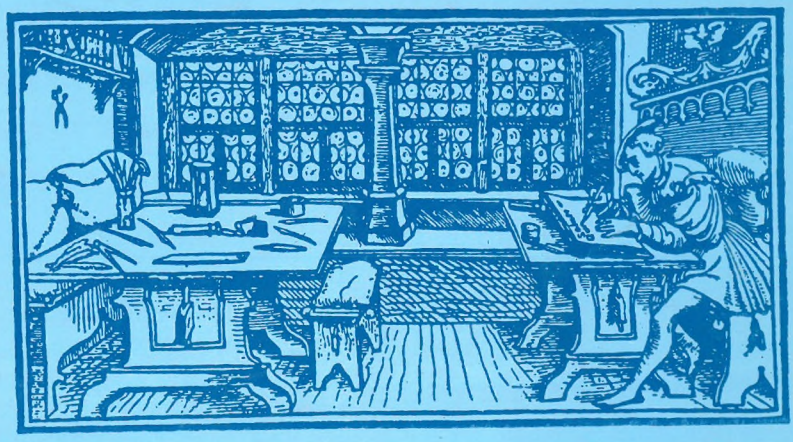
STUDIA UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI

Negotia

CLUJ-NAPOCA 1997



1-2

ANUL XLII 1997

STUDIA

UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI

NEGOTIA

1-2

Editorial Office: 3400 CLUJ-NAPOCA, Gh. Bilaşcu no.24 ♦ Phone: 405300 ex. 167

SUMAR - CONTENTS - SOMMAIRE

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

POSIBILITĂŢI DE ÎMBUNĂTĂŢIRE A COMPONENŢEI FINANCIARE A UNUI PLAN DE AFACERI

AUREL GIURGIU, EMIL CULDA

RÉSUMÉ. Possibilitées d'amélioration de la componente financière pour un plan des affaires. Un element tres important dans le plan des affaires est le plan d'affaire. Evidement, le plan d'affaire jeu plusieurs roles don't un est tant qu'dossier de credit. L'amelioration de ce role est possible seulement par l'elaboration d'un nouveau document appele "La situation du financement de l'activite". Ce nouveau document peut relever plus exact l'enumeration des opportunities de financement et permet de mieu prevoir les terms ramburssement du credit.

Elaborarea şi promovarea unei strategii moderne, corespunzătoare economiei de piaţă, de către oricare firmă reclamă şi făurirea unui instrumentar adecvat, capabil să evidenţieze comportamentul fiecărui factor de influenţă şi să asigure corelarea acţiunii lor în vederea atingerii obictivului fixat. Intreprinderea este dificilă, deoarece se cer corelate nenumarate şi diverse fluxuri, reale monetare, financiare şi informaţionale, fiecare din ele necesitând abordări specifice adecvate domeniului de provenienţă.

Pentru a acţiona profitabil ceea ce este de fapt scopul ultim al fiecărui intreprinzător trebuie bine cunoscute piaţa şi întreaga fenomenologie generată de acestea şi, în consecinţă modelat, comportamentul firmei în concordanţă cu cerinţele ei. Cadrul general în care se pot urmării cele mai sus menţionate îl reprezintă Programul de Marketing cu instrumentarul său specific în care un loc deosebit îl ocupă PLANUL DE AFACERI. Cu privire la rolul şi conţinutul general al planului de afaceri există o întreagă literatură, din care noi amintim doar câteva titluri. În domeniu există şi un mic dar bun am zice noi manual de elaborare a unui plan de afaceri editat de către Tribuna Economică. În consecinţă nu vom zăbovi asupra rolului şi conţinutului planului de afaceri, aspecte care sunt suficient cunoscute, ci vom pune în discuţie necesitatea completării lui cu un document capabil să sporească caracterul operaţional al planului de afaceri şi ca instrument de creditare.

Filosofia planului de afaceri evidenţiază multiplul său caracter :instrument de planificare a agentului economic, instrument pentru atragerea de investitori, instrument de creditare. Ca instrument de planificare planul de afaceri este orientat spre interior, spre modelarea comportamentului propriu în ceea ce priveşte producţia, strategiile de marketing. strategia de cercetare dezvoltare, strategia de organizare şi personal. Ca instrument pentru atragerea de investitori precum şi ca instrument de creditare planul de afacere este orientat spre exterior, fiind un argument puternic de cointeresare a terţilor în propria activitate.

Una din componentele structurii planului de afaceri care argumentează din punctul de vedere al posibilităților financiare și al efectelor scontate activitatea interioară cât și atractivitatea pentru terți este PLANUL FINANCIAR cu o structură internă proprie referitoare la previzionarea cash-flowului, previzionarea cheltuielilor de capital, determinarea gradului de lichiditate și a surselor de finanțare. Planul financiar prin întreaga să structură asigură o proiecție de viitor într-un orizont de timp determinat de previziunea corelării, din punct de vedere financiar a posibilităților de realizare a obiectivelor strategice și tactice ale firmei cu sursele majore de constrângere. Formulând o asemenea concluzie ne gândim, în primul rând la rolul planului de afaceri ca instrument de creditare.

Frecventele și complexele mutații care au loc pe piața capitalurilor determină un risc deloc neglijabil, pentru acțiunile viitoare ale fimei, ceea ce obligă la efectuarea unei analize aprofundate a implicațiilor creditului bancar, atât prin prisma efectului acestuia în economia ei, cât și prin aceea a posibilităților firmei de respectare a scadențelor de rambursare a lui.

Accentuarea rolului planului de afaceri ca instrument de creditare și în general de finanțare a activității se poate realiza prin introducerea, în cadrul secțiunii financiare, a unui nou document, numit de noi "SITUAȚIA PRIVIND EVOLUȚIA FINANȚĂRII ACTIVITĂȚII", document care, prin conținutul său evidențiază mai exact posibilitățile de finanțare de care poate dispune firma la un moment dat. Deoarece împrumutul bancar deține, în general, o mare pondere în cadrul surselor de finanțare a activității, orizontul de previzionare ar trebui fixat în funcție de termenul final de rambursare a împrumutului pe termen lung sau mediu obținându-se un interval în interiorul căruia se poate proiecta mișcaaaarea surselor de finanțare.

Mai înainte de a prezenta în detaliu instrumentul conceput de noi socotim necesar a face câteva precizări.

Creditele pe termen scurt sunt un capital împrumutat care rulează continuu, în sensul că în permanență se obțin și în permanență se ramburseazā astfel încât rămâne constant doar plafonul datoriei față de bancă, plafon convenit cu aceasta (indiferent de termenul tehnic care îl desenează în prezent). Practic, aici firma nu este condiționată ca un soi de sabie a lui Damocles de termene certe și sume fixe de rambursat. Interesează doar linia de credit convenită și posibilitatea încasărilor totale pe seama cărora se ramburseazā automat împrumutul. În ceea ce privește împrumutul pe termen lung sau mediu, acesta presupune scadențe certe și sume bine precizate de rambursat. În timp ce rambursarea creditului bancar pe termen scurt nu are consecințe patrimoniale, capitalul propriu rămânând mereu la același nivel, rambursarea împrumutului pe termen lung sau mediu (rambursare realizabilă, în principiu, din profit) atrage după sine creșteraea corespunzătoare a capitalurilor proprii. Înseamnă că Situația propusă de noi trebuie concepută, în cadrul orizontului de previzionare, nu numai pe ani calendaristici, dar și pentru momentele de rambursare ale ratelor scadente plasate. În interiorul fiecărui an, dovedind astfel băncii creditoare că afacerea proiectată este sigură și că poate degaja resursele bănești necesare pentru rambursarea ratelor scadente la termenele convenite.

Documentul proiectat realizează corelarea tuturor surselor de finanțare nu numai pe structura obținerii, ci și prin prisma utilizării lor. ***Situația privind evoluția finanțării activității*** fiind un document final se elaborează pe baza simulării desfășurării activității (investiții, cheltuieli de exploatare, venituri etc) și pe baza unor balanțe de verificare previzionate. Inevitabil, unele informații vor avea caracter de moment (la data prevăzută de întocmire a balanței), altele vor fi valori medii, ne referim aici la activele imobilizate, precum și la stocuri de active circulante.

În macheta de mai jos prezentăm doar tipurile de informații conținute în Situație pe care le vom explicita pe codurile din coloana "nr. rând". Perioada de previzionare este dată de durata pentru care se obține împrumutul, informația cifrică fiind prezentată la termenele de rambursare ale ratelor scadente și evident, pentru sfârșitul fiecărui an. Deci:

Situația privind evoluția finananțării activității

I. Sursele pe termen lung și activele imobilizate
1. 1. Total surse pe termen lung (1. 1. 1. + 1. 1. 2.)
1. 1. 1. Capitaluri proprii-total (1. 1. 1. 1. +. . + 1, 1, 1. 5.)
1. 1. 1. 1. Capital social
1. 1. 1. 2. Rezerve
1. 1. 1. 3. Fond de dezvoltare
1. 1. 1. 4. Rezultatul reportat (+, -)
1. 1. 1. 5. Alte fonduri
1. 1. 2. Împrumut pe termen mediu și lung
1. 2. Necesar de surse pe termen lung-total (1. 2. 1. + 1. 2. 2.)
1. 2. 1. Imobilizări-total (1. 2. 1. 1. +1. 2. 1. 2+ 1. 2. 1. 3.)
1. 2. 1. 1. Corporale
1. 2. 1. 2. Necorporale
1. 2. 1. 3. Financiare
1. 2. 2. Rate de rambursat la creditul pe termen lung sau mediu
1. 3. Diferența dintre surse și necesar (1. 1. -1. 2.), adică
1. 3. 1. Excedent de surse pe termen lung (1. 3. >0)
1. 3. 2. Deficit de surse pe termen lung (1. 3.<0)

II. Sursele pe termen scurt și activele circulante
2. 1. Total surse pe termen scurt
2. 1. 1. Surse atrase (generate de actvitatea normală)
2. 1. 1. 1. Furnizori
2. 1. 1. 2. Drepturi de personal
2. 1. 1. 3. Impozit pe profit
2. 1. 1. 4. T. V. A. de plată
2. 1. 1. 5. Alte obligații către bugetul statului
2. 1. 1. 6. Dividende de plath
2. 1. 1. 7. Alte obligații față de terți
2. 1. 2. Fondul de rulment net (1. 3. 1.)
2. 1. 3. Provizioane pentru riscuri și cheltuieli

2. 1. 4. Rezultatul exercițiului curent (+/-)
2. 2. Necesar de surse pe termen scurt (2. 2. 1. +. . +2. 2. 3.)
2. 2. 1. Stocuri-total (2. 2. 1. 1. +. . . +2. 2. 1. 4.)
2. 2. 1. 1. Materii și materiale
2. 2. 1. 2. Producția în curs de fabricație
2. 2. 1. 3. Produse finite
2. 2. 1. 4. Alte stocuri materiale
2. 2. 2. Creanțe și disponibilități (2. 2. 2. 1. +. . +2. 2. 2. 4.)
2. 2. 2. 1. Clienți
2. 2. 2. 2. T. V. A. de recuperat
2. 2. 2. 3. Disponibilități bănești
2. 2. 2. 4. Datorii pe termen scurt scadente
2. 3. Diferența dintre surse și nevoi (2. 1. -2. 2.)
2. 3. 1. Excedent de surse pe termen scurt (2. 3. >0)
2. 3. 2. Deficit de surse pe termen scurt (2. 3. <0)
(adică necesar de credit pe termen scurt)

III. RECAPITULAȚIE

3. 1. Excedent de surse-surplus de fonduri[(2. 3. 1. -1. 3. 2.)>0] .din care:
3. 1. 1. Fond de rulment net (1. 3. 1.)
3. 1. 2. Resurse temporare (2. 3. 1. -1. 3. 1.)
3. 2. Deficit de surse -necesar de finanțat (2. 3. 2. +1. 3. 2.)
3. 2. 1. Credite pe termen scurt pentru investiții (1. 3._ 2.)
3. 2. 2. Credite pe termen scurt pentru exploatare (2. 3. 2.)

O mai bună înțelegere a Situației reclamă câteva lămuriri suplimentare:

Poziția cod 1. 1. 1. 1. "capital social" se completează în orice moment - ori care ar fi el - cu valoarea înregistrată la Registrul Comerțului, sau care ar fi această valoare în cazul în care se prevede o majorare a lui.

Poziția cod 1. 1. 1. 2. "Rezerve" se completează în concordanță cu prevederile legale în vigoare, ținând seama de evoluția acestora pe intervalul de previzionare considerat; de regulă se poate prevedea clar creșterea lor -în limitele legale- nu și utilizarea (pierderile nu se prevăd pentru un interval viitor, ci doar se constată pentru o perioadă trecută).

Pozijia cod. 1. 1. 1. 3. "Fond de Dezvoltare" se completează doar cu parea de profit prevfizută pentru acumulare, nu și cu amodismentul anual - care de regulă se înregistrează la acest fond - pentru a nu majora artificial sursele de finanțare; amortismentul anual, nefolosit și deci existent ca disponibilitate pe activ, are contraponderea pe pasiv în capitalurile proprii ce nu se modifică.

Pozijia cod 1. 1. 1. 5. "Alte fonduri" acumulează, pe parcurs, ratele rambursate ale împrumuturilor pe termen lung și mediu; activele imobibzate constituite pe seama creditelor devin proprii pe măsura rambursării acestora, dar capitalul social nu se poate modifica atât de frecvent și ca atare creașterea avuției proprii se poate evidenția prin mișcarea acestui fond.

Pozițiile imobilizărilor cod 1. 2. 1. I; 1. 2. 1. 2.; 1. 2. 1. 3.; se completează în funcție de evoluția previzionată a acestora. Pentru imobilizările amortizabile se ține seama de valoarea activelor achiziționate și de amortismentele anuale care reduc valorile reale.

Poziția cod 1. 2. 2. "Rate de rambursat la împrumutul pe termen lung sau mediu" va evolua potrivit scadențarului convenit cu banca creditoare (sau cel puțin propus acesteia).

Poziția cod 1. 3. este una finală, deoarece pentru diferitele momente din intervalul considerat previzionează evoluția finanțării activității de investiții pe termen lung, marcând, fie lipsa temporară a unor resurse necesare finanțării pe termen lung, fie surplusul de resurse permanente. Cele dau posibile situații sunt marcate prim codurile 1. 3. 1. și 1. 3. 2. Surplusul - sau excedentul, cum l-am numit noi - de resurse permanente urmează a fi utilizat în calitate de Fond de Rulment Net pentru finanțarea părții stabile a activelor circulante. Deficitul evidentiază necesitatea unui credit pe termen scurt în vederea reechilibrării pe termene foarte scurte a resurselor pe termen lung cu nevoile pe acelaăși termen (situații rare ce-l drept, dar nu imposibile). În ceeace privește capitolul al doilea "Sursele pe termen scurt și activele circulante" sunt necesare puține explicații, pozițiile din Situație fiind deosebit de rare. Ne mărginim să observăm că fiind vorba de o evoluție previzionată-chiar dacă se simulează contabilizarea ei - stocurile și soldurile aferente se determină ca mărimi medii anuale, stabilite potrivit metodologiei cunoscute referitoare la programarea stocurilor de materiale, de producție în curs de fabricație sau de produse destinate vânzării, precum și referitoare la calculul pasivelor stabile din raporturile cu terții.

