată cu radierea înregistrării lor la OEVM. De asemenea, Comitetul Bursei poate dispune retragerea de la cotă dacă apreciază că nu mai poate fi menținută sau restabilită o piață ordonată pentru respectivele valori mobiliare;
- decizia de retragere de la cota bursei de valori a unor acțiuni oferite public sau a altor valori mobiliare purtătoare de creanțe asupra emitentului se face **numai** cu decizia CNVM. În plus, legea limitează negocierea acțiunilor și a altor valori mobiliare care încorporează dreptul la o creanță asupra societății emitente - înscrise la cota unei burse - **numai** de către membrii ai asociației bursei și numai în respectiva bursă de valori.

Acestea sunt condițiile generale de admitere a valorilor mobiliare la cota unei burse de valori din România.

Cerințe pentru *înscrierea* valorilor mobiliare la cota BVB

Aceste cerințe sunt prevăzute în Regulamentul 3 al BVB. Astfel, pentru sectorul valorilor mobiliare emise de persoane juridice române, cerințele sunt:

a) pentru categoria II (de bază):

⇒ societatea comercială emitentă a valorilor mobiliare trebuie să facă dovada înregistrării respectivelor titluri la OEVM (operație care se derulează ulterior derulării unei oferte publice n.a.);

⇒ societatea comercială emitentă trebuie să permită libera transferabilitate a respectivelor valori mobiliare;

⇒ societatea comercială emitentă trebuie să încheie un contract de registru, fie cu Registrul BVB, fie cu un registru independent (existent din 1997), care va acționa ca agent de depozitare, înregistrare și transfer. La cota BVB vor fi

înscrise: a) valorile mobiliare evidențiate prin înscrieri în cont; b) valorile mobiliare emise în formă fizică și imobilizate conform procedurilor BVB;

⇒ furnizarea de servicii adecvate către deținătorii de valori mobiliare (din partea societății emitente); aceste servicii se referă - în special - la furnizarea unui flux de informații adecvat și a unor servicii suplimentare legate de distribuirea respectivelor informații, precum și de asigurare a unei imagini transparente asupra situației societății comerciale în cauză; calitatea acestor servicii este apreciată de BVB;

⇒ societatea emitentă trebuie să furnizeze informații - conform Regulamentului 3 al BVB - astfel încât să asigure publicului investitor accesul echitabil la informațiile necesare luării deciziilor de plasare a sumelor disponibilie. Societatea comercială emitentă trebuie să furnizeze informațiile în cel mai scurt timp sau la datele specificate. Furnizarea informațiilor trebuie să facă subiectul unui anunț făcut către BVB - înaintea oricărui comunicat destinat informării publicului prin intermediul mass-media. De asemenea, informațiile furnizate trebuie să aibă un conținut concis, corect și suficient pentru a fi înțelese în mod corect de către cei care le primesc. Responsabilitatea pentru conținutul informațiilor revine în întregime societății emitente ale cărei valori mobiliare sunt înscrise la cota BVB. Conform prevederilor R 3 al BVB, societățile comerciale (ale căror valori mobiliare sunt cotate la BVB) trebuie să furnizeze informații atât continuu cât și periodic. Astfel, *furnizarea continuă de informații* se referă - fără a se limita - la: a) orice hotărâre a Adunării Generale a Acționarilor - care urmează să fie publicată în Monitorul Oficial al României și transmise la Registrul Comerțului; b) orice decizie luată cu privire la achiziționarea, vânzarea, închirierea sau ipotecarea de active, însoțită de o descriere concisă a potențialului de risc aferent-atunci când aceste operațiuni sunt considerate a avea o valoare considerabilă care poate afecta prețul sau alte tranzacții cu valori mobiliare ale societății emitente, ale societăților comerciale asociate sau ale acelor societăți în care emitentul deține o poziție majoritară; c) orice schimbare în structura deținerilor de acțiuni ale membrilor care fac parte din conducerea societății emitente; d) orice decizie de schimbare a structurii organizatorice a societății emitente cum este cazul fuziunii, divizării sau a altei forme de reorganizare; e) orice decizie de preluare, răscumpărare sau orice operație efectivă de preluare făcută de către o persoană implicată; f) orice diviziune, consolidare, reclasificare a valorilor mobiliare sau orice schimbare referitoare la drepturile legate de valorile mobiliare emise; g) orice decizie referitoare la o nouă emisiune de valori mobliare; h) primirea sau acordarea unui împrumut de o valoare semnificativă, valoare ce urmează a fi stabilită de către BVB, de la caz la caz; i) realizarea unui produs sau serviciu nou sau orice alt proces de dezvoltare ce poate afecta resursele emitentului;

j) orice decizie de schimbare a personalului de conducere a societății emitente; k) orice convocare a Adunării Generale a Acționarilor, ordinare sau extraordinare, problematica ce urmează a fi abordată, precum și hotărârile luate cu această ocazie; l) orice hotărâre judecătorească cu privire la înghețarea conturilor emitentului, la inițierea procesului de lichidare sau de faliment sau orice act al unui organ de stat care ar avea o influență majoră asupra activității emitentului; m) orice acțiune în justiție care ar putea influența prețul sau alte aspecte în tranzacțiile cu valori mobiliare ale societății emitente, ale societăților comerciale asociate sa a acelor societăți în care societatea emitentă deține o poziție majoritară; n) orice schimbare semnificativă în structura personalului și orice conflict major de muncă; o) toate situațiile de neplată - legate de finanțări sau alte contracte și înțelegeri - care pot să reprezinte sursa unui conflict potențial; p) orice schimbare importantă în planurile de investiții sau în obiectivele de dezvoltare; r) orice contract având o valoare semnificativă; s) orice alte acte sau fapte ce pot completa cazurile enumerate anterior și care pot avea ca efect influențarea prețului respectivelor valori mobiliare sau care pot da naștere altor aspecte în tranzacțiile cu valori mobiliare ale societății emitente, ale societăților comerciale asociate sau a acelor societăți în care emitentul deține o poziție majoritară. *Furnizarea periodică de informații* se referă la rapoarte anuale, semestriale și la alte rapoarte pe care BVB le poate solicita - orcând consideră că este necesar - conform reglementărilor sale. Informațiile furnizate **anual** trebuie să conțină, cel puțin: a) situația financiară certificată de către cenzori externi independenți și însoțită de anexele cerute conform Legii contabilității; b) descrierea concisă a activității emitentului în perioada precedentă, împreună cu declararea profitului sau a pierderii înregistrate; c) schimbări importante care au intervenit în contractul și/ sau statutul societății emitente în perioada precedentă și date despre înregistrarea acestora la Registrul Comerțului și publicarea lor în Monitorul Oficial al României; d) data și suma plății dividendului sau a dobânzii la împrumutul/ împrumiturile obligatare; e) procesul verbal al ultimei Adunări Generale a Acționarilor; f) lista împuternicților la vot din perioada precedentă. Informațiile furnizate **semestrial** ar trebui să cuprindă - cel puțin: contul de profit și pierderi pentru perioada raportată; situația financiară semestrială; orice alte documente anexe prevăzute în Legea contabilității;