Poziția cod 2. 3. arată starea resurselor pe termen scurt în raport cu nevoile pe termen scurt (excedentul sau deficitul de resurse pentru activele circulante) - codurile 2.3. 1. sau 2. 3. 2. Evident că poziția deficit marchează nevoia creditului bancar pe termen scurt.

Capitolul al treilea recapitulează cele două genuri de activități cu sursele lor de finanțare și stabilește situația generală, finală a evoluției modului de finanțare a activități pentru un interval de limp în care firma are contractate împrumuturi mai mult sau mai puțin substanțiale.

BIBLIOGRAFIE

1. - Demetrescu M. C., *Prefață la lucrarea "Programe de marketing"*, Editura Institutului Național de Cercetări Comerciale "Virgil Madgearu". București 1994;

- Georgescu I., *Planul de afaceri*, revista " Capital" nr. 45 din 1995.

- Patriche D., *Marketing industrial,* coeditura Marketer-Expert, București 1994

- English J. M., *Project Evaluation:A Unified Approach for the Analysis of Capital Investements,* ed. Macmillan Publishihg Company, London1991.

- Behrens W., Hawraneck P. M., *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies,* ed. UNIDO, Vienna 1991.

2. *** *Planul de afaceri* în Buletinul economic legislativ editat de Tribuna Economică, nr. 6 din 1996.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

COMPARAISONS PSYCHOSOCIOLOGIQUES DES MODES DE COMMUNICATION COMMERCIALE SUR RÉSEAUX D'ORDINATEURS ET EN FACE À FACE: APPLICATION AUX ACTIVITÉS DE SERVICE

PATRICK LEGOHÉREL[1], JACQUES FISCHER-LOKOU[2], NICOLAS GUÉGUEN[3]*

RÉSUMÉ. La communication commerciale sur réseau informatisé connaît un essor rapide. De nombreuses entreprises de service s'implantent sur Internet afin de diffuser des informations, de promouvoir un produit, d'offrir un service ou de pratiquer la vente directe. Le consommateur évolue alors dans un nouvel environnement. Lors de l'achat d'un service, le consommateur manifeste le besoin d'être conseillé. Quelle este alors la nature de la relation entre le prestataire de service et le consommateur dans le cadre de la communication médiatisée par réseau d'ordinateur? Cet article propose une analyse du comportement des consommateurs lors de la phase de recherche d'information impliquant un échange avec un représentant de l'entreprise. La recherche consiste en une étude de l'équilibre des pouvoirs entre le vendeur et le consommateur dans le cadre de la communication sur réseau. Elle conduit à évaluer les différents degrés d'influence des vendeurs en face à face et lors de la communication sur réseau informatisé. Par ailleurs, les résultats permettent d'apprécier les différences de perception du vendeur par le consommateur en fonction du mode de communication. La recherche est appliquée à la vente de produits touristiques.

Au cours des demiéres années, la diffusion croissante de nouvelles technologies (télécommunications, micro-ordinateurs multimédia, CR-ROM, réseaux de communication informatisés...), tant dans le domaine des affaires que dans l'équipement des ménages, a offert aux organisations un choix plus étendu de solutions leur permettant de communiquer avec les consommateurs. Parmi ces nouveaux vecteurs de communication, Intemet, outil initialement destiné à la communication entre universitaires, est devenu un véritable support marketing et commercial qui tend à s'universaliser (Hénault et al, 1996). En effet, malgré la rentabilité aujourd'hui encore aléatoire d'un site Web, une multitude d'entreprises choisissent ce nouveau média comme vecteur de communication. La croissance exponentielle du nombre d'application sur Intemet, et plus particulièrement sur le

---

[1] l'Université d'Angers ([UP -ESTHUA). Centre de recherche : LARGO.
[2] L'IUT de Vannes (Département GEA). Centre de recherche : GRESICO.
[3] L'IUT de Vannes (Département TC). Centre de recherche : GRESICO.

* *Les auteurs remercient Madame Françoise Comacle, Directrice de l'agence Nouvelles Frontières à Vannes pour sa participation à cette étude.*

Web, marque une évolution très nette dans la nature des échanges entre les entreprises et les consommateurs.

La presse économique s'est fait l'écho de l'engouement du grand public et des professionnels à l'égard de ce nouveau média. La littérature fait également apparître un certain nombre d'études à caractère descriptif ou traitant de sujets tels que la mesure de l'audience sur le réseau ou la perception de la publicité par les utilisateurs d'Internet. La communication commerciale d'une entreprise peut, en effet, se limiter à la diffusion d'encarts publicitaires sur différents programmes du réseau (Ducoflle 1996). Cependant, les utilisateurs d'Internet montrent une attitude globalement négative à l'égard de la publicité sur le réseau, particulièrement lorsque celle-ci n'est pas ciblée (Mehta & Sivadas 1995). Une stratégie différente consiste à offrir des informations sur son propre site Web. De nombreuses entreprises présentent leurs offres de service et leurs produits sur le Web. Deux politiques se dégagent alors: la première consiste à reproduire le principe de l'offre statique semblable à celle d'un catalogue (en bénéficiant d'améliorations technologiques telles que l'image evou l'animation). L'offre commerciale sur le Web est actuellement dominée par l'information de type«catalogue»; ceci expliquant en partie la difficulté des entreprises à réaliser un volume d'affaires significatif sur leur site (Alba et al. 1997). La seconde stratégie, plus ambitieuse, vise à instaurer un véritable dialogue avec les consommateurs afin de les inciter à acheter le produit ou le service proposé (un financement, une paire de chaussures, une voiture, un voyage...). Cet échange implique alors un contact direct entre les individus et un représentant de l'entreprise (vendeur, chargé de clientèle...).

Le Web peut ainsi être considéré comme un hall d'exposition international géant où les acheteurs potentiels évoluent librement et demandent, s'ils le désirent, des conseils auprès de vendeurs. L'attitude du visiteur sera alors passive (découvrir le site) ou active (étudier attentivement les produits, rechercher plus d'informations ou s'engager dans une négociation avec un vendeur) (Berthon, Pi«& Watson 1996). Par exemple, aux Etats-Unis, la première banque créée pour Internet (Security First Network Bank) permet au client de consulter des informations générales, de réaliser des transactions simples, de rencontrer un chargé de clientèle pour obtenir des renseignements complémentaires. L'objectif de l'entreprise consiste alors, à diffuser de l'information (sur ses produits, son service clientèle...) ou à développer la vente directe si le visiteur se transforme en «usager actif» sachant exploiter l'interactivité du média. Hoffman et Novak (1996) indiquent que, dans le cadre de la communication sur réseau, le consommateur est un participant actif dans un environnement interactif caractérisé par des retours d'informations multiples et par une communication immédiate. Cette définition s'applique à l'ensemble des communications médiatisées par réseau informatisé.

Alba et al. (1997) adressent une critique spécifique à la communication développée sur le Web. Ils considèrent que ces échanges n'autorisent pas une parfaite interactivité entre le consommateur et le vendeur. L'interactivité implique, d'une part, une réponse rapide de chaque interlocuteur, semblable à un temps de réponse en face à face. D'autre part, la contingence des réponses reflète le degré d'influence de la question d'une partie sur la réponse de l'autre partie. Or, le temps de réponse lors d'une communication sur le Web n'est pas parfaitement immédiat.

Par ailleurs, l'information proposée le plus souvent sous forme de catalogue est définie par avance et n'est pas influencée, modifiée par les sollicitations des consommateurs. Cependant, ces auteurs affirment que la communication interactive tend à se développer sur les sites Web afin notamment de prendre en considération les attentes des consommateurs, d'aider ces demiers lors de la phase de recherche d'information et de leur proposer un éventail de choix correspondant à leurs attentes.

Cette évolution est particulièrement sensible dans le secteur des services. L'achat d'un service (un contrat d'assurance, un séjour à l'étranger...) implique une phase de recherche d'information approfondie de la part du consommateur. L'intangibilité de la prestation explique en partie ce phénomène. Le consommateur ressent, en effet, le besoin d'évaluer l'offre en la «matérialisant»à l'aide de multiples informations. Ces demières contribuent à réduire le risque perçu par le consommateur lors de l'achat d'une prestation immatérielle. Il en résulte un échange d'information indispensable entre le consommateur et l'entreprise.

L'exploitation novatrice de la communication interactive sur réseau informatisé (CMC - Computer-Mediated Communication)[42] soulève certaines interrogations. En effet, L'état actuel des recherches ne nous permet pas d'affirmer que le comportement du consommateur sur le réseau est semblable à son comportement d'achat hors de l'espace informatisé. L'exploitation commerciale des nouveaux outils de communication s'opère sans réellement anticiper les biais et les conséquences sur le comportement du consommateur d'un tel développement. De nombreuses questions relatives à l'évolution du comportement d'achat des consommateurs évoluant dans un environnement informatisé sont alors posées (Winer et al. 1996, Alba et al. 1997).

Peu de recherche s'intéresse au développement de l'interactivité sur les réseaux informatisés et à la nature des échanges entre les consommateurs et les vendeurs. Cependant, la littérature propose différents éléments de réflexion concemant 1) la modification de l'équilibre des pouvoirs entre les individus et 2) la perception que ces demiers ont de leurs interlocuteurs dans le cadre de la communication sur réseau. Ainsi, nous analysons dans le cadre de cette recherche, la modification de l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs lors d'un dialogue sur le réseau et les implications dans le cadre d'une relation consommateur-vendeur. Lors de cet échange, le vendeur doit informer correctement le consommateur en fonction de ses attentes et le rassurer quant aux différentes caractéristiques du service qui est proposé. Son objectif final consiste à

---

[4] Russell S. 'Winer et al, (1997) utilisent l'expression CME (Computer Mediated Environment) afin d'inclure l'ensemble des approches marketing dans un environnement informatisé (Internet, CR-ROM...).

Donna L. Hofllman et Thomas P. Novak (1996) parlent d'environnement «hypermédia» (Hypermedia Computer-Mediated Environment) afin de faire référence aux liens établis via les réseaux informatisés, et plus particulièrement, le World Wide Web.

Nous proposons l'emploi de l'expression «communication dans un environnement informatisé» (Computer Mediated Communication - CMC) désignant le mode de communication. Il se difflérencie des autres formes d'échange entre le consommateur et le vendeur telles que le face à face (Face to Face - FtF).

convaincre l'acheteur et à orienter sa décision d'achat. L'influence du vendeur sur le choix final du consommateur est-elle modifiée par le mode de communication, ainsi que par la perception par le consommateur de l'environnement informatisé?

Dans un premier temps, nous présentons une revue de la littérature ainsi que les hypothèses de recherche. Puis, nous exposons la méthodologie employée pour tester 1) l'impact du mode de communication sur les décisions d'achat, 2) l'évolution de la hiérarchie des pouvoirs entre le vendeur et le consommateur et 3) la perception du vendeur par l'acheteur. Enfin, nous présentons et commentons les résultats de l'expérimentation.

Revue de la littérature

Impact du mode de communication (IMC.ttur l'évolution de la hiérarchie des pouvoirs entre les interlocuteurs et sur leurs décisions

Les possibilités offertes par les réseaux informatiques de communiquer et de travailler entre des individus dispersés géographiquement ne sont plus à démontrer (Rapaport 1991, Rheingold 1993); l'utilisation par les chercheurs (nord-américains, puis du monde entier), l'organisation de «réunions à distance» ou le développement du télétravail en sont quelques exemples. L'exploitation du réseau permet alors un gain de temps et d'argent (moins de déplacements, temps d'attente réduit pour l'obtention d'informations...). Dans le domaine commercial, les systèmes d'information informatisés permettent une approche spécifique de la diffusion d'information. D'une part, ils rapprochent les consommateurs des entreprises en permettant un gain de temps lors de la recherche d'informations avant une décision d'achat. D'autre part, ils augmentent la performance de l'entreprise, et donc des vendeurs, lors du contact direct en proposant une information personnalisée répondant parfaitement aux attentes du consommateur (Widing et Talarzyk 1993).

Cependant, la communication médiatisée par ordinateur entraînerait une modification de l'équilibre des pouvoirs entre les interlocuteurs, affectant alors leur prise de décision. Les résultats de différentes recherches, conduites en psychologie sociale, suggèrent que la communication médiatisée par ordinateur (CMC) serait plus efficace que la communication en face à Face (FtF) pour stimuler un travail de groupe (Dubrovsky 1985, Turrof 1991). En effet, la CMC semblerait promouvoir chez les individus la rationalité nécessaire à l'exécution des tâches en filtrant davantage les composantes affectives de la communication. Par ailleurs, la CMC rendrait les prises de décisions en groupe moins tributaires de l'influence des membres du groupe bénéficiant du statut social le plus élevé (Kiesler & Sproull 1992, Dubrovsky, Kiesler & Sethna 1991, Mc Leod 1992, Fisher-Lokou et Guéguen 1997). La raison la plus souvent rapportée par ces auteurs étant que la CMC atténuerait fortement les indicateurs sociaux et contextuels de sorte que, les membres d'un groupe accorderaient moins de crédit aux individus censés avoir davantage de savoir. Il en résulterait un phénomène de plus grande "égalité" entre les membres du groupe, ce qui pourrait améliorer la prise de décision lorsque la position hiérarchique des membres n'est pas fondée sur une

réelle compétence (Dubrovsky, Kiesler & Sethna 1991, Sproull & Kiesler 1991, Weisband 1992).

En revanche, dans le cadre d'une confrontation consommateur-vendeur, la hiérarchie entre les interlocuteurs serait atténuée en raison du crédit moins important accordé à la personne jugée compétente. Le statut d'expert du vendeur disparaîtrait partiellement sous l'effet de l'évolution de l'équilibre des pouvoirs. En effet, l'influence des composantes affiectives étant plus restreinte, la compétence du vendeur sera évaluée principalement en fonction de la pertinence et de l'intéret des inforrnations proposées au consommateur. Ainsi, est-il possible de penser qu'un mode CMC se révélerait moins adéquat qu'un mode FtF pour permettre au vendeur (personne compétente) de conserver une position dominante (statut d'expert) accordant une crédibilité plus forte à son argumentation lors du contact avec le consommateur?

Ainsi, l'intervenant (le vendeur) qui conseil le consommateur et l'incite à l'achat est susceptible d'influencer la décision d'achat finale des individus quel que soit le mode de communication (CMC ou FtF). Cependant, cette influence sera différente selon le mode de communication (CMC ou face à face). Par ailleurs, le statut d'expert accordé à un vendeur spécialisé, expérimenté implique une crédibilité plus forte du message perçu par le consommateur. Mais la crédibilité du message du vendeur «expert» serait moins grande en mode de communication CMC qu'en face à face.

H_1 = L'influence de l'intervenant est moins significative en mode de communication CMC qu'en face à face.
H_2 = L'intervenant présenté comme expert est jugé plus compétent par les répondants
H_3 = Le statut d'expert accroît l'influence de l'intervenant sur les décisions d'achat des individus.
H_4 = Le mode de communication modifie révaluation du niveau de compétence de l'intervenant par les répondants.

Impact du mode de communication CMC.sur la perception des échanges entre les interlocuteurs

Les observations menées par Sproull et Kiesler (1991) auprès de groupes d'individus communiquant, soit par CMC, soit en FtF, tendent à montrer que le premier de ces modes de communication, susciterait davantage d'emportements chez les membres du groupe que le second mode de communication. De plus, ces auteurs rapportent que les discussions efTectuées par CMC semblent être composées d'opinions plus Ikanches que celles exprimées par FtF. Une étude récente montre que le mode de communication CMC, en tant que support de négociation, tend à induire chez les négociateurs une représentation nettement plus négative de leur adversaire que lors de la négociation en face-à-face. La communication par réseau informatisé ne semblerait donc pas appropriée lors d'une négociation entre deux interlocuteurs puisque au lieu de limiter l'importance des affects d'hostilité chez les négociateurs, elle les stimulerait encore davantage,

tout en restreignant les représentations positives ou favorables manifestées par les différents individus envers leurs adversaires (Legohérel et Fisher-Lokou 1997). Ces éléments nous laissent donc penser qu'en situation de négociation, le mode CMC ne restreindrait nullement la place occupée par les émotions chez les négociateurs mais qu'au contraire, il stimulerait plus d'hostilité ou de représentations "négatives" entre adversaires que ne l'induirait le mode FtF. Le répondant devrait également se sentir plus attenti(mais aussi plus critique dans le cadre d'une discussion plus vive et plus ouverte sur réseau qu'en face à face.

H_5 = Le mode de communication CMC implique une perception plus négative (adjectifs négatifs) du vendeur par le consommateur.

H_6 = Le consommateur a une perception plus critique de son propre comportement sur réseau qu'en face à face.

MÉTHODOLOGIE

Vue d'ensemble et plan d'expérience

L'expérimentation a pour cadre la «vente» de produits touristiques. Trois produits sont présentés par une professionnelle (Directrice d'une agence de voyage) à une population d'étudiants. Ces demiers sont invités à effectuer un choix parmi les différentes propositions. L'étude est présentée comme étant une enquête réalisée par une société indépendante auprès d'une population étudiante dans plusieurs villes de France. Les produits correspondent à des prestations actuellement disponibles sur le marché et sont destinés pour deux d'entre eux, à une cible jeune. Aucune indication concemant le prix et la marque n'est communiquée aux répondants afin de les inciter à porter leur attention sur les caractéristiques des produits (lieu, climat, organisation du voyage, activités pratiquées...) et sur la perception de l'échange avec l'intervenante. Les répondants sont invités à poser des questions afin d'une part, de mieux connaître les produits, et d'autre part, de définir leur choix.

L'expérience se déroule en trois phases:

1) Les sujets prennent connaissance d'un dossier présentant les trois produits (désignés par les lettres A, B et C) et classent par ordre de préférence les produits de leur choix à l'aide d'un premier questionnaire.

2) L'intervenante présente de façon plus approfondie les trois produits et répond aux questions des répondants. Sa mission, inconnue des sujets, consiste à influencer le choix de ces demiers en faveur du produit A.

3) A l'issue de la présentation, les répondants font part de leur choix définitif à l'aide d'un second questionnaire où figurent également des indications relatives à la perception de l'intervenant par les répondants.

L'expérience est reproduite auprès de quatre groupes de répondants. La professionnelle intervient auprès de deux groupes en face à face. Elle est présentée une première fois en tant que professionnelle du tourisme (statut

d'expert). Elle est annoncée lors de la seconde présentation en face-à-face comme étant «simplement» une enquêtrice chargée de conduire l'étude de marché. La présentation des produits touristiques est renouvelée auprès de deux autres groupes; l'intervenante dialoguant alors avec les sujets par l'intermédiaire du réseau informatisé. Elle est de nouveau présentée, une première fois, comme une professionnelle du tourisme, puis, lors de la seconde intervention, comme une personne non-spécialiste du tourisme.

Ce plan fait intervenir 2 variables indépendantes à 2 modalités, soit un plan factoriel 2x2. Première variable indépendante: le mode de communication (communication en face-à-face ou sur réseau) Seconde variable indépendante: le statut d'expertise de l'intervenant (expert ou non expert).

4 variables dépendantes sont retenues:

- l'intention d'achat (évaluée à l'aide de deux questionnaires distincts avant la présentation puis à l'issue de celle-ci),
- la perception de la compétence de l'intervenant par les répondants,
- la perception du comportement de l'intervenant par les répondants, évaluée à l'aide d' une série d'adjectifs présentés sur un questionnaire en fin d'expérience. Cette série d'adjectif aura été préalablement testée auprès d'individus similaires,
- la perception par les répondants de leur propre comportement lors des échanges avec l'intervenant.

Les sujets

61 étudiants (femmes et hommes), âgés en moyenne de 20 ans, inscrits en deuxième année de Techniques de Commercialisation à l'Université de Bretagne Sud ont été retenus pour cette expérience.

Le dossier

Trois produits (désignés par les lettres A, B et C) sont présentés aux sujets. Les produits B et C correspondent à une cible «jeune». Le produit A est plus orienté vers une clientèle jeune et/ou familiale. L'intervenante tente d'influencer les répondants en faveur du produit A (qui est susceptible de ne pas être adopté lors du choix initial).

Le questionnaire

Les questions destinées à recueillir les choix des répondants avant et après la présentation des produits touristiques étaient présentées sur deux documents distincts afin d'atténuer l' influence du premier choix sur la décision finale.

Ainsi, sur le premier document, les sujets indiquent leur préférence en se basant uniquement sur la lecture du dossier. Le second questionnaire propose une question identique (choix des répondants après les échanges avec l'intervenante). Il présente également deux listes d'adjectifs: la première est destinée à évaluer la perception de l'intervenante par les répondants; la seconde aide les répondants à

définir leur propre comportement lors des échanges avec l'intervenante. Par ailleurs, une échelle sémantique différentielle permet d'apprécier le niveau de compétence de l'intervenante.

Résultats et discussion

Evoution de l'intention d'achat

Des différences sont apparues entre les choix avant et après la présentation des produits. Ces évolutions correspondaient majontairement au sens de l'argumentation commerciale développée par l'intervenante (influencer les choix en faveur du produit A). Evolution du premier choix:

Le représentant expert (moyenne = 0.33) n'a pas eu plus d'influence que le représentant non expert (moyenne = 0.19); avec F(1,57) = 0.97 non significatif La communication en face à face (moyenne = 0.41) a eu plus d'influence que le mode de communication CMC (moyenne = 0.15); avec F (1,57) = 2.33; p<0.13

Moyenne du premier choix:

	Expert	Non expert
Face à face	0.37 (n=19)	0.27 (n=11)
CMC	0.50 (n=8)	0.09 (n=23)

L'interaction entre les deux variables n'est pas significative.

Il existe une différence de moyenne significative entre le face à face et la communication sur réseau: t = 1.79; p<0.4

Les répondants ont donc modifié significativement plus leur premier choix en mode face à face qu'en mode de communication CMC, indépendamment du statut (expert ou non expert) attribué à l'intervenante.

Ces résultats valident l'hypothèse H_1 (variation de la variable mode de communication et influence sur le choix des répondants). L'hypothèse H_3 n'est pas validée (variation de la variable "statut de l'intervenant" et influence sur le choix des répondants).

Perception de la compétence de l'intervenant

Le niveau de compétence est évalué à partir de l'échelle sémantique différentielle graduée de 1 (peu compétent) à 10 (très compétent).

	Expert	Non expert
Face à face	6.68 (n=19)	5.14 (n=7)
CMC	6.82 (n=11)	5.22 (n=23)

L'intervenant était perçu comme largement plus compétent en situation d'expert (moyenne = 6.73) qu'en situation de non expert (moyenne = 5.20); avec F(1,56) = 9,47; p<0.003 Ce résultat valide l'hypothèse H_3. Il montre une bonne opérationnalisation de la variable statut de l'intervenant.

En revanche, aucune différence significative n'est observée entre les modes de communication: $F(1,56) = 0.004$; ns. Cette variable n'influence donc pas la perception de la compétence de l'intervenant par les répondants. L'hypothèse H_4 n'est pas validée. Il est donc impossible d'affirmer qu'un vendeur sera jugé comme moins compétent sur le réseau qu'en face à face.

Perception du comportement de l'intervenant

Nous présentons les adjectifs pour lesquels les effets étaient significatifs.
- «naturel»

	Face à face	CMC
Expert	0.58	0.45
Non expert	0.00	0.17

Un effet important de la variable "statut de l'intervenant" est observé. L'expert est perçu de façon très significative comme plus naturel que le non expert: $f(1,57) = 11.69$; $p<0.001$. Les répondants peuvent avoir l'impression que l'expert est plus s–r de lui et donc, plus naturel lors des échanges.
-«manipulateur»

	Face à face	CMC
Expert	0.42	0.73
Non expert	0.00	0.26

Un effet important sur les deux variables est observé:
- L'expert est perçu comme plus manipulateur que le non expert: $F(1,57) = 13.22$; $p<0.001$
- L'intervenant est perçu comme plus manipulateur sur réseau qu'en face à face: $F(1,57) = 5.32$; $p<0.02$
- «profiteur»

	Face à face	CMC
Expert	0.00	0.18
Non expert	0.00	0.09

L'intervenant est perçu comme plus profiteur sur réseau qu'en face à face: $F(1,57) = 4.05$; $p<0.05$

Les résultats observés (adjectifs «manipulateur» et «profiteur») tendent à confirmer l'hypothèse d'une perception plus négative de l'intervenant lors de la communication sur réseau. Cette tendance est renforcée par le statut d' expert (adjectif «manipulateur»).
- «distant»

	Face à face	CMC
Expert	0.37	0.00
Non expert	0.00	0.09

Un effet d'interaction est observé entre les deux variables: $F(1,57) = 6.06$; $p<0.017$. L'intervenant est perçu comme d'autant plus distant qu'il est présenté comme expert et qu'il intervient en face à face.

Le contact direct renforce probablement l'aspect de distance avec l'intervenant qui est également présenté comme expert et perçu comme étant plus sûr de lui.

Perception par les répondant de leur propre comportement

- «attentif»

	Face à face	CMC
Expert	0.37	0.00
Non expert	0.00	0.09

Les sujets se sont perçus de façon très significative comme plus attentifs en réseau qu'en face-à-face: $F(1,57) = 8.46$; $p<0.005$.

La pratique de la communication sur réseau requière une grande concentration et demande un efliort d'attention plus grand. Cet effet s'explique donc plus par la pratique de l'outil de communication que par l'attention portée aux informations diffusées par l'intervenante.

- «critique»

	Face à face	CMC
Expert	0.11	0.27
Non expert	0.00	0.26

Les sujets ont une perception plus critique en situation de réseau qu'en face à face: $F(1,57) = 3.9$; $p<0.05$.

Les répondants ressentent de nouveau probablement une impression négative plus par rapport à l'outil de communication que par rapport aux informations relatives aux produits; cet effet n'ayant donc pas nécessairement de conséquence négative sur les intentions d'achat du répondant.

- «froid»

	Face à face	CMC
Expert	0.47	0.09
Non expert	0.00	0.39

Les sujets font preuve d'un comportement d'autant plus froid face à l'intervenant expert en situation de face à face et d'autant plus froid face à l'intervenant non expert en mode de communication CMC.

Effet d'interaction: $F(1,57) = 9.8$; $p<0.003$.

Il ne semble donc pas exister de relation forte de confiance en face à face, l'intervenant étant perçu comme «distant» et le répondant se considérant comme «froid» lors de cet échange.

CONCLUSION

Limites de la recherche

Le produit touristique correspond à un achat complexe qui implique le consommateur et le conduit à rechercher de nombreuses informations avant d'arrêter son choix définitif. Le consommateur tente de «matérialiser» la prestation qu'il choisit et cherche à se rassurer, à justifier son choix. Il se réfère alors aux caractéristiques dominantes du produit, mais également à des informations «secondaires» perçues lors du dialogue avec les professionnels, et qui sont susceptibles d' influencer la décision d'achat finale. Une participation active des sujets a été constatée lors de l'expérimentation. Cependant, ils n'ont probablement pas approfondi la recherche d'information leur permettant de percevoir toutes les caractéristiques susceptibles de contribuer à leur décision d'achat finale. En effet, lors de l'expérimentation, le temps limité n'offrait pas la possibilité à chaque répondant de poser toutes les questions souhaitées. De plus, l'absence d'implication réelle des sujets (et notamment l'absence de risque financier) a atténué leur volonté de recherche d'inforrnation.

Le mode de recueil des données constitue également une limite concernant notamment les possibilités de modification de choix des individus. En effet, les répondants étant invités à se prononcer une première fois par écrit, il pouvait leur sembler difficile de modifier ce choix peu de temps après ce premier engagement. La recherche d'inforrnation est, dans la pratique, plus longue, et le consommateur est susceptible de modifier plus facilement, et à plusieurs occasions, sa décision d'achat finale.

Implications managériales

Il est certain que les prochaines années verront une augmentation significative des ventes sur les réseaux informatisés. Dans le même temps, les professionnels du marketing dépenseront des budgets de plus en plus importants consacrés à la communication afin, notamment d'améliorer les échanges avec les clients et les prospects, de proposer plus d'information et de réaliser des transactions commerciales (Winer & al. 1997).

Les formes de dialogue respectant les conditions d'une communication parfaitement interactives deviendront plus fréquentes. Elles sont nécessaires à la présentation et à la vente de services impliquant le consommateur dans une recherche d'inforrnation approfondie.

Les résultats de notre étude montrent que le consommateur se comporte différemment lors d'une communication sur réseau que lors d'un face à face. Il communique de façon plus directe et plus vive sur réseau, tout en faisant preuve d'une grande attention à l'égard de leur propre comportement. Il en résulte une

capacité d'écoute probablement plus faible de la part de l'acheteur qui reste centré sur ses préoccupations et qui accorde moins d'attention aux inforrnations délivrées par le prestataire de service. En revanche, son sens critique plus développé lors de la communication sur réseau ne signifie pas qu'il accorde moins de crédit aux informations qui lui sont délivrées. Il reste plus méfiant vis à vis de l'outil de communication utilisé (risque de manipulation) que par rapport aux inforrnations et aux prestations de service elles-même.

Le consommateur est par ailleurs plus difficile à convaincre lors d'une communication sur réseau. L'entreprise de service doit alors évaluer la pertinence du développement d'un dialogue sur le réseau dont l'objectif consisterait à renseigner le consommateur et à vendre directement le produit, et non plus à l'orienter vers un contact en face à face avec un vendeur.

L'étude montre que l'influence de l'argumentation commerciale est plus forte lors d'un contact en face à face et qu'il est ainsi plus facile d'orienter la décision d'achat finale du consommateur.