⇒ certificarea datelor furnizate de către societatea emitentă trebuie să fie făcută de instituții specializate, conform procedurilor BVB;

⇒ plata comisioanelor: pentru această etapă - de înscriere la cotă - BVB prevede plata a două tipuri de comisioane, respectiv un comision de procesare (plătit pentru prelucrarea cererii de admitere la cotare și studierea actelor anexate) care este fix (în 1997 și 1998 acesta a fost de 2.1 mil.lei) și care nu se restituie

societății care l-a plătit chiar dacă cererea de admitere la cotare a fost respinsă, și un comision de înscriere la cotare care variază în funcție de categorie II sau I și în funcție de tipul de valori mobiliare pentru care se cere înscrierea la cota BVB (în 1997 și 1998 aceste comisioane de înscriere au vaiat între 7.1 mil.lei și 22 mil.lei (progresiv), stabilite în funcție de valoarea nominală totală a emisiunii de **acțiuni**, pentru societățile ce vor fi înscrise la cotă în categoria II, pentru obligațiuni comisioanele fiind 1/2 din cele practicate pentru acțiuni);

⇒ societatea comercială emitentă trebuie să numească o persoană care va menține legătura permanentă cu BVB;

⇒ societatea emitentă care solicită înscrierea și menținerea valorilor mobiliare la cota BVB, trebuie să adere la Angajamentul de înscriere și menținere la cota Bursei de Valori București.

Acestea sunt cerințele pentru înscrierea la cotare a valorilor mobiliare ale unei societăți emitente în categoria II (de bază). Pe lângă aceste cerințe, mai jos sunt prezentate **documentele** necesare pentru aceeași operație. Astfel, în principiu, și valabile la nivelul anilor 1997 și 1998, aceste documente sunt:

1 cerere de înscriere;

2 documentul de prezentare al societății emitente care - în formă generală - trebuie să cuprindă: a) denumirea societății emitente; sediul central și alte sedii; b) istoric - respectiv evoluția societății emitente de la data când a fost organizată ca societate pe acțiuni, cronologic se va prezenta trecutul emitentului, schimbările de nume și de capital social, anexe ale documentelor care reflectă respectivele schimbări; c) capitalul social și acțiunile emise pentru obținerea acestuia, indicarea acțiunilor rezervate, a drepturilor de preempțiune etc.; d) datoriile societății emitente, ale filialelor și sucursalelor sale, precum și a altor societăți comerciale în care emitentul deține o poziție de control; trebuie menționate sumele datorate, scadențele și dobânzile; e) valorile mobiliare emise în anii anteriori (dacă este cazul), specificând în fiecare caz data emisiunii, numărul de valori mobiliare emise, suma obținută, motivul emisiunii și modul în care au fost plasate - ofertă publică, plasament privat; f) natura activității desfășurate, incluzând principalele produse fabricate și/sau servicii prestate, modul de comercializare și de distribuire a produselor, volumul veniturilor din ultimii 3 ani; dacă o societate emitentă începe să desfășoare o nouă activitate, se cere prezentarea unui studiu de fezebilitate; g) planul de activitate - care apare odată cu studiul de fezabilitate, dacă societatea emitentă începe să desfășoare o nouă activitate; h) informații referitoare cu privire la istoricul politicii de dividende, precum și la dobânzile din anii trecuți; se va menționa data plății și suma plătită ca dividend sau ca dobândă; i) sucursalele, filialele societății emitente și societățile comerciale în care emitentul deține o poziție de

control; j) scurtă descriere a proprietăţilor imobiliare ale societăţii emitente şi ale societăţilor comerciale în care emitentul deţine o poziţie de control, localizarea acestora, modul de folosinţă şi de deţinere în proprietate; k) investiţiile în valori mobiliare, valoarea contabilă a acestora şi valoarea lor de piaţă; l) propuneri privind achiziţii de proprietăţi sau de alte active, dacă acestea s-ar putea să intervină imediat după înscrierea la cotă; m) drepturile conferite de valorile mobiliare (acţionarilor); n) cenzorii externi independenţi; o) membrii conducerii; p) acţionarii semnificativi; r) litigii; s) lichiditatea valorilor mobiliare - precizându-se numărul deţinătorilor de valori mobliare - excluzând persoanele implicate şi angajaţii - şi ponderea acestora în totalul valorilor mobiliare emise şi aflate în circulaţie; t) alte evenimente considerate importante;

3 statutul şi contractul de societate şi toate celelalte acte adiţionale care au fost depuse (pentru modificări şi completări) la registrul comerţului;

4 copii după certificatul de înmatriculare şi codul fiscal al societăţii emitente;

5 prospectul de ofertă publică (pentru valorile mobiliare pentru care se cere înscrierea la cotare);

6 *ultima situaţie financiară anuală*, certificată de cenzori externi independenţi şi *ultima situaţie financiară semestrială;*

7 formularul cu datele personale şi cazierul fiecăruia din membrii conducerii societăţii comerciale emitente şi ale persoanei care urmează să asigure legătura cu BVB;

8 decizia organelor de conducere ale societăţii emitente privind înscrierea valorilor mobiliare la cota BVB;

9 dovada înregistrării valorilor mobiliare la OEVM, eliberată de CNVM;

10 angajamentul (semnat) de înscriere şi menţinere la cota BVB;