Perspectives de recherche

Le champ d'investigation lié au développement de la communication commerciale sur réseau informatisé est vaste. De nombreux axes de recherches restent inexplorés (Winer et al. 1996, Alba et al. 1997). Les spécificités des activités de service renforcent le besoin d'une connaissance approfondie de l'évolution du comportement du consommateur lors de sa phase de recherche d'information sur le réseau: diversité de l'offre, type d'information, capacité de l'individu à matérialiser l'offre, nature de la relation avec le site Web et/ou le représentant de l'entreprise, nécessité d'un contact en face à face...

Des travaux complémentaires devront poursuivre l'étude de la relation entre les consommateurs et les prestataires de service en distinguant la communication sur réseau inforrnatisé d'autres modes de communication. Par ailleurs, la recherche des facteurs explicatifs de la modification du comportement de l'individu permettra d'adapter la communication actuellement proposée sur les sites Web aux attentes des consommateurs et aux objectifs des entreprises.

RÉFÉRENCES

1. Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Salvyer A., Wood S. (1997). Interactive Home Shopping: consumer, refailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of marketing*, 61, 38-53.
2. Berthon P., Pitt L. F., Watson R. T. (1996). The Worl Wide Web as an advertising medium: toward an understanding of conversion efliciency, *Journal of Advertising Research* (January-February), 43-54.
3. Berthon P., Pitt. L. F, Watson R. T. (1996). Re-surfing W^3: research perspectives on marketing communication and buyer behavior on the World Wide Web, International Journal of Advertising, 15, 287-301.

4. Druker P. (1991). The coming of the new organization. In *Revolution in real time*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 3-16.

5. Dubrovsky V. (1985). Real time computer conferencing versus electronic mail. In *Proceeding ofthe Human Factors Society*, 29, 380-384.

6. Dubrovsky V., Kiesler S., Sethna B. (1991). The equalization phenomenon: status effects in computer-mediated and face to face decision-making groups, *Human Computer Interaction*, 6, 119-146.

7. Ducoffe R. H.(1996). Advertising value and advertising on the Web, *Journal of Advertising Research* (September-October), 21-35.

8. Fisher-Lokou J., Guéguen N. (1997). Processus d'influence dans la situation de médiation et modèle de la conversion minoritaire, Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 38, pp 1-l0.

9. Hénault G. M., Large D. W., Laurent P., Paquet G. (1996). L'autoroute de l'inforrnation et le marketing international, *Revue Française du Marketing*, 156, 13-22.

10. Hoffman D. L., Novak T.P. (1996). Marketing in Hyperrnedia Computer-Mediated Environments: conceptual foundations, *Journal of Marketing* (July), 60, 50-68.

11. Huseman R., Miles E. (1988). Organizational communication in the information age: implication of computer-based systems, *Journal of Management*, 14, 181-204.

12. Kiesler S., Sproull L. (1992). Group decision making and communication technology, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 96-123.

13. Legohérel P., Fisher-Lokou J. (1997). La communication commerciale sur Internet: vers une véritable négociation?, *Direction et Gestion*, janvier-février, n°163, pp-56-62.

14. Mc Leod (1992). An assesment of experimental literature on electronic support of group work: results of a meta-analysis, *Human Computer interaction*, 7, 257-280.

15. Mehta R., Sivadas E. (1995). Direct marketing on the Internet: an empirical assessment of consumer attitudes, *Journal of Direct Marketing* (summer), 9, 3, 21-32.

16. Rapaport M., (1991), *Computer mediated communication: bulletin boards, computer conferencing electronic mail, information retrieval*, New York: John Wiley.

17. Rheingold H. (1993), *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*, Reading, MA: Addison-Wesley.

18. Sproull L., Kiesler S. (1991). Réseaux inforrnatiques et organisation du travail, *Pour la science*, 69, 82-88.

19. Turrof M. (1991). Computer-mediated communication requirements for group support, *Journal of Organizational Computing*, 1, 85-1 13.

20. Weisband S. P. (1992). Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face to face decision making groups, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 325-380.

21. Widing R. E., Talarzyk W. W. (1993). Electronic information systems for consumer: an evolution of computer-assisted formats in multiple decision environments, *Journal of Marketing Research*, V.30 (may), pp. 125-141.

22. Winer R. S., Deighton J., Gupta S., Johnson E. J., Mellers B., Morwitz V. G., O'Guinn T., Rangaswamy A., Sawyer A. G. (1997). Choice in computer-mediated environments, *Marketing Letters*, 8, 3, pp. 287-296.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

IMPLICATIONS OF EMU ON THE PAYMENT SYSTEM IN THE ROMANIAN TRANSITION ECONOMY

MARIA BIRSAN, OVIDIU PESCARU

ABSTRACT The EU countries are preparing to adapt the large-value payment systems to meet the requirements of the transition to the Monetary Union based on one single currency. In this context, the TARGET project promoted by the EMI aims to link the national payment systems in order to have the large transfers in real time, and involving reduced risks.

The emerging new banking systems in the transition economies have to fit the banking systems in the partner countries if they wish to be well connected and also effective. Moreover, when it is about associated countries to the EU, they have to take into account the changes in the European banking system on the way to EURO.

Our paper deals with the results of analysis the Romanian payment system in the period 1990-1997: its structure, evolution, and the change over the last years. Without insisting on the very technical aspects, the paper also aims to examine the main directions of necessary changes in the Romanian payment system. These changes have to be oriented according to the EU pre-accession strategy for the associated countries of Central and Eastern Europe.

Introduction

The single monetary policy that will be implemented in the third stage of the Economic and Monetary Union asks for adaptation of the national payment systems to the new environment. The funds transfer systems when it is referring to large-value cross-border payments has also to be adapted.

The EU countries have developed their settlement systems that are known as RTGS (Real-Time-Gross Settlement-System) and NSS (Net- Settlement System). They are referring to the manner of doing the fund transfer or settlement. The RTGS is based on a one by one processing of the payment orders in real-time. The banks hold account with the settlement institution that is usually the Central Bank. The participants' bias is to delay ordering payments. Since the payments could take place only if funds were available, the RTGS asks for a synchronization of payment flows. Large amount of reserve founds from the banks involved in the system are needed. The transfer may be done by electronic way now, and the amount of necessary reserves decreased or is established on a day-by-day procedure.

In the case of the NSS, the settlement is done in a certain moment taking into account the net of claims and liabilities between or among participants.

The NSS hold about 90% of EU payments until 1993 (Godeffroy,1996), when the EU central banks decided to adopt the RTGS in each EU country, and to complete it by July 1997. The explanation for the preference awarded to the RTGS system consists in the intra-day risk involved in the NSS. Moreover, the large increase in the cross-border payments certainly needs more security.

Adopting the RTGS system means common features but not total homogeneity. Thus, the EU countries have had not similar systems of domestic payments and cross-border payments. For instance, in Austria there was no a clearing house. The role of clearing is usually performed by the leading banks in each sector, followed by the settlement of differences by the accounts they have with the Central Bank. The cross-border payments are mainly made on the basis of correspondent banking accounts. Electronic banking via SWIFT FIN is wide spread. In France, there were multiple payment systems to fit the financial market variety and needs (Cerveau, 1996). Thus, the daily settlement is made through several institutions such as clearing house, Banque de France (Central Bank), SAGITTAIRE (for foreign transactions), SIT (for mass-payments), etc. The two systems, that are, gross system and net system, have coexisted in order to reach security, risk control, but lowest cost also. To this end, the Centrale des Reglements Inter-bancaires, a limited company having 11 credit institutions plus the Central Bank, was created to organize the large value payment system The participants could choose one or another of systems during day-time. According to the commitment made by the Central Bank, a real time gross settlement system called TBS (Transferts Banque de France) as a part of the future TARGET has already been introduced. The intra-day liquidity in the system is created by Repos. In Germany, the payment system is a combination between gross and net clearing and settlement. Thus, it combines the inter-banks clearing and settlement on a gross settlement base in a first phase (RTGS system) with the using the Bundesbank accounts for multilateral net settlement in the second phase. The final net based settlement is referring to the unsettled rest only (Friederich, 1996). The first phase lasts the first five hours in the morning. This is actually a new system (EAF 2) which combines the advantage of avoiding the credit and systemic risk as in the "pure" gross settlement system with providing liquidity as in the net settlement system. This "result" has been achieved by doing payment on an ongoing basis in phase 1 and by covering against the tendency of delaying the payment by establishing the so-called maximum sender amounts. By this way, a participant can not be paid if he were delaying with counter-payment. The participant is being "forced" to provide the necessary liquidity in due time. As far as the cross-border payment is concern, it is of correspondent banking (AZV) which hold accounts in DM and in foreign currencies. The transfers take two days as a rule, using the S.W.I.F.T.

The future European Central Bank (ECB) will run the monetary policy for the whole European Union, and will also perform some functions in the field of payment systems (E.M.I., Second Progress Report, 1997, p. 10). The functions the ECB is going to fulfill are referring to settlement services to cross-border large-value net settlement systems. The Bank will also provide the end-of-day control procedures for the TARGET system, will do payments for its own accounts, and will

hold accounts on behalf of its institutional customers. The TARGET (Trans-European Automated Real-Time Gross Settlement Express Transfers) is the payment arrangement for the next stage of EMU. In this system, the settlement will take place first between banks and the Central Bank in each country, then between National Central Banks. The European Central Bank will be involved in the end-of-day procedures, in the settlement between NCBs. It means a rather limited role in this field. The TARGET aims to link the domestic RTGS systems when the payments are referring to large amount in euros, and to improve the soundness of EU-payment system (Godeffroy, 1996). To be underlined that the system links only the NCBs and the ECB, and that only the payments in euros are included. By this way, the TARGET will contribute to the consolidation of the single money market and of the single monetary policy. With the transition to the third stage of EMU, the system of corresponding banks will be converted on a gross settlement base, and each national RTGS systems will be complemented with cross-border features.

The countries not being in the stage III of EMU either because they do not fulfill the convergence criteria, or because they opt out, could still be connected to TARGET. They would process the euros as a foreign currency, or they could be in a preparatory position.

For those countries which even inside the EU would prefer to stay out the TARGET, there are several alternative solutions. Thus, they could keep doing the cross-border payments thorough the system of corresponding banks. Therefore, they would hold account with the banks placed in the other EU countries. The other alternative solutions could be the keeping of the Net Settlement System, or the ECU clearing, or having remote access. Even highly recommended as an advantageous formula, the TARGET is not compulsory. For the participant countries, differences might be accepted referring to aspects such as the way of getting intra-day liquidity, the fees, and operating hours.

One of the provocative matter connected with the EMU and EURO is how will they influence the other participants in the world economy. Many issues are not studied yet, and many aspects could appear only after a while of practical functioning. The EMU will certainly have implications for the rest of the world in several respects (see, Kenen, 1995, Chp. 3 and Chp. 5). The issue here is that the Art.3.1. of the ECB statute is referring to the payment system in a rather general terms.

An associated country from Central and Eastern Europe works with different foreign exchanges, pending on its amount and trade structure. Since the trade with the EU is expanding, the Euro will certainly be one of the most frequently used currency. Therefore, the Euros exchange rate will influence the financial results of the trade transactions. Moreover, such a country has to prepare its payment system to fits the needs of the future integration into the EU structure. In this context, our paper aims to examine the changes in the Romanian payment system after 1989, and to look for possible future improvement.

The beginning of a new banking and payment system in Romania

During the 1990, the old banking system has still been operational. The banking reform started in December 1990 (Isarescu, 1996), when a two-ties banking structure was set-up. In April 1991, the Law on Banking activity and the Law regarding the Statute of the National Bank have created the legal framework for the new banking activity. The present banking system consists of 7 state-owned banks plus 23 private domestic banks, 9 branches of foreign banks, and 5 representative offices plus the Central Bank, called Romanian National Bank. Although the state-owned banks have been transformed into joint stock companies in 1991, the privatization has been delayed until a special law created the legal framework for privatizing this sector. This Low has been approved and the banks are preparing to start the process.

The National Bank is the institution entitled to promote the monetary policy using instruments such as the control of the money supply, interest rate, the run of the exchange rate policy, the management of the official international reserves. The National Bank is also the lender of last resort for the commercial banks, and the banking supervisory and regulatory authority. As being the authority entitled to license the set up of new banks, the National Bank laid down strict regulations referring to the minimum capital requirements, and to the prudential rules. Very important are the rules referring to large exposures, limits on investments in non-banking companies, foreign currency exposure, insider lending, ownership of banks by non-banks, capital adequacy, loan classification and provisioning (Isarescu, 1966, p. 47-48). All these have been set up according to the European standards in the field. A new Law on Banking, and a new Statute of the Central Bank have been approved by the Parliament, and has been recently promulgated by the President. The low enforced the independence of the Central Bank in fulfilling its objectives.

From the very beginning, the National Bank has been committed in developing a new payment system. It's declared and also permanently followed goal is to implement a modern, efficient and sound payment system, that should be tailored according to experience in the developed countries, to the EU regulations in this matter.

Implementing a new payment system was, for many reasons, an extremely difficult task for the National Bank. Among these reasons, we would mention the followings: the lack of payment instruments that should fit the needs of the emerging market economy, the lack of adequate "fiduciary culture" specific to the system based on private property, the lack of specialized staff not only for the commercial banks, but for the Central Bank as well, the lack of adequate institutions for the inter-banking level (clearing house, incidence of payment house; banking risks house, etc.); the very low level of cooperation among banks; the very reduced cooperation with other state institutions in charge with close or complementary tasks in the field (Ministry of Finance, Court of Law, etc.)

The National Bank, supported by international financial institutions, provided the new payment system with the financial resources that were necessary for its implementation. They also provided the system with the staff training.

From cash payment to credit and payment instruments

The payment system generally reflects very well the level of economic development, the confidence in the national currency, in the banking system and its payment instruments, reflects how the economy works. This is also obvious i the Romanian transition economy.

During the first two years of transition, i.e., the 1990 and 1991, nothin really important happened in the implementing a new payment system. Th National Bank was been focused on pure monetary matter referring to replacemer of the old currencies for the new currencies, and started to develop a restrictiv monetary policy by limiting the credit expansion. In response to the absence c credits, the enterprises delayed payments and have fallen into arrears wit payments. A chain of financial dead-locks that included bad and good enterprise created an acute situation from economic and also social and political point of view In order to overcome the momentum, a low on global compensation for all delaye payments has been adopted. Obviously, the compensation has "treated" only th effect, not the cause of the situation. The disfunctionality in the real econom generated the real danger of transferring the malfunctioning from the real econom to the banking system.

In 1992, the first new regulation referring to the payment system has bee issued. The banks were allowed to make payments through the reciproca accounts, especially when the banks were located in the same area. The bankin system being in an incipient stage, the new established banks were allowed to d intra-banking settlement through the National Bank network of branches.

The next two years, i.e., 1992 and 1993, registered several exceptionall dangerous phenomena:

- an incredible increase in the currency outside the banking system wit more than 130%, representing almost 60% of GDP (National Bank source) This happened as result of salary increases while the payments by usin instruments such as checks were something very rarely. We might also talk abou the lack of culture referring to the use of payment instruments. The people used t pay everything by cash.

- The cash payments have been expanded not only among natura persons, but also among enterprises as well. The explanation consists in the excessive duration of the inter-banking transfer and settlement. The banks were tempted to delay transfers and to benefit of using companies' funds without bein penalized. The low quality of banking services is the sign of an underdevelope economy The slow settlement has been also favored by technical restriction referring to the weak telecommunications network. Another explanation consists i the companies' behavior facing payment difficulties. They put on the first place the salaries' payments, not payments to suppliers or to the stage budget. Even being i chronicle cash flow crises, and in overdue of liabilities, they kept surviving avoidin the banking system and doing preferential payments by carrying big bag of cash The cash payments allowed the companies to avoid payment of some taxes. The large share of cash outside the banking system could be also a sign of existing of a quite extended underground economy. The contribution of pyramidal scheme o games called Caritas contributed in a certain measure to the large amount of cash

outside banking.

In spite of these difficulties, the National Bank started to push the system towards a new pattern. Regulations have been implemented to penalize the banks for any intentional delay in transferring funds. A reduction in the duration of settlement has been registered, but the duration of settlement still was unacceptable long. Active preparation to implement an inter-banking settlement system took place during the last months of the 1994.

The progress in reforming the system is evident starting on 1994. The credit and payment instruments (bill of exchange, promissory note, check, payment order) have been reactivated based on the Law no.58/1934 on the bill of exchange and promissory note, and based on the Law no. 59/1934 on payments by checks. Both laws were drawn according to the Geneva Convention on this matter. This was an important step in implementing market-related instruments. The National Bank is also watching the incidences in using the payment instruments. The customers' confidence in the banking system is higher now. Moreover, a Regulation referring to the multilateral compensation of inter-banks paper-based payment has been put into practice.

Reformed payment system: component, functioning, and results

The last three years brought important improvements into the payment system. Thus, the clearing house for inter-bank settlements has been set up. The National Bank coordinates the activity of the 41 clearing houses (one in each 40 county, and one in Bucharest), and is the administrator for the whole payment system. Each commercial bank holds an account with the National Bank, and this is obligatory settled every day. According to the end of the day situation, the banks have access to the refinancing credit. It is also the base of calculation for the amount of reserves with the National Bank. Because many unfavorable events happened, and because discipline in the banking system was missing, the National Bank decided to exercise direct control over the liquidity within the banking system. Through this way, the speed of settlement has increased, the settlement value representing about four times the GDP. The duration of transfers has also been reduced. More safety settlements have been reached, and even the operational costs have decreased. A system of large amount transfer has been created, that is also monitored by the National Bank, in order to reduce the system risk. To this end, the National Bank is watching the uncovered accounts of the commercial banks. The refinance of uncovered account by so called lombard credit is limited to maximum 75% of the banks own funds. The collateral for such a credit, consisting in treasury bills, state bonds, etc., has to cover 100% of the credit amount. The aim is to limit the expansion of refinancing credit, to increase the banks' responsibility in running their own funds and to improve the payment discipline.

From April 1995, a new totally integrated system of payments became operational. The participants are all the banks that are authorized by the National Bank. The system consists of the following components:

a) The payment instruments

These have been standardized and "protected" against the associated risks according to international practices (evidence of the specimen of new payment instruments, data-base referring to the account holders not accepted to issue checks, etc.). The banking circuit of the payment instruments has also been standardized, the goal being of reducing the duration between issue and collect. The "classical" procedures provided by the use of payment instruments have been complemented by new procedures of accelerated payments such as Direct Debit, and Standard Order.

b) The inter-banking transfers

They are referring to the multilateral settlement of the inter-banking paper based payments; to the bilateral compensation of payments to/from state budget and social security budget; the payments of large amount ordered by the banks' customers; payments connected to the inter-banks monetary market, to the inter-banking exchange market, to the primary market for the state securities (bonds); inter-banking payments connected to the end of the day capital market; end of the day payments for card operations; the opening of bank deposits with the National Bank; special procedure for the crises cases.

c) The final settlement

It is done daily through the banks' account held with the National Bank. Having a system of centralized data referring to the current account and bank deposits, not only operational functions are facilitated, by the statistic information about monetary flows are also available. The statistics are used to analyze and forecast some other monetary indicators.

d) The operation procedures for the sub-systems of inter-banking transfers and settlements (see, BNR, August 1997).

The architecture of payment system in Romania includes six sub-systems of inter-bank transfers and settlement (Annex 1). As in the scheme, the system is built to include operation groups, starting with the most spread and currently operations. Succession of compensation and settlement follow by several chronological steps. The system is also opened to development and improvement in order to fit the needs of an emerging market.

- Sub-system of multilateral compensation of the inter-bank payments, complemented by net settlement. The compensation is made through the 42 clearing houses and is referring to low value and paper based payments : order of payments under a certain ceiling, checks, bill of exchange, promissory notes regardless of their amount. According to the National Bank statistics, the degree of compensation is about 12%-13% out of total payment instruments, showing an improvement in the daily payments. The average of 4,8 days for the duration of payment by check is well below the previous duration of 15-20 days, and the average of 3,6 days for the payment by order of payment against 9-15 days ago is even better. This technique of multilateral compensation actually means payments for the mass amount of banks' customers. Only the nets of liabilities need to be settled on the central level. This manner of operation is a trial of rationalizing the settlement, without piece by piece settlement procedure.

- Sub-system of bilateral compensation of payments with net settlement

The system is referring to the operations of cash and payments between banks and State Treasury, between banks and National Bank, and to the National Banks' own accounts. All the operations with cash money are also included. The degree of bilateral compensation for cash and payments for the State Treasury and for the National Bank is about 47%.

- Sub-system of final net settlement of payments referring to the capital market and to the operations by cards in lei, being already multilateral compensated

Since the banking payments referring to the capital market and to the operations with cards in lei present special features, the Central Bank established special procedures for this kind of payments. The aim is to avoid the lack of contractual guaranties and the lack of liquidity (the National Bank does not award refinance facilities for this kind of operations).

- Sub-system of gross settlement at the end of the day for the large value payments. The large amount value of payments (more than lei 1 billion) works as a system of gross settlement by the end of day procedure. The payment orders are taking over one by one during the whole day time, but the final settlements take place on gross base at the end of the day.

- Sub-system of gross settlement at the end of the day for the deposits held by the commercial banks with the National Bank

This system, which has been implemented by the middle of 1997, is referring to special operations of undertaking deposits from the commercial banks by the National Bank.

- Sub-system of gross settlement by the end of the day procedure for the banking transactions. The banks are find itself in the position of operators on their own account when it is about the inter-banking monetary market, or about operations between the head-banks, or about the primary market for the state bonds. The settlements take place only through the current account held by the banks with the National Bank, excluding the National Bank's territorial branches.

e) Watching the payment risks

There several risks in any payment system, and they are referring to the manner of using the payment instruments by the banks' customers, and to the banking discipline also. In an emerging market, these risks are higher first because the cases of financial crises are very frequent, and the temptation to fraud is there. The heritage from the former system is also an explanation for the companies' behavior of trying to avoid the law as much as possible. Since the bankruptcy was not present in the law and in the economic vocabulary, the contracts were considered as something to be not fulfilled as such. Similar behavior existed from the bank's side also.

In order to improve the payment system, including the quality of the banking services, to reduce the risks and to strengthen the confidence in the banking system, a special Department for Payment Incidences has been set up one year ago. The target is to collect from the territorial branches of the National Banks the information referring to the incidences in using the payment instruments. The major incidences are severely penalized, and the information is automatically registered in the so-called National File on the persons involving risks. The list is

available to the banks, companies, institutions, etc. Beside these prevention measures, legal regulation concerning on-site supervision aim to avoid the negative spill-over effects of the banking bad behavior. They focus on the evaluation of the viability of the banking companies, followed by corrective measures. Legal regulations regarding reorganization and judicial liquidation procedure have been elaborated for the cases of failing banks.

f) Payment system administration

The payment system is being monitored daily through the centralized current accounts of the commercial banks with the National Bank, and by a very strict schedule for every sub-system of settlement.

Influence of the EMU on the future development of the Romanian payment system

On February 1, 1995, two years after the European Association Agreement had been concluded, Romania became an associated country. In June 1995, Romania made a new step by applying for becoming a member of European Union. In December 1997, European Council at Luxembourg decided to give a chance to all associated countries to start negotiations, and to evaluate its level of readiness for membership.

In these challenging circumstances, every associated country including Romania became interested in speeding the implementation of the Internal Market rules and of the other EU rules and regulations. The banking and payment system are one of the sectors to follow the changes towards the near future EMU.

A few concluding remarks about the Romanian payment system as being described above could help in better understanding of how the EMU could influence the payment system in a transition economy like Romania.

The first remark here is that unlike the currencies of the countries directly involved in the EMU project, the Romanian currency is under a limited convertibility regime. This regime means internal convertibility, that covers the current accounts only. The capital flows through the forex market is excluded. Therefore, two different payment systems are functioning. One is referring to the external payments that are expressed in foreign convertible currencies, and are taking place according to the international rules and to the Romanian legislation about the foreign exchange regime. The other one system is referring to the internal payment operations in the national currency, in *lei*.

The foreign exchange regime, after a period of frequent modifications made to fit the needs of the emerging market, has been channeled towards a more liberalized type. According to the newest regulations in this field, the liberalization is based on the residents' right of buying and preserve unlimited amount in foreign exchange. The companies' have free access on the forex inter-bank market, that can provide the regular imports with the foreign exchange needed for due payments. They have also the right of preserve their foreign exchange receipts from exports, but only after they have honored the due payments to the state budget, but no longer than six months. The centralized access to the foreign exchange is still maintained for large-amount of payments which are necessary in the case of imports of oil, natural gas and mineral raw materials. The privatization

in the field of processing the oil, gas and in the metallurgy will provide the decentralization formula of imports and of access to foreign exchange for large amount also. The exchange rate is one of floating of the national currency.

It is certain that changes in the Romanian external payment regime will occur. They will take place following the changes in the convertibility regime, in the structure of foreign exchange trade, and in the payment systems of the partner countries. The changes will be based on appropriate financial system. Given the difficulties faced by an emerging market economy, the capital flow convertibility is a matter of the future. The cross-border transfer of large amounts in foreign exchange is under restrictive rules and under strict authorization of the Central Bank.

As far as the trade structure is concern, dramatic reorientation towards the EU has been registered. This orientation is expected to be even more increased with the progress in the creation of the free trade area between Romania and the EU. The process of privatization and restructuring will certainly contribute to the decrease of share in the imports of oil, gas and minerals. These imports are usually paid in dollars. The share of transactions in European currencies, than in the future euro, will increase accordingly. Euro will be naturally processed as any foreign convertible currency, and will hold an important share in the banks' external liquidity, including in the official reserves. Therefore, pegging the national currency to euro might be a realistic perspective. Moreover, in this new context, cross-borders' transfer of large amount for trade transactions in euro might appear. The present way of doing transfer and settlement for low amount is mostly through the bank corresponding regime, using the SWIFT transfer. Beside this, we might see appearing a system of connection to the TARGET. We may call the system as partial because only the payment in euros will be covered, and because will be based on gross settlement but on the end of the day procedure. The Central Bank will be the "knot" in the extended network of the TARGET. Unlike the European system based on RTGS in each participant country, this system would include the minimum common feature. The functioning of the system needs technical adaptation to meet the requirements of a such hybrid system.

The internal payment system is run by the Central Bank (Romanian National Bank) in a rather centralized manner. This is the only system available in Romania so far. The Central Bank has the monopoly over the whole system, from the legal framework to the administration. Because of the above mentioned, all the components of the system are very heavy regulated. This manner of doing the things was unavoidable, given the problems of lack of discipline that jeopardized the emerging banking system.

The system is a complex architecture, including net settlement for most of payments, and some gross settlement for the large value, but following the end of the day procedure.

In spite of this, the system is transparent and rather attractive for users, being cheap. It also encourages the competition among banks. Risk prevention is an advantage, but it is done mostly on an administrative manner. The risk of system is still there, as in any system of settlement net based.

The development of the payment system has to be oriented to a system which should be closer to the real time transfer. The banks have to be more involved in clearing payments. To this end, the present net settlement system, which is one of paper based settlement and is functioning through clearing houses, has to be gradually transformed into a system closer to real time transfer. This also requires the banks' infrastructure to be modernized extending the electronic transfer, and the staff of the banks to be trained according to these new banking environment.

REFERENCES

1. Allshop, Peter (1996), *Settlement Risk in FX Transactions-the G-10 Central Banks' Report*, Paper presented at the 4th IBC International Payment Systems Conference,London.
2. Cerveau, Jacques (1996), *Development in Large value payment Systems in France.*
3. Close, Rob (1996), *The latest developments in Payment Versus Payment*, Paper presented at the 4th Annual Conference on International Payments Systems, London.
4. European Monetary Institute, *Second Progress Report on the TARGET project*, Septembrie 1997, Frankfurt am Main.
5. European Monetary Institute, *Technical Annexes to the Second Progress Report on the TARGET project*, Septembrie 1997, Frankfurt am Main.
6. European Monetary Institute, End of Day Procedures in TARGET, Septembrie 1997, Frankfurt am Main.
7. Friederich, Hans-Jurgen (1996), *The preparation of the German Large-Value Payment System for EMU*, Paper presented at the 4th IBC Annual Conference on International Payment System, London, 15th and 16th April.
8. Godeffroy, Jean-Michel (1996), *The TARGET system*, EMI, Frankfurt am Main.
9. Goodhart, C.A.E. ed. (1992a), *EMU and ESCB after Maastricht*, London Financial Markets Group, London School of Economics and Political Science.
10. Kenen, P.B. (1995), *Economic and Monetary Union in Europe*, Moving Beyond Maastricht, Cambridge University Press.
11. National Bank of Romania, Quarterly Bulletins, 1/1995.
12. National Bank of Romania, Department of Payment and Banking Risks (1 August 1997), *Payment System in Romania*, Bucharest.
13. Isărescu, Mugur (1996), *The Romanian Banking System: Recent Developments and Perspectives.* Reform of Financial System in Romania and European Integration.
14. Tauchа, Peter (1996), *Creditanstalt - The Bank for Central Europe*, Paper presented at the 4th IBC annual conference on international payment system, London, April.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ADEVĂRURI MICI, REZULTATE MARI

MAGDALENA VORZSÁK, MOLNAR IUDITA

RÉSUMÉ. Des petits raisons, des grands résultés. Les auteurs presentent quelques idées pratiques qu'ils considèrent utiles pour augmenter l'éficacité de l'activité des agentes commerciaux.

1. Niciodată nu contează valoarea intrinsecă a unui produs, ci cât valorează el în ochii cumpărătorilor potenţiali. Acest din urmă fapt va conduce la *apariţia unei cereri* mai mici sau mai mari faţă de produsul în cauză. Iată regula de bază a marketingului.