11 declaraţia de reprezentare a societăţii emitente la BVB de către o societate de valori mobiliare (aceasta este societate de intermediere care a promovat înscrierea la cotă a societăţii emitente);

12 decizia CNVM cu privire la oportunitatea înscrierii respectivelor valori mobiliare la cota BVB;

13 orice alte documente pe care BVB le consideră necesare;

14 contractul de registru încheiat cu Registrul BVB (sau cu un registru independent);

15 dovada plăţii comisioanelor de procesare şi de înscriere.

b) la categoria I

Aceste cerinţe sunt valabile pentru înscrierea direct în această categorie a valorilor mobiliare ale unei societăţi emitente cât şi pentru promovarea de la categoria de bază la categoria I a valorilor mobiliare în cazuză. Astfel, sunt valabile cerinţele de la categoria de bază (II) şi **în plus** faţă de acestea, se mai cere:

⇒ în legătură cu perioada de activitate: societatea comercială emitentă trebuie *să îşi fi desfăşurat activitatea pe o perioadă de minim 3 ani*; deci o societate comercială deschisă care s-a înfiinţat prin subscripţie publică nu poate să fie admisă la cota BVB - la categoria I - decât după 3 ani de funcţionare (iar la categoria II după minim 1 an de funcţionare);

⇒ societatea comercială emitentă să fi obţinut **profit net** în ultimii 2 ani de activitate, iar în calculul acestui profit net **nu** se ia în considerare profitul aferent venitului financiar;

⇒ Comisia de Înscriere la Cota BVB are libertatea de a aprecia competenţa profesională şi integritatea morală a personalului din conducerea societăţii emitente; în plus această comisie mai poate aprecia şi alte aspecte legate de activitatea economică şi financiară a societăţii emitente şi va decide asupra oportunităţii promovării sau înscrierii valorilor mobiliare ale societăţii în cauză la categoria I a BVB;

⇒ condiţii de lichiditate (care aşa cum sunt prezentate în R 3 al BVB par a se adresa numai categoriei I): pentru **acţiuni** se cere ca cel puţin 15% din numărul de acţiuni emise şi aflate în circulaţie trebuie să fie deţinute de cel puţin 600 de acţionari (excluzând persoanele implicate şi angajaţii societăţii emitente); fiecare dintre cei 600 de acţionari trebuie să deţină un număr de acţiuni a căror valoare totală minimă este de 300.000 lei; procentul minim de 15% trebuie să reprezinte minim 75.000 de acţiuni; pentru **obligaţiuni** se cere ca minim 30% din numărul de obligaţiuni emise şi aflate în circulaţie trebuie să fie deţinute de minim 1000 de deţinători (exclusiv persoanele implicate şi angajaţii emitentului); fiecare dintre aceştia trebuie să deţină un număr de obligaţiuni a căror valoare totală să fie de minim 300.000 lei, iar procentul minim de 30% trebuie să reprezinte minim 50.000 de obligaţiuni;

⇒ comisioanele plătite sunt: comisionul de procesare (dacă este cazul), care este acelaşi ca şi pentru categoria II; comisionul de înscriere care se situa - la nivelul anilor 1997 şi 1998 - între 10.7 mil.lei şi 32.7 mil.lei din valoarea nominală totală a emisiunii (progresiv), pentru acţiuni; dacă este vorba despre promovarea valorilor mobiliare dintr-o categorie în alta, comisionul variază - pentru aceeaşi ani - între 3.6 mil.lei şi 11.4 mil.lei (tot progresiv) din valoarea nominală totală a titlurilor promovate; pentru obligaţiuni - în ambele cazuri - comisioanele sunt la 1/2 din valoarea celor practicate pentru acţiuni, stabilite tot progresiv, în funcţie de valoarea nominală a emisiunii.

Pe lângă aceste cerinţe, documentele necesare pentru înscrierea sau promovarea la categoria I sunt aceleaşi ca şi pentru înscrierea la categoria II, singura diferenţă fiind aceea că trebuie furnizate *ultimele **două** situaţii financiare* (din ultimii 2 ani) - certificate de cenzori externi independenţi - precum şi situaţiile financiare semestriale din ultimii 2 ani.

Astfel, BVB[3] încearcă să asigure că la categoria I sunt înregistrate și promovate numai societăți comerciale cu reale calități pentru a atrage investitorii.

Pe lângă toate aceste cerințe, pentru a se înscrie la cota BVB, o societate comercială emitentă trebuie să **contacteze** o societate de valori mobiliare care trebuie să inițieze procesul de înscriere la cotă. Această societate de valori mobiliare trebuie să fie membră a Asociației BVB și trebuie să acționeze **numai** la cererea societății comerciale emitente. Societatea de valori mobiliare care va iniția procedura de înscriere la cota BVB, are următoarele obligații:

1. să familiarizeze societatea emitentă cu activitățile specifice pieței de capital, cu reglemetările BVB și cu legislația în vigoare;
2. să verifice forma și conținutul tuturor documentelor emitentului necesare pentru înscrierea la cota BVB; în plus, va face toate demersurile necesare pentru a se asigura că informațiile furnizate de societatea emitentă sunt corecte, certe și suficiente;
3. înaintează toate documentele întocmite de societatea emitentă precum și informațiile suplimentare necesare susținerii cererii de înscriere la cota BVB;
4. reprezintă societatea comercială emitentă în procesul de înscriere a valorilor ei mobiliare la cota BVB și susține în fața Comisiei de Înscriere la Cota BVB înscrierea sau promovarea valorilor mobiliare ale societății emitente.