Să luăm un exemplu. Într-un oraş american, se intenţiona valorificarea edilitară a vechiului stadion. Fraţii Ghermezian (oameni de afaceri din Canada, de origine arabă) solicită terenul, pentru a construi un mare centru comercial.

Ei au construit cel mai mare centru comercial din lume ("Mall" din Edmonton - Canada), considerat ca fiind cea de-a opta minune a lumii: sute de magazine şi unităţi prestatoare de servicii, restaurante, un centru de distracţii cu un imens lac acoperit, un parc de divertisment cu 25 de pavilioane, hotelul Fantasyland).

Oferta lor este deosebit de atractivă şi avantajoasă pentru stat: ei promit realizarea unei investiţii de *1,5 miliarde* dolari, creind *40.000 de noi* locuri de muncă în diferite sectoare de activitate, dotate cu cea mai *modernă tehnologie curată*, nepoluantă, plătind *salariile* cerute de sindicate. Astfel, terenul care momentan nu valora aproape nimic, nu aducea nici un profit pentru oraş, ar fi devenit atracţia a milioane de turişti.

Guvernatorul statului este încântat, deoarece cei patru fraţi solicită doar reducerile de impozit obişnuite şi construirea reţelei infrastructurale necesare.

De câteva luni, el se lupta să atragă în stat construirea noii uzine a lui GM pentru fabricarea tipului Saturn, proiect care ar fi avut o utilitate socială mult mai mică decât cel propus de fraţii Ghermezian. În plus, aceştia aveau o reputaţie solidă: întotdeauna se ţin de cuvânt.

Şi totuşi, la un moment dat, toate uşile încep să se închidă în faţa lor, opinia publică le întoarce spatele, guvernatorul îşi retrage sprijinul. De ce? Pentru că ei au omis un adevăr esenţial: *dacă doreşti să vinzi ceva, trebuie mai întâi să creezi o cerere faţă de produsul pe care vrei să-l vinzi!*

Aşa a procedat GM, care a publicat în presă un simplu anunţ că doreşte să construiască o nouă uzină, afirmând că va alege oferta cea mai favorabilă. Doritorii au început să se concureze, încercând să ofere condiţii cât mai bune, pentru a primi proiectul.

Cum ar fi trebuit să procedeze fraţii Ghermezian? Nu ar fi fost necesar să-l abordeze direct pe guvernator, să-i explice avantajele propunerii lor. Aceste

avantaje *trebuiau să fie descoperite însuși de guvernator*, în condițiile în care și alții *ar fi concurat* cu el să obțină proiectul în cauză.

Dacă cineva pe stradă ar oferi spre vânzare 20.000 de lei contra 1 leu, lumea ar trece pe lângă el zâmbind ironic, amuzat, considerându-l nebun sau crezând că ceva nu este în regulă, că există o cursă invizibilă.

Este deci *greșit* să credem că marketingul este arta de a vinde. Nu este vorba doar să convingi pe cineva să-ți cumpere produsul. *Arta constă în a crea asemenea condiții speciale*, în care cumpărătorii potențiali să se *autoconvingă* că trebuie să cumpere produsul oferit. Nu există o dovadă mai convingătoare în privința avantajelor oferite de posedarea unui produs decât faptul că și alții doresc să-l cumpere!

Dacă am vedea că lumea stă la coadă să cumpere 20.000 de lei contra 1 leu, ne-am așeza fără îndoială și noi la coadă, fără nici o suspiciune.

2. Orice propunere de afacere poate induce critici, oricât ar fi ea de favorabilă. Dacă însă reușești să creezi o astfel de situație, în care *cumpărătorii se autoconving* că afacerea ce li se propune este favorabilă, nici *nu se pune* problema unor eventuale critici sau suspiciuni.

Japonezii obișnuiesc să caracterizeze strategia de marketing americană astfel: "La umăr arma! Foc! Ochiți!"

Frații Ghermezian au procedat și ei astfel. Au uitat să-și pună în prealabil câteva *întrebări esențiale*: *"ce dorim de fapt să vindem? Cum am putea crea o cerere față de marfa noastră? Cine este cumpărătorul? De ce are el nevoie în realitate?"*

În loc de a proceda așa, ei au plonjat în apa adâncă.

Să analizăm puțin situația. Doreau ei să vândă un centru comercial? Nu! Ofereau ei locuri de muncă și noi posibilități de încasare de impozite? Parțial da! Ofereau guvernatorului ceva ce-și dorea foarte mult? Da! De fapt, este vorba în primul rând de așa ceva!

Orice om de afaceri visează o astfel de situație, în care cumpărătorul este conștient că are nevoie de marfa ce i se oferă. Numai în aceste condiții, se poate vinde o marfă cu o valoare *intrinsecă relativ mică*, dar stăpânirea căreia conferă un *prestigiu*, o situație privilegiată pentru deținătorul ei (ex. cumpărarea unei mașini din import mai scump decât valoarea ei intrinsecă).

Nu se pot aduce *argumente pur economice* pentru a explica de ce unii sunt dispuși să dea averi pentru a achiziționa un tablou sau un teren, care în sine, are o valoare infimă, sau de ce orașele se străduiesc cu orice preț să obțină aprobarea pentru organizarea unor competiții naționale sau internaționale? Nu se poate evalua în bani prestigiul legat de posedarea unor asemenea lucruri, din care există un singur exmplar pe plan mondial!

GM a creat o asemenea situație, atunci când a anunțat că dorește să construiască noua sa uzină. Nu s-a obosit să viziteze eventualii "clienți" pentru a le face această ofertă, ci a dat pur și simplu un anunț și a așteptat să fie abordat la ea acasă de către cumpărătorl, înțelegând că trebuie să creeze o situație în care aceștia se autoconving că trebuie să cumpere marfa ce li se oferă. GM și-a asumat doar rolul de arbitru, trebuind să decidă pe cine să aleagă?

Oare frații Ghermezian, oameni de afacere experimentați, de ce nu au recunoscut acest adevăr simplu? De ce au mers la guvernator oferindu-i 20.000 de lei contra un leu? Ei au crezut că dacă obțin sprijinul guvernatorului, au câștig de cauză.

La întrebarea: *"cine ne sunt adevărații cumpărători?"* au răspuns corect, deoarece - în ultima instanță - politicienii erau adevărații lor cumpărători, deoarece ei trebuia să-și pună semnătura pe proiect. Cei patru frați au crezut că dacă obțin această semnătură, restul este doar *rutină*: stabilirea costului unui metru pătrat de teren, cheltuielile de publicitate pentru convingerea unui număr suficient de investitori etc.

Cum să motivezi politicienii? Frații Ghermezian au fost atât de grăbiți să obțină semnătura guvernatorului, încât *au uitat* de *ce are nevoie clientul lor*. Un politician are nevoie de voturile alegătorilor. Ca urmare, guvernatorul și-a pus întrebarea dacă alegătorii săi au nevoie de acest proiect?

3. Nu este suficient să ne cunoaștem propriul preț; este necesar să știm câte ceva și despre cumpărător.

Poți conta pe *sprijinul politicienilor* atâta timp, cât oferta ta este populară și din punct de vedere politic. Deci, dacă un om de afaceri dorește să obțină sprijinul unui politician, trebuie să creeze o asemenea situație, *în care opinia publică să fie atrasă de partea proiectului său. În acest caz, proiectul devine atractiv din punct de vedere politic.* O altă posibilitate ar fi crearea unei situații în care politicianul vizat ar fi dispus să ofere un contraserviciu (de exemplu, finanțarea campaniei sale de alegeri).

Care tactică să se prefere? Pentru a alege corect, trebuie să știi câte ceva despre cel de al cărui sprijin ai nevoie.

Guvernatorul a crezut inițial că proiectul centrului comercial va fi pe placul alegătorilor săi. S-a prezentat în fața lor, le-a prezentat proiectul și a văzut că frații Ghermezian au uitat să creeze o opinie publică favorabilă. Imediat și-a retras sprijinul.

Observându-și greșeala, ei au angajat câțiva *lobbyști locali*, care au reușit să readucă lucrurile pe făgașul dorit. După ce li s-au refuzat cei 100 de milioane de dolari de la buget, autoritățile locale le-au aprobat suma necesară pentru construirea unui mini-gigant comercial, în comparație cu proiectul inițial, care și așa era cel mai mare din lume. Dar, dacă nu uitau adevărul că trebuie să-ți cunoști cumpărătorul, să știi de ce are el nevoie în realitate, ar fi putut realiza grandiosul lor proiect inițial.

În concluzie, în orice afacere, trebuie să știm precis cine *ne este partenerul de afacere* căruia dorim să-i vindem ceva. Dar asta nu înseamnă însă, că trebuie să-l și abordăm imediat!

Frații Ghermezian *nu trebuia să-l abordeze direct* pe guvernator. Ei trebuia să-și caute aliați în anturajul acestuia, care să-l "prelucreze". Trebuia să câștige de partea lor presa, sindicatele, întreaga opinie publică, partidul guvernatorului și numai după aceea să-l abordeze pe guvernator. În acest scop, ei aveau nevoie de *oameni de reclamă profesioniști,* care să se ocupe de plasarea unor articole în presa locală cu privire la succesul centrelor comerciale construite deja de cei patru

frați, precum și strecurarea *ideii* că și alte state doresc să obțină actualul lor proiect. Din aceste articole trebuie să răzbată ideea că orașul ar fi *deosebit de câștigat* dacă ar obține acest proiect și că ar fi păcat dacă nu ar face tot posibilul pentru a-i atrage pe cei patru oameni de afacere. Rezultatul acestei campanii ar fi fost că *leaderii de opinie din oraș ar fi cerut în cor marfa* oferită de frații Ghermezian. Această muncă de "fundamentare" nu s-a făcut însă și când guvernatorul ș-a dat seama că nu are în spate o echipă, și-a refuzat sprijinul.

Deci, dacă cunoaștem partenerul de afacere, putem să știm ce dorește el, de ce are nevoie în realitate. Probabil că el dorește marfa noastră, dar - în plus - mai aspiră și la *altceva*: recunoaștere, stimă, credibilitate etc. Or, în cazul oamenilor - și mai ales a politicienilor -, acest al doilea aspect este mult mai important decât deținerea oricărui bun.

4. Cum să ne cunoaștem partenerii de afacere?

Cunoscând clienții potențiali, putem învinge mai ușor concurența: vom vinde mai mult, vom avea o activitate de management mai eficientă, vom putea ajunge mai aproape de parteneri, vom putea avea o tactică de negociere mai fructuoasă. În acest fel, *informația se va transforma în bani!*

Toți oamenii de afaceri culeg informații, mai ales despre cei pe care doresc să-i aibă clienți. Problema constă însă în *interpretarea corectă a acestor informații și în acțiunile* care se întreprind în consecință.

De obicei, *cumpărătorii potențiali privesc cu supiciune orice ofertă*. Sarcina vânzătorului este să le *neutralizeze* aceste suspiciuni, pentru ca cumpărătorii să poată aprecia oferta fără prejudecăți. Dacă totul s-ar razuma la faptul că cumpărătorul alege *cea mai ieftină ofertă*, nu ar fi nevoie de agenți de vânzare: totul s-ar putea realiza computerizat. Deoarece însă lucrurile nu sunt chiar atât de simple, important este, ca pe baza unei liste de date, *să cunoaștem* atât de bine clienții, încât să-i *transformăm din "dușmani" în "colegi"*.

În ultimă instanță, încheierea unei afaceri depinde întotdeauna de *factorul uman* și mai puțin de specificațiile mărfii oferite. *Lee Iacocca* este de părere că "cine nu reușește să se înțeleagă cu oamenii, nu are ce căuta în lumea afacerilor, unde este înconjurat exclusiv de oameni".

Acesta este motivul pentru care fiecare om de afacere trebuie să întocmească *o listă de date pentru fiecare client actual sau potențial. Mackay* propune o listă cu 66 de întrebări, care permite cunoașterea acelora cu care dorim să facem afaceri. Această listă s-a întocmit astfel, încât completarea ei să nu fie plicticoasă nici pentru agent și mai ales pentru clientul în cauză. Majoritatea informațiilor *nu se culeg direct* de la persoanele vizate, ci de la alți parteneri, de la furnizori sau bănci, din presă, publicații de specialitate, emisiuni TV, de la portari, telefoniste, secretare, angajați etc.

La firma lui Mackay (hârtie de corespondență), o *secretară* parcurge zilnic presa locală, The Wall Street Journal și The New York Times, iar agenții care se ocupă de cei mai importanți clienți (20 la număr), au obligația să citească *tot ce se scrie* în legătură cu aceștia.

Completarea listei de date își dovedește importanța și datorită faptului că agenții de vânzări se schimbă relativ des. Aceste liste asigură însă o *continuitate*: noii angajați nu încep de la zero.

Dosarele partenerilor trebuie să fie *ținute la zi*, mereu *actualizate*, datele pe care le conțin trebuie să fie strict *verificate*. Datorită informațiilor cu caracter personal pe care le conțin, ele trebuie păstrate corespunzător.

Mackay mărturisește, că la început, în fiecare week end ducea acasă cca 10 dosare mai importante și le memora. Acum are un consiliu de conducere și un compartiment de marketing care se ocupă împreună de studierea permanentă a acestor dosare și pe baza iinformațiilor cuprinse în ele se fundamentează planurile strategice ale firmei.

Lista de date cuprinde *7 capitole mari*: partenerul, școli absolvite, familie, curricula profesională, cercul de interese, mod de viață, relația partener - agent.

Cum se folosesc datele din această listă?

Cunoașterea *datei nașterii* este importantă, deoarece clienților li se trimit felicitări, cadouri etc. și în plus, cele mai multe afaceri le poți încheia dacă inviți clientul la masă în ziua aniversării sale. Atunci este bine dispus și afacerile se pot încheia mai ușor.

Cunoașterea *locului nașterii* este importantă, deoarece te poți informa cu privire la evenimentele legate de acest loc, poți discuta cu clientul despre aceste evenimente și astfel, acesta are impresia că stă de vorbă cu un consătean, ceea ce are un efect benefic asupra afacerilor, apropiindu-ne de client.

Cunoașterea familiei clientului ne permite să-l felicităm cu ocazia unor realizări ale soției (soțului) și mai ales ale copiilor.

Cercul de interese ne ajută să cunoaștem ce-i place cel mai mult, ce hobby-uri are. Astfel, îi putem trimite invitații la diferite manifestări sportive, cultural-artistice, bilete de odihnă sau tratament, timbre etc.