***Menținerea** valorilor mobiliare la cota BVB*

Odată ce valorile mobiliare ale societății emitente au fost acceptate și înscrise la cota BVB, ele trebuie menținute - în continuare - la această cotă, iar pentru a realiza această menținere, societatea comercială care a emis respectivele valori mobliare trebuie:

⇒ să achite comisionul de menținere la cota BVB; acest comision variază între 3.6 mil.lei și 11.4 mil.lei, în funcție de valoarea totală medie ponderată lunară (stabilit progresiv) și se plătește pentru fiecare 12 luni de menținere la cotă (respectivele sume sunt valabile pentru 1997 și 1998);

⇒ să furnizeze informațiile cerute - așa cum s-a prezentat la subpunctul legat de furnizarea periodică și continuă de informații, în paragraful anterior;

⇒ să respecte cerințele impuse pentru a fi acceptată la înscrierea la cotă, în funcție de categoria de cotare în care este înscrisă;

⇒ să ia în considerare faptul că BVB supraveghează fluctuațiile anormale de preț și va interveni dacă va considera că s-a acționat folosindu-se informații confidențiale, neaccesibile potențialilor investitori și nici măcar acționarilor. Utilizarea unor astfel de informații de către persoane din interiorul societății comerciale pentru tranzacții speculative sau pentru a influența într-un anumit sens evoluția valorilor mobiliare în cauză, odată descoperită aduce

prejudicii atât acționarilor existenți, cât și imaginii societății comerciale emitente. Ca urmare a acestui fapt, pentru mult timp investitorii vor rămâne în expectativă, întrebându-se dacă utilizarea informațiilor confidențiale este o practică curentă sau a fost doar o întâmplare. Oricum, o atare situație combinată cu 'întunecarea' imaginii societății comerciale în ochii propriilor acționari și ai altor investitori potențiali, nu face decât ca valorile mobiliare existente pe piață să scadă în valoare și să limiteze accesul respectivei societăți comerciale la noi capitaluri ca urmare a emisiunii de acțiuni sau obligațiuni. Aceste noi emisiuni s-ar putea să fie evitate de investitori ca urmare a neîncerderii ce planează asupra personalului - în special a conducerii - societății emitente.

Situația descrisă mai sus este doar una din multele situații pe care societate comercială ale cărei valori mobiliare sunt cotate la BVB trebuie să o evite. De fapt, o societate comercială cotată la o bursă de valori este precum 'un actor pe scenă', mereu urmărită de ochii publicului (un public mai puțin binevoitor însă decât cel din sălile de teatru) și 'penalizată' pentru cele mai mici greșeli, deoarece aici sunt în joc sume de bani investite, riscuri asumate și rentabilități așteptate. Orice societate cotată la o bursă care nu își tratează acționarii și creditorii cu 'respectul' cuvenit (respectiv furnizându-le informații și comunicând în permanență cu aceștia) și care - în plus - nu are o politică bine gândită de a-și forma și a-și menține imaginea (majoritatea societăților comerciale cotate la bursele de valori din Europa Occidentală și din SUA au programe de vizitare pentru public, pliante informative actuale în locurile de desfacere a produselor lor, un serviciu specializat în relațiile cu acționarii - pe lângă cel special destinat relațiilor cu publicul) nu are nici o șansă să se mențină pentru mult timp la cota respectivei burse.

***Suspendarea** și **retragerea** valorilor mobiliare de la cota BVB*

Conform reglementărilor sale, BVB poate să suspende sau să retragă de la cota sa valorile mobliare ale oricărui emitent, în cazul în care:

A. societatea comercială emitentă nu respectă condițiile Angajamentului de înscriere și menținere la cota BVB;
B. în opinia BVB, pentru valorile mobiliare ale respectivei societăți emitente nu se mai poate menține sau nu se mai poate restabili o piață ordonată;
C. au loc fuziuni, reorganizări, diviziuni, consolidări, reclasificări ale valorilor mobiliare;
D. acționarii iau decizia de retragere a respectivelor valori mobiliare de la cota BVB;

E. societatea emitentă nu a plătit unul din comisionanele datorate BVB şi această situaţie se menţine pe o perioadă de maxim 2 luni după data la care comisionul era exigibil;
F. societatea emitentă nu respectă cerinţele formulate de BVB în legătură cu furnizarea continuă şi periodică a informaţiilor;
G. societatea emitentă nu întocmeşte rapoarte financiare conform principiilor contabile prevăzute de legislaţia în vigoare sau care nu sunt conforme cu alte cerinţe contabile prevăzute de BVB.

Dacă valorile mobiliare au fost numai **suspendate** de la cotă, pe perioada suspendării - perioadă decisă de BVB - societatea comercială emitentă trebuie să ajungă, din nou, să îndeplinească toate cerinţele prevăzute pentru respectiva categorie, inclusiv cea de plată a comisioanelor datorate. Acestea trebuie plătite, chiar dacă valorile mobiliare sunt suspendate de la cotare.

BVB îşi rezervă decizia de ridicare a suspendării şi această decizie este condiţionată de îndeplinirea - de către societatea emitentă - a cerinţelor prevăzute în regulamentele BVB. BVB poate decide dacă suspendarea este urmată de retragerea respectivelor valori mobiliare de la cota ei.

BVB are dreptul să decidă direct retragerea de la cotă a valorilor mobiliare în cazul în care apar oricare dintre condiţiile prezentate la punctele A. până la G. şi mai ales în cazul oricărei societăţi emitente căreia i s-a iniţiat procedura de faliment.

Toate aceste prevederi dau posibilitatea conducerii BVB să menţină la cota sa societăţi comerciale de calitate.

Retrogradarea *valorilor mobliare de la categoria I la cea de bază*

BVB poate retrograda valorile mobiliare ale oricărei societăţi emitente, în următoarele cazuri:
a) cerinţele referitoare la profitul net nu mai sunt îndeplinite (societatea comercială cotată în categoria I nu a mai obţinut profit net în ultimii 2 ani);
b) procentul minim prevăzut pentru acţiunile în circulaţie deţinute de minim 600 de acţionari a scăzut sub 10%, iar cel prevăzut pentru obligaţiunile în circulaţie deţinute de minim 1000 de deţinători este mai mic de 20%;
c) numărul acţionarilor - exclusiv persoanele implicate şi angajaţii societăţii emitente - este mai mic de 500 sau dacă valoarea totală minimă deţinută de fiecare dintre acţionari este mai mică de 250.000 lei;
d) numărul deţinătorilor de obligaţiuni - exclusiv persoanele implicate şi angajaţii societăţii emitente - este mai mic de 800 sau dacă valoarea totală minimă deţinută de aceştia este mai mică de 250.000 lei.

Acestea sunt condiţiile legate de retrogradare şi - după cum de poate observa - ele sunt în special legate de lichiditatea titlurilor cotate la categoria I a BVB.

BIBLIOGRAFIE

1. *** Legea nr. 52/ 94 privind valorile mobiliare şi bursele de valori, Monitorul Oficial al României nr.210/1994.
2. *** Piaţa financiară - culegere de acte normative, Editura All, colecţia Juridică, Bucureşti 1998.
3. *** Regulamentele Bursei de Valori Bucureşti.
4. *** Regulamentul CNVM nr.2/1996 privind informarea periodică şi continuă realizată de emitenţii de valori mobiliare.
5. Pop,C., Făt C., Societăţile comerciale deschise, Buletin economic legislativ nr.12/ 98, Tribuna Economică, ISSN 1222-9482.

---

[1] Spre deosebire de BVB, la NYSE numărul membrilor asociaţie care stă la baza respectivei burse este un număr fix. Pentru ca o societate de intermediere să devină membră a NYSE, o altă societate membră trebuie să se retragă sau să fie dispusă să îşi vândă 'locul' pe care îl deţine.

[2] Comisia de Înscriere la Cota Bursei a fost creată în scopul de a asigura o activitate unitară, ordonată şi eficientă de înscriere, promovare, suspendare, retrogradare şi retragere de la cota BVB. Această comisie hotărăşte asupra înscrierii, promovării, suspendării sau retrogradării valorilor mobiliare de la cota BVB şi propune Comitetului Bursei retragerea valorilor mobiliare de la cota BVB. Comisia este compusă din 6 membrii titulari şi şase membrii supleanţi în următoarea structură: 5 reprezentanţi ai societăţilor de valori mobiliare - membre ale Asociaţiei Bursei, care nu sunt reprezentate în Comitetul Bursei; 1 reprezentant ales de Comitetul Bursei dintre membrii săi. Membrii comisiei sunt desemnaţi de Asociaţia Bursei şi votaţi de Comitetul Bursei.

[3] Cerinţele de cotare în cadrul **sectorului obligaţiunilor şi a altor valori mobiliare emise de stat, judeţe, oraşe, comune, de către autorităţi ale administraţiei publice centrale şi locale şi de către alte autorităţi** includ primirea de către BVB a documentelor de ofertă publică precum şi dovada plăţii comisioanelor de procesare şi de înscriere la cota BVB, iar documentele însoţitoare necesare sunt: 1.cererea de înscriere; 2.documentul de prezentare al contractului; 3.contractul de registru încheiat cu BVB.

Cerinţele de cotare în cadrul **sectorului internaţional** sunt identice cu cele necesare pentru înscrierea valorilor mobiliare româneşti la categoria de bază, dar în plus se cere ca respectiva societate comercială străină să fie înscrisă la cotă pe o piaţă organizată din ţara în care valorile mobiliare au fost emise şi care este recunoscută de BVB; în plus se cere înaintarea documentaţia cerută de BVB, legalizată în ţara de origine şi tradusă în limba română în formă autentică.

Deocamdată aceste două sectoare nu au nici o valoare mobiliară înscrisă la cotă.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLIII, 1-2, 1998

CALCULUL FIABILITĂŢII REŢELELOR ŢINÂND SEAMA DE POSIBILITATEA DEFECTĂRII NODURILOR

LAZĂR RUSU, RADU MUNTEANU, SABIN GORON

ABSTRACT. Networks reliability calculation with the possibillity of nodes failures. Most of the algorithms for calculating the network reliability considere that we have perfect nodes. This paper presents a simple algorithm with imperfect nodes and a program written in Turbo-Pascal for calculating the network reliability.

1. Introducere

Fiabilitatea perechii de terminale (sau de noduri) este probabilitatea ca cel putin o cale sa existe intre o pereche specificate de noduri dintr-o retea. Fiabilitatea perechii de terminale este o masura des folosita a fiabilitatii retelelor. Multe cercetari sau realizat si au fost publicati multi algoritmi pentru calcularea ei. Cei mai multi dintre acestia iau in calcul doar posibilitatea defectarii legaturilor si presupun ca nodurile nu se pot defecta. De aceea au fost propuse metode speciale care sa ia in calcul si aceasta posibilitate. In continuare vom prezenta o cale foarte simpla de a lua in consideratie posibilitatea ca nodurile sa fie imperfecte si calculul in acest caz a fiabilitatii retelelor.

Acronime (prescurtari):
AGM Aggarwal, Gupta, Misra (algoritm) [1]
NPR/T node pair reliability - Torrieri (algoritm) [2]
MD modified Dotson (algoritm) [3]
TPR/NF terminal pair reliability - Netes & Filin

Torrieri [2] a afirmat ca cea mai buna metoda de a lua in calcul posibilitatea de defectare a nodurilor fusese **AGM** [1], si ca **AGM** poate fi inclus in orice algoritm care genereaza o expresie simbolica a fiabilitatii pentru retele cu noduri perfecte. Totodata a afirmat ca noul sau **NPR/T** e mult mai simplu, mai direct, mai riguros decat **AGM** si poate fi inclus in aceeasi algoritmi ca **AGM**. El a fost inclus si in algoritmul **MD** [3].

2. Noua metoda (TPR/NF)

Nu e necesar sa se aplice o metoda speciala pentru a se lua in calcul imperfectiunea nodurilor. Adesea, aceasta poate fi inclusa direct in algoritmul original (ca in **MD** [3]).

Figura 1. ilustreaza metoda noastra. In [3], nodurile si legaturile au fost numerotate separat. In **TPR/NF** ele sunt numerotate impreuna: intai nodurile, apoi legaturile. In contrast cu **MD**, **TPR/NF** include in caile de acces nu doar legaturile si si nodurile non-terminale (acestea fiind luate in considerare separat). In toate celelalte aspecte, **TPR/NF** e la fel cu **MD**.

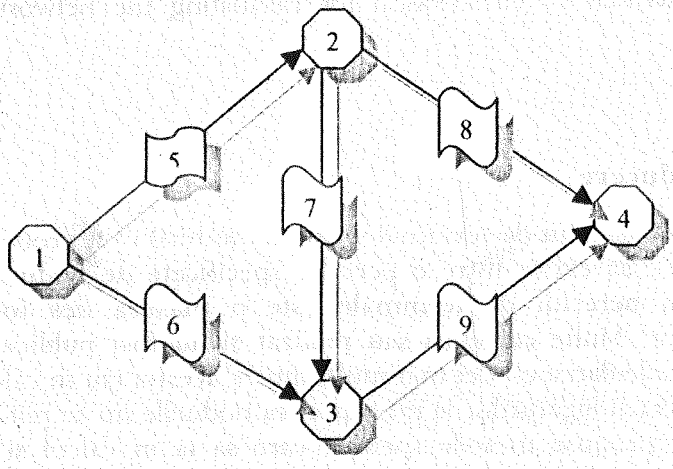


Figura 1.