În practică, *agentul de vânzări sau firma se identifică adesea cu oferta propusă*. Ca urmare, oamenii nu cumpănesc produsul oferit, ci pe cel ce stă în spatele ofertei. Din această cauză, multe publicații de specialitate subliniază că *agentul de vânzări trebuie să știe să se vândă pe sine însuși*. Dar nu este chiar așa. Dimpotrivă, este o *greșeală* dacă agentul se străduiește prea mult în acest sens, deoarece om fiind, lipsurile sale se pot descoperi foarte ușor. Trebuie să lăsăm ca *cumpărătorul să descopere singur cât este de favorabilă oferta noastră pentru el*. Agentul de vânzări nu trebuie să încerce să se prezinte într-o lumină favorabilă pentru a-l impresiona pe client, ci trebuie să-l lase pe el să strălucească, să se afirme (Ați făcut o alegere minunată! Ați dat dovadă de multă pricepere! etc.) Afirmarea personalității agentului în cadrul tratativelor are doar o importanță secundară. Cunoscând personalitatea clientului, agentul trebuie să se străduiască pentru afirmarea acesteia.

Iată din nou exemplul lui *GM*, care a reușit să creeze o situație în care deputații parlamentari din toată SUA s-au bătut pentru a obține uzina Saturn, tocmai pentru faptul că *firma a rămas în umbră, nu și-a afirmat personalitatea, ci a lăsat să se afirme clienții potențiali*. Propunerea s-a publicat în presă, nu a venit din partea unor oameni cu nume exotic, cu accent străin, despre care se zvonea că sunt putred de bogați și care au devenit un subiect ușor pentru presa flămândă. În

cazul lui GM, opinia publică avea în față doar o firmă decentă, de un renume solid și atât!

Cunoașterea clienților ne ajută *să alegem cea mai bună tactică*: să-l vizităm acasă la el personal, să trimitem un agent, să-l contactăm printr-o scrisoare sau prin telefon, sau este mai bine ca înainte de a-l contacta direct, să creem o cerere pentru marfa pe care dorim s-o vindem? Oricât ar fi de favorabilă această ofertă, alegerea unei tactici de negociere eronate din cauza necunoașterii personalității clientului, duce la eșec.

6. Ce să facem dacă clientul nu vrea să cumpere?

Obținerea unei comenzi încă nu înseamnă că am încheiat o afacere. Oricine poate obține o comandă dacă știe să mintă fără să clipească. Dar *un agent adevărat nu obține doar o singură comandă, ci și comenzi ulterioare*, de la un cumpărător care mai înainte era clientul concurenței.

Totul începe cu un apel telefonic, dar numai după ce cineva ne-*a făcut cunoștință* cu cumpărătorul vizat.

În "Ogilvy despre reclamă"[1] apare un desen, care reprezintă un funcționar umil, cu cotiere și ochelari, care privește țintă la cumpărător. El este agentul. Cumpărătorul, care nu vrea să cumpere, îi spune: "Nu te cunosc. Nu cunosc firma. Nu cunosc produsele firmei. Nu cunosc rezultatele firmei. Nu cunosc cumpărătorii firmei. Nu cunosc istoricul firmei. Nu cunosc renumele firmei. De fapt, ce dorești să-mi vinzi?" Aceasta este o veritabilă publicitate.

Dacă este vorba despre produsele unei *firme ca IBM*, campania de reclamă și de marketing a firmei este suficientă pentru a ne face cunoștință cu clienții vizați, deoarece firma are un renume solid, o mare putere de convingere, deci *este un aliat mut*, care sprijină agentul de vânzări în cadrul oricărei întâlniri de afacere.

În cazul unei *firme mai mici*, relativ necunoscute, introducerea cu efect are însă o mare importanță pentru agentul de vânzări. Cea mai bună recomandare poate veni din partea unor *parteneri actuali mulțumiți* de prestările firmei și care îl cunosc pe clientul vizat. Firmele trebuie să se străduiască să-și creeze o *rețea de parteneri și de prieteni*, cu ajutorul cărora să poată fi introduse la orice client potențial.

După ce introducerea a avut loc, putem să cerem o întâlnire personală cu clientul vizat. Poate nu reușim din prima încercare, dar trebuie să insistăm, pentru a ajunge cumva pe locul al doilea pe lista cât mai multor cumpărători. În continuare, va acționa legea numerelor mari.

Pe baza legii numerelor mari funcționează o întreagă ramură de afacere: asigurările. Agenții de asigurare știu pentru următorul an: câți vor muri, din ce cauză, unde, cam la ce vârstă, de ce sex, de ce profesie etc. Uluitor! Doar că nu vor ști cine anume va muri!

Dacă am reușit să fim "al doilea" pe lista unui număr suficient de mare de cumpărători, mai devreme sau mai târziu cineva de pe locul întâi va muri, va da

[1] McGraw Hill, 1990, pg. 118.

faliment, va greși cu ceva, deci îi vom putea lua locul. Totul este să avem răbdare și perseverență.

7. Scrisori mici - comenzi mari.

Decizia de a cumpăra un bun costisitor este dificilă. Trebuie să-l ajutăm pe cumpărător în acest sens, să-i facem alegerea mai facilă. Cum? După ce un client a cumpărat de la noi, să *nu-l uităm*, ci să ținem în continuare legătura cu el, prin intermediul unor scrisorele, prin care îl întrebăm dacă este mulțumit de marfa cumpărată, îl anunțăm când sosește un nou transport, îl felicităm pentru o realizare, îi mulțumim pentru o invitație la masă etc. Aceste scrisori trebuie să fie scrise de mână și timbrate manual. Scrierea lor nu ia mai mult de un minut, dar efectul lor este neașteptat.

Mackay mărturisește că-și schimbă mașina din 3 în 3 ani, dar niciodată nu a cumpărat de două ori de la aceeași firmă sau același agent, deoarece niciodată vânzătorul nu și-a mai amintit de el.

O tânără absolventă, perindându-se la multe firme de publicitate unde ar fi dorit să lucreze, a fost refuzată datorită lipsei sale de experiență. La una din aceste firme, a observat o oarecare simpatie față de persoana ei. După discuția cu șeful de personal, i-a scris o scrisoare, prin care i-a mulțumit pentru amabilitatea de a sta de vorbă cu ea. A primit postul și ulterior a aflat, că numai din cauza acelei mici scrisori a fost preferată altor 10 candidați.

8. Unde să cauți un nou cumpărător?

Există o regulă: *regula de 80/20*, conform căreia, 80% din circulație se desfășoară cu 20% din parteneri. Deci, dacă dorim să ne mărim circulația, luăm lista actualilor parteneri și încercăm "să-i prelucrăm" încă odată pe cei mai importanți. Este un sfat bun, dar să vedem și reversul medaliei. Dacă este adevărată regula de 80/20, atunci este adevărat și faptul că în calitate de cumpărător, noi realizăm 80% din circulația a 20% din furnizorii noștri. Nu ar fi logic ca aceste firme, care trăiesc de pe urma noastră, să cumpere de la noi?

9. Trebuie să dăm dovadă de autodisciplină.

Degeaba știm ce trebuie să facem, dacă nu avem suficientă autodisciplină să și facem acest lucru efectiv.

Mulți agenți de vânzare consideră că postul lor este pe viață, deci nu trebuie să facă eforturi deosebite și nu stau toată ziua la birou. Cine își risipește ziua de muncă prin pasivitate, nu va vinde însă nimic, deoarece cumpărătorii nu-l vor putea găsi când ar dori să cumpere.

Agentul își vinde de fapt timpul de muncă. Produsul pe care-l oferă este ceva independent de el: câștigă sau pierde un client prin intermediul personalității sale. Dacă nu este prezent pentru a-l servi pe client, nu va vinde.

Clientul trebuie să vadă în agent *nu un vânzător*, ci *un sfătuitor de încredere*, oricând de găsit, *un prieten* pe care poți conta oricând, chiar *propriul său angajat*, care mai are și calitatea de a fi plătit de altcineva.

S-au încercat multe modalități de *motivare a agenților*: concursuri de vânzare, conferințe, mese rotunde etc. Cu toate acestea, de multe ori, ei refuză să

aducă în afacere ceea ce au ei mai valoros, ceea ce de obicei dă rezultate: timpul lor.

Este important să avem *un plan de muncă*, să stabilim la începutul zilei de muncă câți clienți o să întâlnim personal și orice s-ar întâmpla, să ne respectăm planul. Dar degeaba am vizitat 10 clienți, dacă nu am vorbit doar cu 1: numai aceasta contează!

Metoda infailibilă a succesului este *să urmărim permanent pe ce consumăm timpul nostru de muncă*, așa cum în cura de slăbire urmărim caloriile consumate.

Dacă planul de muncă zilnic este realist și facem totul pentru a-l îndeplini, vom avea rezultate. Cei ce-și verifică astfel propriile realizări, vor elabora planuri proprii mai coercitive decât cele elaborate de șeful lor ierarhic.

10. Cine nu are un obiectiv, niciodată nu-l va realiza.

Fixarea obiectivelor este de fapt *metoda urmăririi cheltuirii timpului de muncă* și constă din *trei pași: fixare* obiectivelor, *elaborarea* planului de realizare a obiectivelor și *urmărirea* sistematică a timpului scurs.

Octogenarul Matsushita fiind întrebat la o conferință ținută în 1983 dacă elaborează planuri pe termen lung pentru firma sa, a răspuns afirmativ. Pe ce perioadă? Pentru 250 de ani. La întrebarea: ce este necesar pentru realizarea acestor planuri, el a răspuns: răbdare!

Orice om de afacere trebuie să formuleze *un obiectiv propriu* și să decidă care vor fi *principiile de bază* pe care le va respecta cu strictețe. Aceste obiective se formulează fundamentat, *realist*, nu sub presiunea momentului, ci în posesia unui plan de realizare operant.

La IBM, strategia de realizare a obiectivelor pe termen lung ale firmei s-a formulat în trei puncte: *"Respectă individul, fie că este cumpărător, fie că este furnizor. Străduiește-te spre perfecțiune. Servește cumpărătorul înainte de toate"*.

Nu este necesară o prea mare detaliere a acestor obiective, mai important este ca ele să fie realiste. IBM și-a fixat doar 4 obiective simple: *"Creșterea întreprinderii să țină pasul cel puțin cu ritmul general de creștere a ramurii. Asigurarea ca firma să aibă cele mai mici costuri în ramură. Folosirea întotdeauna a celei mai bune tehnologii existente. Realizarea unui profit cât mai mare"*.

După fixarea obiectivelor, se va elabora planul de realizare a lor. S-a afirmat că "*planul nu este altceva decât un vis cu termen de realizare*". Important este însă ca acest vis să fie scris pe hârtie, căci numai astfel va avea seriozitatea corespunzătoare pentru a ne obliga să facem eforturile necesare pentru transformarea sa în realitate.

11. Crede în tine, chiar dacă alții nu cred.

Grecii antici credeau că nimeni nu poate alerga distanța de o leghe în 4 minute. Și iată că Roger Bannister dovedește că acest lucru nu este imposibil din punct de vedere fizic, iar astăzi, aproape toți concurenții realizează o asemenea performanță. Cum a fost posibil acest lucru? Grecii au încercat să "cointereseze" alergătorii, fugărindu-i cu lei sălbatici, dar nu au reușit. În epoca modernă s-a schimbat însă atitudinea. Cioplitorul de piatră lovește de 100 de ori piatra fără

rezultat, pentru ca la a 101-a lovitură piatra să crape. Dar nu din cauza ultimei lovituri, ci a tuturor celor anterioare. Deci, dacă ești consecvent și crezi în tine orice ar spune ceilalți, mai devreme sau mai târziu vei reuși.

12. Trebuie să-ți fixezi un model de urmat.

Bannister a fost modelul urmat de ceilalți alergători: "Dacă el a reușit și noi putem!"

Trebuie să-ți imiți modelul, să concurezi cu el și să încerci să-l depășești, după care îți alegi un nou model, un nou exemplu de urmat.

13. Trebuie să dorești imposibilul, să prevezi evenimentele, închipuindu-ți diferite alternative de realizare a obiectivelor fixate. Nimic nu trebuie să te descurajeze. Așa au putut supraviețui cei din lagărele de concentrare, visând că într-o zi vor fi liberi. Dacă dorești imposibilul și ești perseverent, mai devreme sau mai târziu vei fi un om de afaceri de succes.

BIBLIOGRAFIE

1. Harvey Mackay, *Teafăr între rechini*, PARK Kiadó, 1991.
2. Marc Pointet, Études de cas corrigées de marketing, EYROLLES.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

CONDUCEREA GRUPURILOR INFORMALE DE MUNCĂ

IOAN S. POP

REZUMAT. Din ce în ce mai mult, în cadrul organizațiilor și mai ales a unităților economice se formează grupuri (echipe) pe o durată determinantă. În articol se prezintă modul de conducere în raport cu obiectivele fixate, cu structura organizatorică adoptată și cu elementele de putere în cadrul grupului. Cele trei aspecte prezentate oferă o imagine a modului de constituire și conducere a grupului informal.

În cadrul diferitelor organizații și din ce în ce mai mult în cele cu caracter economic, anumite activități care au o durată limitată, bine precizată și dimensionată, se realizează de către compartimente de muncă neformale (informale) denumite și echipe care se compun după reguli specifice iar la terminarea sarcinilor încredințate se descompun. Activități privind derularea unei afaceri, proiectarea unui produs, realizarea unei lucrări, etc. se pretează la aceste grupuri din mai multe puncte de vedere.

Procesul de evoluție este dirijat prin acțiunea de fixare a obiectivelor. Obiectivele sunt formulare în corelare cu viziunea întreprinderii.

În cadrul echipei lucrează în comun oameni, a căror influență în cadrul grupului este diferită. Pe parcursul colaborării, relațiile privind importanța acestor membri ai grupului se pot modifica. De aceea, este necesar ca aceste structuri în cadrul grupului să se definească în permanență, să fie clarificate competențele și o responsabilitățile și de asemenea să fie utilizate punctele tari ale fiecărui membru din cadrul grupului.

Odată cu raporturile de importanță oscilează și linia de evoluție a fiecărui membru al echipei. În momentul repartizării sarcinilor și ulterior, pe parcursul activității, membrii echipei pot avea interese diferite. Este important ca tensiunile ce rezultă din această situație să fie identificate pentru a putea menține în continuare coeziunea echipei. Pentru ca aceste fire elastice supratensionate uneori să nu se rupă, trebuie periodic purtate discuții pentru a comunica cu privire la diferitele interese și în legătură cu evoluția activității.

Motivația joacă un rol important în cadrul activității. A promova această motivație înseamnă a promova coeziunea grupului și a-i transmite un impuls în direcția corespunzătoare obiectivului comun.

1. Fixarea obiectivelor

Pe baza viziunii se dezvoltă, eventual și prin intermediul mai multor pași, obiective cu un anumit orizont de planificare pentru diferitele compartimente și nivele ierarhice. În acest caz este important de comunicat tuturor părților implicate care sunt condițiile care îi privesc. Unii conducători nu utilizează șansa de a clarifica ce anume și de ce trebuie făcut. Și adeseori aceștia gândesc "eu nu sunt obligat să le dau o explicație", iar uneori și spun acest lucru.

Fixarea obiectivelor se justifică în cazurile în care este vorba de condiții efective, iar acestea pot fi realizate pe baza unor discuții. Un obiectiv poate avea așadar un caracter mai pronunțat cantitatic sau calitativ.

Cu cât un obiectiv este mai calitativ formulat, cu atât este mai supus interpretărilor.