Figura 2. este arborele evenimentelor generate de **TPR/NF** pentru problema din figura 1. Fiecare nod al arborelui corespunde fie unui succes(dreptunghi) sau insucces(oval) in a gasi o cale de la nodul 1 la nodul 4. Numerele nodurilor si legaturilor retelei care sunt negate simbolizeaza faptul ca acel nod sau acea legatura este imperfecta.

Expresia simbolica pentru fiabilitatea perechii de terminale este obtinuta din insumarea logica a evenimentelor succes generate de **TPR/NF**.

$$R=(2*5*8+3*\Gamma(5)*6*9+\Gamma(2)*3*5*6*9+2*3*5*6*\Gamma(8)*9+$$
$$+2*3*5*\Gamma(6)*7*\Gamma(8)*9)*1*4.$$

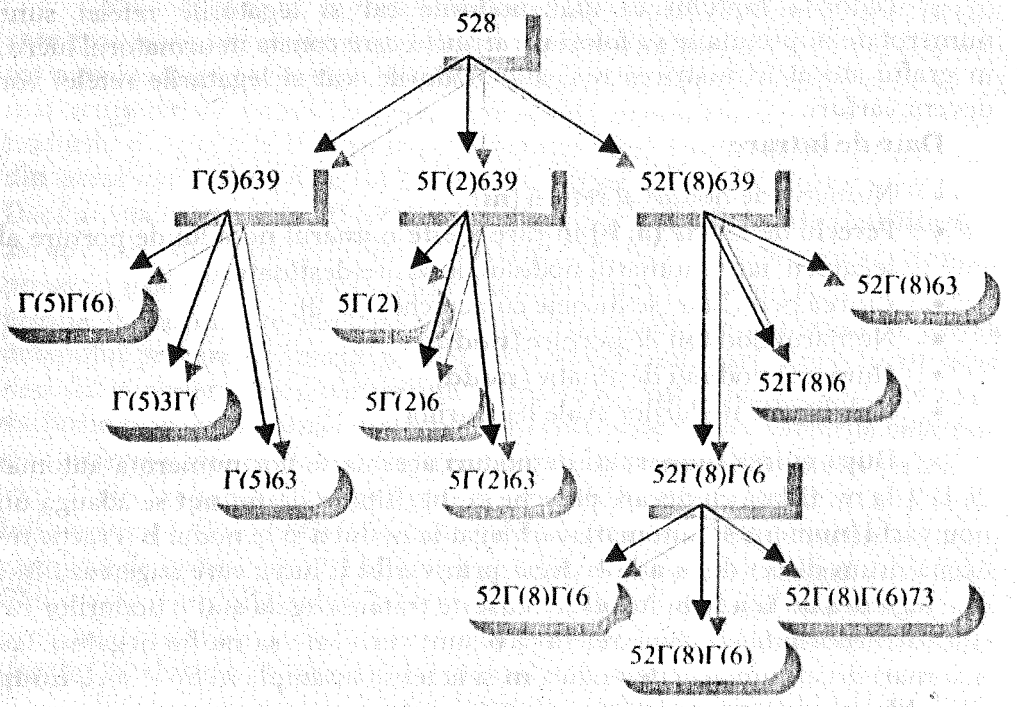


Figura 2.

Expresia este una logica, in care "+" este "SAU"logic, iar "*" este "SI" logic. Cu ajutorul acestei expresii se poate calcula numeric fiabilitatea tinand cont de urmatoarele rezultate:

- Fiabilitatea unui nod sau a unei legaturi din retea e un numar din intervalul [0,1];
- Fiabilitatea lui Γ(p) este (1-fiabilitatea lui p);
- SI logic se inlocuieste prin inmultire;
- SAU logic se inlocuieste cu adunarea numerelor reale;

3. Implementarea metodei

Metoda a fost implementata folosind limbajul **Turbo-Pascal 6.0**.

Pentru a simula reteaua se utilizeaza un **graf** stocat prin matricea de adiacenta (**net**). Daca elementul de pe linia **i** si coloana **j** este 1 atunci exista drum de la varful **i** al grafului la varful **j**. Graful este directional, deci daca exista drum de la varful **i** la **j**, nu inseamna ca exista si de la **j** la **i** (deci matricea de adiacenta nu este simetrica).

Datorita faptului ca atat nodurile cat si legaturile retelei sunt numerotate impreuna se va folosi un artificiu care consta in urmatorul lucru: in graful stocat in matricea net, atat nodurile, cat si legaturile retelei vor deveni varfuri.

Date de intrare:

- Numarul de noduri al retelei (**m**);
- Perechi de forma **(a, b)** in care **a** este numarul nodului de pornire al legaturii, iar **b** numarul nodului de sosire(destinatie);
- Citirea perechilor se incheie cu perechea (0, 0);
- Numarul nodului de pornire (**nodp**);
- Numarul nodului destinatie (**nodd**);
- Fiabilitatile nodurilor si ale legaturilor;

Dupa citirea numarului de noduri acestea se vor numerota automat de la 1 la m. Odata cu fiecare pereche (a, b) citita in graful **net** se adauga un nou varf **i** (numerotat automat), varf legat la nodul **a** si la nodul **b**. Practic nu exista drum direct de la **a** la **b** decat prin varful **i**, lucru care sugereaza ca **i** este legatura de la **a** la **b**. Astfel se reuseste tratarea egala atat a nodurilor cat si a varfurilor retelei. Numerele **a** si **b** sunt verificate sa nu fie negative sau mai mari decat numarul de noduri **m** si la fel se intampla in final si cu **nodp** si **nodd**.

O subproblema a acestui program este cautarea drumului de lungime minima intre varful de plecare si cel de sosire, chiar in cazul in care un numar de noduri si varfuri sunt inoperationale. Aceasta este rezolvata **recursiv** printr-un algoritm **backtracking**. Solutia acestui algoritm este un tip **record** (numit **traseu**) format din un sir de intregi **a** (reprezentand varfurile grafului **net** prin care trece drumul minim), un sir de valori booleene **b**(care stocheaza starea operativa sau inoperativa a nodurilor si legaturilor), un numar **n** reprezentand numarul de varfuri ale grafului din drum si un alt numar **inc** cu o functie speciala. Procedura care cauta drumul minim se numeste **cauta**. O variabila booleana globala (**gasit**) are valoarea **true** cand exista drum si **false** in caz contrar.

O alta subproblema este defectarea si repararea nodurilor sau legaturilor grafului rezolvata prin procedurile **defecta** si **repara**. Defectarea unui nod e simulata prin stergerea din graful **net** a drumurilor catre acel nod, deci modificarea unor valori in matricea de adiacenta. Valorile care sunt modificate sunt retinute intr-o variabila de tipul traseu(**bak**). Defectarea unui nod se semnaleaza prin atribuirea valorii **false** elementului corespunzator din sirul **b** din **traseu**. La reparare toate aceste modificari sunt **anulate**, iar matricea **net** este readusa la forma initiala, utilizand datele stocate in variabila **bak**.

Procedura cea mai importanta a programului este procedura **DRUM** care realizeaza **arborele** succeselor si insucceselor din retea. Si aceasta este tot o **procedura recursiva**. Initial ea primeste ca data de intrare drumul cel mai scurt dintre nodul de plecare si cel de sosire (in cazul in care toate nodurile si legaturile sunt in stare de functionare). In continuare primul varf din acest drum este defectat si se cauta drumul intre nodurile terminale. Daca acesta exista, este **afisat** deoarece face parte **din formula fiabilitatii** si se apeleaza din nou procedura **DRUM**, de data aceasta pentru drumul proaspat gasit. Defectarea nodurilor acestui drum incepe de la varful a carui pozitie in drum este data de variabila **inc**. Astfel se pastreaza si partea drumului pe care se merge pana la defectarea unui varf, acest lucru fiind necesar in scrierea formulei cerute. Dupa ce au fost defectate succesiv toate varfurile si se iese recursiv din procedura DRUM se repara varfurile defectate si se defecta urmatorul. Astfel se genereaza **toti termenii** formulei cerute.

Fiecare termen e stocat intr-o variabila de tipul **traseu** si se afiseaza folosind procedura **Afis**. Aceasta **ordoneaza** mai intai varfurile dupa numarul de ordine, apoi le **elimina** pe cele care se repeta, lasand doar unul. Eliminarea e posibila datorita faptului ca produsul logic "SI" are urmatoarea proprietate: **a si a = a**. Tot aici se calculeaza produsul fiabilitatilor varfurilor (facand produsul lor). Abia apoi termenul este afisat.

In final este afisata atat formula simbolica pentru determinarea fiabilitatii cat si rezultatul numeric, obtinut prin insumarea fiabilitatilor termenilor sumei (deoarece intre termeni e semnul SAU).

Acesta este modul de functionare al programului realizat in limbajul Turbo-Pascal 6.0.

4. Programul sursa in limbajul Turbo-Pascal 6.0

```
Program TPRNF;
type traseu=record
        a:array[1..20]of byte;
        b:array[1..20]of boolean;
        n:byte;
        inc:byte;
        end;
var net:array[1..20,1..20]of byte;
  m,n,i,j,a,b,nodp,nodd:byte;
  semn,gasit:boolean;
  f:array[1..20]of real;
  t,s:traseu;
  fiab:real;
```

```
Procedure cauta(v:byte;var n:byte;var t:traseu);

Function Posibil(k:byte;t:traseu):boolean;
var i:byte;
begin
posibil:=true;
for i:=t.inc to t.n do
  if k=t.a[i] then posibil:=false;
end;

var i,tmp:byte;
begin
for i:=1 to n do
  begin
  if (net[v,i]=1) then
        begin
        if posibil(i,t) then if i=nodd then begin
                                gasit:=true;
                                if t.n-t.inc<s.n-s.inc then s:=t;
                                end
                    else begin
                        inc(t.n);t.a[t.n]:=i;
                        tmp:=net[i,v];
                        cauta(i,n,t);
                        net[i,v]:=tmp;
                        dec(t.n);
                        end;
        end;
  end;
end;

Procedure afis(t:traseu);
var i,j,aux:byte;
  baux:boolean;
  ordonat:boolean;
  ff:real;
begin
{ordonare}
repeat
```

```
    ordonat:=true;
    for i:=1 to t.n-1 do
      begin
      if t.a[i+1]<t.a[i] then
                begin
                aux:=t.a[i+1];t.a[i+1]:=t.a[i];t.a[i]:=aux;
                baux:=t.b[i+1];t.b[i+1]:=t.b[i];t.b[i]:=baux;
                ordonat:=false;
                end;
      end;
until ordonat;
{eliminare elemente care se repeta}
i:=1;
while i<t.n do
    begin
    inc(i);
    if t.a[i-1]=t.a[i] then
      begin
      for j:=i to t.n do
        begin
        t.a[j-1]:=t.a[j];t.b[j-1]:=t.b[j];
        end;
      dec(t.n);
      dec(i);
      end;
    end;
{afisare termen al expresiei reliabilitatii}
if semn then write(' + ');
ff:=1;
for i:=1 to t.n do
   begin
   if i>1 then write('*');
   if not t.b[i] then begin
              write('non(',t.a[i],')');
              ff:=ff*(1-f[t.a[i]]);
              end
           else begin
              write(t.a[i]);
              ff:=ff*f[t.a[i]];
              end;
   end;
fiab:=fiab+ff;
end;
```

```
Procedure init(var t:traseu);
var i:byte;
begin
for i:=1 to 20 do
   begin
   t.a[i]:=0;t.b[i]:=true;
   end;
end;

Procedure drum(t:traseu);
var i:byte;
   dr,bak,tmp:traseu;
   sol:traseu;

Procedure defecta(k:byte;var bak,t:traseu);
var i:byte;

begin
bak.n:=0;
for i:=1 to n do
   if net[i,t.a[k]]=1 then
            begin
            inc(bak.n);bak.a[bak.n]:=i;net[i,t.a[k]]:=0;
            end;
bak.inc:=t.inc;t.inc:=k+1;t.b[k]:=false;
end;

Procedure repara(k:byte;bak:traseu;var t:traseu);
var i:byte;
begin
for i:=1 to bak.n do
   net[bak.a[i],t.a[k]]:=1;
t.inc:=bak.inc;
t.b[k]:=true;
end;

begin
for i:=t.inc to t.n do
   begin
   defecta(i,bak,t);
   gasit:=false;
   s.n:=255;
   sol:=t;t.n:=t.inc-1;
```

```
  cauta(nodp,n,t);
  t:=s;
  if gasit then begin
          afis(t);
          drum(t);
          end;
  t:=sol;
  repara(i,bak,t);
  end;
end;

begin
init(s);init(t);
write('Numar de noduri al retelei : ');readln(m);
writeln('Se numeroteaza nodurile de la 1 la ',m,'...OK');
writeln('Introduceti legaturile intre noduri prin perechi de forma:');
writeln(' a b, unde a = nod de pornire, b = nod destinatie');
writeln(' Citirea se incheie cand a = 0 si b = 0');
i:=m;
repeat
    readln(a,b);
    if (a>0)and(a<m)and(b>=0)and(b<=m) then
      begin
      inc(i);
      writeln('S-a introdus legatura nr. ',i);
      net[a,i]:=1;net[i,b]:=1;
      end
      else if (a=0) then writeln('Introducerea legaturilor incheiata')
                else writeln('Pereche eronata. Reintroduceti...');
until a=0;
n:=i;
writeln(' Fiabilitatile nodurilor si legaturilor:');
for i:=1 to n do
  begin
  repeat
  write(' Fiabilitatea nodului sau legaturii ',i,' este: ');readln(f[i]);
  until abs(f[i])<=1;
  end;
repeat
write('Nodul de plecare : ');readln(nodp);
until (nodp>0)and(nodp<=m);
repeat
```

```
write('Nodul destinatie : ');readln(nodd);
until (nodd>0)and(nodd<=m);
writeln('Introducerea datelor incheiata...');
s.n:=n;
t.n:=0;
gasit:=false;
cauta(nodp,n,t);
t:=s;
t.inc:=1;
if gasit then
      begin
      writeln('Expresia simbolica a fiabilitatii legaturii intre cele doua noduri
este:');
      write('R = ( ');
      semn:=false;
      fiab:=0;
      afis(s);semn:=true;
      drum(t);
      writeln(' )*',nodp,'*',nodd);
      fiab:=fiab*f[nodp]*f[nodd];
      writeln('   Fiabilitatea retelei este ',fiab:5:4);
      end
      else writeln('Nu exista nici o legatura intre nodul de pornire si cel
destinatie');
readln;
end.
```

5. Rezultatele analizelor.

Pentru figura 1, avem urmatoarele date de intrare:

Numar de varfuri: *4*

Legaturi:

1 2
1 3
2 3
2 4
3 4
0 0

Se cer fiabilitatile nodurilor si legaturilor. Introducem:

0.95
0.8
0.5
0.99
0.7
0.6
0.85
0.75
1

Numarul varfului de plecare: *1*
Numarul varfului de sosire: *4*
Ca rezultat se afiseaza formula fiabilitatii in urmatoarea forma:

*R=(2*5*8+3*non (5)*6*9+non(2)*3*5*6*9+2*3*5*6*non (8)*9+*
*+2*3*5*non(6)*7*non(8)*9)*1*4*

si rezultatul numeric (fiabilitatea perechii de noduri 1 - 4), adica *0.5810*

Daca reteaua are spre exemplu 6 noduri, formula se complica semnificativ crescand in gabarit de aproximativ 10 ori.

BIBLIOGRAFIE

1. Victor A. Netes, Boris P. Filin, Consideration of Node Failures in Network Reliability Calculation, IEEE Transactions on Reliability, Vol. 45, No. 1, March 1996.
2. K.K. Aggarwal, J.S. Gupta, K.B. Misra, A simple method for reliability evaluation of a comunication system, IEEE Transactions on Communication, vol. 23, May 1975.
3. D. Torrieri, Calculation of node pair reliability in large networks with unreliable nodes, IEEE Transaction on Reliability, vol. 43, September 1994.

În cel de al XLIII-lea an (1998) *STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI* apare în următoarele serii:

matematică (trimestrial)
informatică (semestrial)
fizică (semestrial)
chimie (semestrial)
geologie (semestrial)
geografie (semestrial)
biologie (semestrial)
filosofie (semestrial)
sociologie (semestrial)
politică (anual)
efemeride (anual)
studii europene (semestrial)
business (semestrial)
psihologie-pedagogie (semestrial)
științe economice (semestrial)
științe juridice (semestrial)
istorie (trei apariții pe an)
filologie (trimestrial)
teologie ortodoxă (semestrial)
teologie catolică (semestrial)
educație fizică (anual)

In the XLIII-rd year of its publication (1998) *STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI* is issued in the following series:

mathematics (quarterly)
computer science (semesterily)
physics (semesterily)
chemistry (semesterily)
geology (semesterily)
geography (semesterily)
biology (semesterily)
philosophy (semesterily)
sociology (semesterily)
politics (yearly)
ephemerides (yearly)
European studies (semesterily)
business (semesterily)
psychology - pedagogy (semesterily)
economic sciences (semesterily)
juridical sciences (semesterily)
history (three issues per year)
philology (quarterly)
orthodox theology (semesterily)
catholic theology (semesterily)
physical training (yearly)

Dans sa XLIII-ème année (1998) *STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI* paraît dans les séries suivantes:

mathématiques (trimestriellement)
informatiques (semestriellement)
physique (semestriellement)
chimie (semestriellement)
géologie (semestriellement)
géographie (semestriellement)
biologie (semestriellement)
philosophie (semestriellement)
sociologie (semestriellement)
politique (annuellement)
éphémérides (annuellement)
études européennes (semestriellement)
affaires (semestriellement)
psychologie - pédagogie (semestriellement)
études économiques (semestriellement)
études juridiques (semestriellement)
histoire (trois apparitions per année)
philologie (trimestriellement)
théologie orthodoxe (semestriellement)
théologie catholique (semestriellement)
éducation physique (annuellement)

ISSN 1224-8738