Fiecare obiectiv se poate defini cu ajutorul a 3 caracteristici:

Conținut: ce dorește să se realizeze prin atingerea obiectivului;

Dimensiune: mărimea prin care se consideră că obiectivul a fost realizat;

Termen: stabilește momentul la care trebuie realizat obiectivul.

După ce s-au stabilit care sunt mijloacele ce permit realizarea obiectivului, este necesar ca periodic să se verifice stadiul de îndeplinire a obiectivului. Pentru aceasta se utilizează:

* o comparație între cheltuieli și utilitate, ca și
* o comparație între existent și propus.

În primul caz se verifică dacă în cadrul procesului au fost utilizate efectiv mijloace noi. În cadrul analizei existent-propus, se compară pentru obiectivul care trebuie atins, nivelul propus cu cel existent. În cazul în care sunt abateri între aceste două niveluri trebuie analizat care sunt factorii cărora li se datorează abaterile respective, pentru a putea identifica modalitățile prin care obiectivul să fie atins conform condițiilor convenite.

Îndeplinirea unui obiectiv necesită timp: a comunica obiectivul, a-l înțelege și a ști că și ceilalți l-au înțeles, a modifica comportamentele și a aștepta consecințele. Din păcate, toate aceste întârzieri datorate factorului uman, pot avea consecințe asupra conducătorului: ca urmare a presiunii timpului, acestea pot prezenta o situație de reținere sau este plin de nerăbdare și de suspiciuni și stabilește noi obiective înainte ca cele anterioare să fie îndeplinite.

Și în felul acesta efectele sunt resimțite în următoarele 2 direcții:

- conducătorul este dezamăgit deoarece colaboratorii săi nu lucrează suficient de repede și nu sunt suficient de angajați;
- colaboratorii, ca urmare a modificării rapide a direcției sunt frustrați și atunci blochează noua situație sau o ignoră, fie sunt suprasolicitați, fie că nu o iau în serios.

A avea prea puțin timp înseamnă a trebui să alegem

Ce este de fapt timpul? Acesta nu este nimic altceva decât o convenție, o categorie care crează și prin aceasta, siguranța. Din această cauză și timpul este

perceput în mod diferit. După cum un eveniment este apreciat drept pozitiv sau negativ, și timpul se consideră că trece mai repede sau mai încet.

În cadrul unei societăți a eficienței, timpul este considerat drept un bun. Timpul este limitat ca resursă și este necesar să fie folosit cât se poate de eficient. Și adeseori cel ce are timp puțin este și un realizator. Scala de măsură a eficienței depinde în principal de propria reprezentare cu privire la valoarea timpului, aceasta însemnând ce priorități sunt stabilite. Perceperea timpului și în consecință, utilizarea acestuia au așadar un caracter subiectiv.

Dacă am prea puțin timp înseamnă:

- Am prea multe posibilități de alegere și nu am stabilit încă prioritățile.
- Nu mi-am ordonat astfel informațiile și intentiile, ca să pot alege o problemă în orice situație.

Dimpotrivă, există două situații în care am prea mult timp la dispoziție:

- Atunci când am prea puține modalități de alegere, deci când nu există priorități.
- Atunci când alegerea făcută corespunde în mod clar priorităților și nu mă simt obligat să abordez și alte alternative.

Din păcate, nu este posibil ca timpul să fie prelungit, dar acesta poate fi mai bine folosit atunci când există o reprezentare clară a priorităților. Raportând aceste aspecte la echipă, aceasta înseamnă că atât conducătorul cât și colaboratorii trebuie să poata aprecia de cât timp au nevoie pentru o anumită sarcină și respectiv care sunt prioritățile.

În sinteză, se poate spune că:

- Un conducător are sarcina să formuleze clar obiectivele și să convină asupra lor cu colaboratorii.
- Din această cauză este recomandabil ca atingerea obiectivelor să fie periodic controlată.
- De asemenea, trebuie decis cât timp și ce prioritate se acordă unei anumite sarcini.

2. Definirea structurilor

Munca în echipă este considerată de unii drept o activitate în grupă în care toți fac aceeași treabă și au aceeași pregătire. Există însă și altă reprezentare cu privire la munca în echipă: o echipă bună are multe individualități, sinteza acestora la un loc reprezintă mai mult decât simpla însumare a performanțelor individuale. În cadrul echipei sunt și generaliști și specialiști în funcție de temele ce trebuie rezolvate.

Arta nu constă în a face toți același lucru, ci a ține sub control diferitele contradicții. Munca în echipă poate fi deosebit de armonioasă, dar poate fi și tensionată și impulsivă. Multe echipe, în astfel de situații eșuează în ciuda intențiilor unei înțelegeri unitare.

În faza de întemeiere a unei echipe se creează premizele unei atmosfere bune în cadrul echipei. Mai târziu pot apea conflicte și dispute. Din această cauză este util ca la începutul activității în cadrul echipei, conducătorul să abordeze

aspectele cu privire la reprezentările, cerințele și așteptările fiecăruia. Fiecărui membru al echipei descrie care este contribuția sa la atingerea obiectivului și ce avantaje vede pentru el din aceasta. Dacă și pe parcursul realizării sarcinii se discută despre aceste cerințe și atitudini, este posibil să se obțină rezultate bune în cadrul echipei.

În cadrul multor întreprinderi, majoritatea personalului nu lucrează în echipă. Delegarea de sarcini se realizează de pe nivele ierarhice. Așa numita organizare în linie, structurează grupe care sunt subordonate unui conducător. Acesta la rândul lui, împreună cu alți conducători este subordonat unui conducător de pe nivel superior. Informațiile se deplasează de fiecare dată în linie, în sus și de-abia după aceea către un alt compartiment.

În cadrul întreprinderilor organizate ierarhic, problema responsabilității și competenței joacă un rol important. Poate fi întâlnită disponibilitatea unui conducător de a-și delega competențele și responsabilitatea pentru a se degreva. De asemenea, în cadrul unei întreprinderi se pot structura grupe care să fie denumite oficial echipe, dar care, prin forma de organizare să fie asemănătoare cu o echipă.

Pentru o echipă și pentru un conducător trebuie inițial clarificate raporturile cu privire la putere: cine deține puterea în cadrul grupei. La această întrebare un rol important îl joacă și propria reprezentare a persoanei. Se vede un membru al grupei mai puțin important decât îl văd ceilalți sau se văd toți la fel?

Se pot diferenția următoarele tipuri de putere:

* *puterea de legitimitate* rezultă dintr-o transpunere ierarhică sau pe baza acceptării grupei de a se lăsa condusă de o anumită persoană;
* *puterea de recompensare* este reprezentată de capacitatea unei persoane de a recompensa anumite comportări așteptate;
* *puterea de pedepsire* este reprezentată de capacitatea unei persoane de a pedepsi o atitudine contrară unui comportament dorit;
* *puterea de competență* se datorează capacității unei persoane de a influența prin cunoștințele sale, sarcini și probleme pe care o grupă trebuie să le rezolve;
* *puterea de referință* este reprezentată de calitățile unei persoane ca și identificarea grupei cu această persoană.

În cazul în care un conducător are reprezentări clare cu privire la cerințele de putere ale fiecărui membru al grupului, atunci este simplu de a înțelege și de a utiliza structura din interiorul unei grupe. Un conducător nu trebuie să dețină toată puterea. Dacă acesta înțelege să delege o parte din putere, atunci prin aceasra se poate degreva. Sarcinile pot fi rezolvate și de către colaboratori competenți. Totodată, colaboratorii trebuie să se obișnuiască cu ideea că ei înșiși dețin o parte din putere și să se învețe cum să procedeze cu această responsabilitate.

Colaboratorii cărora un conducător le permite să-și utilizeze puterea de competență, se vor simți responsabili pentru munca lor. Sau dacă unui colaborator i se oferă puterea de legitimitate de a modera o echipă, se va identifica în mod deosebit cu sarcina respectivă.

În alcătuirea unei structuri, puterea joacă un rol important.

O tendință de bază a tuturor oamenilor este de a crea o ordine interioară a lucrurilor, de a avea raporturi clare în imaginea lor despre realitate. Din această cauză, grupele au tendința de structurare, independent de faptul că o structură poate avea un efect favorabil sau restrictiv în ceea ce privește realizarea sarcinii.

Tendința către structură este vizibilă și în cadrul unei echipe sau a unei întreprinderi în care sunt precizate limite. Fiecare conducător și fiecare conducător și fiecare colaborator este responsabil pentru un anumit domeniu. Dacă această competență se referă la un compartiment anume, partenerii de discuție pot fi mai mulți colaboratori. În cadrul compartimentului se va stabili în acest caz pentru fiecare persoană, care sunt sarcinile respective.

Prin convertirea obiectivelor se stabilește care sunt comportamentele așteptate și care sunt limitele. Ulterior, limitele unor obiective viitoare vor fi stabilite pe baza competențelor și interselor individuale ale colaboratorilor.

Limitele se stabilesc în mod explicit - cine aparține grupei și cine nu. În cadrul fișei postului se stabilește printr-o formulare exactă condiția apartenței la întreprindere. Acest lucru rezultă prin răspunsul la următoarele întrebări:

Cine, pentru ce este competent?	= Limite de competență
Cine, ce face?	= Limite cu privire la însărcinări
Ce implicații are aceasta pentru noi?	= Limite de interese
Cine este cu noi și cine nu?	= Limite de identitate

O altă formă de structurare a colaboratorilor din cadrul unei întreprinderi sau ale unei echipe, precum și un mediu exterior modificat, necesită noi formulări ale acestor delimitări. Din aceasta rezultă o altă repartizare a sarcinilor sau ale responsabilității. Continuarea existenței unei întreprinderi depinde și de capacitatea acesteia de a-și crea structuri și de a le adapta de fiecare dată noilor condiții.

O echipă este formată din individualități. Din această cauză în cadrul colaborării dintre membrii echipei este necesară utilizarea punctelor tari ale fiecăruia. Fiecare trebuie să-și aducă o contribuție la rezolvarea sarcinilor într-un domeniu care îi este apropiat și în legătură cu care are cunoștințele necesare. Munca în echipă nu înseamnă a avea o mulțime de atotștiutori ci de a realiza o asociere cât mai eficientă a cunoștințelor individuale ale fiecăruia. În acest caz se obține rezultatul de ansamblu care este mai mare decât suma rezultatelor individuale. Altfel spus, nu se realizează o adunare ci o multiplicare, deoarece o soluție a unui membru al echipei poate contribui la rezolvarea sarcinii altuia.

Individualitatea membrilor echipei se poate manifesta și în diferitele domenii de specialitate din care aceștia provin. În felul acesta o echipă care nu este alcătuită doar din specialiști în domeniul tehnic ci și din domeniul economic este capabilă, prin abordarea problemelor din diferite puncte de vedere să dezvolte noi idei.

Ceea ce se întâlnește în cazul unei echipe interdisciplinare este valabil și pentru o echipă multiculturală. Diferitele experiențe și obiceiuri ale membrilor unei echipe de diferite naționalități, permit identificarea unei multitudini de soluții ale unor anumite sarcini.

În sinteză, se poate spune:

- Prin discuții și întrebări, conducătorul identifică atitudinile și cerințele colaboratorilor.
- Fiecare conducător trebuie să fie conștient că nu preia rezolvarea tuturor sarcinilor, ci să transmită colaboratorilor sarcini și responsabilități adecvate.
- Pentru aceasta este necesar să se utilizeze punctele tari ale colaboratorilor și să se întrebe care colaborator vrea să preia o sarcină. S-ar putea să existe anumite aptitudini necunoscute ale unor colaboratori care este bine să fie promovate.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

CONSIDERAŢII PRIVIND PIAŢA ASIGURĂRILOR

DUMITRU MATIŞ

ABSTRACT. Considerations about the Insurance Market. The transformation of romanian economy, observed since 1989, from the centrally controlled market to a free market and the development of social and economic activities have generated to need the insurance. At that time appeared the new insurance companies which work in the new economic environment.

The paper presents some considerations about the insurance market.

Asigurăile reprezintă pentru unii un mit, pentru alţii o fascinaţie. Asigurările comerciale au constituit şi constituie o realitate economică şi socială care însoţeşte şi marchează istoria omenirii. Asigurările au apărut din nevoia de protecţie a bunurilor, averii şi vieţii oamenilor împotriva unor pericole variate şi complexe.

Societăţile de asigurare şi/sau asociaţiile mutuale de asigurare, preluând asupra lor riscurile care ameninţă persoanele fizice şi persoanele juridice, în schimbul unei prime, oferă acestora o anumită certitudine, despovărând asiguraţii de consecinţele materiale ale riscurilor care îi ameninţă.

Preţul plătit de asiguraţi este mai mic decât pierderea pe care ar putea să o sufere în caz de producere a riscului asigurat, fapt ce pledează pentru această formă de protecţie împotriva evenimentelor aleatorii care pot influenţa viaţa oamenilor şi activitatea agenţilor economici. Constituirea unor fonduri de autoprotecţie sau de autoasigurare ar necesita perioade îndelungate de timp şi în acelaşi timp ar mobiliza resurse financiare mult mai mari decât cele efectiv necesare pentru acoperirea pagubelor produse în economie.

Yvonne Lambert-Faivre consideră că "sub aspectul tehnic, care e fundamental, asigurarea este operaţia prin care un asigurător, organizând pe principiul mutualităţii un număr mare de asiguranţi, expuşi la producerea anumitor riscuri, îl îndemnizează pe aceia dintre ei care suferă un sinistru, pe seama fondului comun constituit din primele încasate".[1]

Asigurarea se bazează pe comunitatea de risc şi mutualitatea în suportarea efectelor cazurilor asigurate.

Comunitatea de risc înseamnă existenţa unui număr mare de persoane fizice sau juridice egal ameninţate de aceleaşi pericole şi deopotrivă interesate de apărarea intereselor lor. Comunitatea se formează în mod spontan, prin simpla participare cu prime de asigurare la constituirea fondului de asigurare la dispoziţia unei organizaţii specializate (societate comercială de asigurare sau organizaţie de

---

[1] Yvonne Lambert-Faivre, *Droit des assurances*, 5-eme edition, Dalloz, Paris, 1985, p.36.

asigurare mutuală). "Izolat, omul este foarte vulnerabil la loviturile soartei care îl menține într-o stare de insecuritate, penibilă sub aspect moral și nefastă sub raport economic".[2]

Mutualitatea reflectă constituirea și utilizarea fondului de asigurare după principiul "unul pentru toți și toți pentru unul". Fondul de asigurare constituit prin contribuția asiguraților servește efectuării plăților de despăgubiri și sume asigurate cuvenite persoanelor fizice și juridice afectate de evenimentele asigurate. "Întreprinderea și asumarea de responsabilități presupun o anumită încredere în viitor; ori, dacă asigurarea nu evită sinistrele, ea le difuzează efectele între toți asigurații. Cu toate acestea, pentru ca o întreprindere de asigurare să poată indemniza efectiv toate sinistrele garantate, trebuie ca ea să organizeze mutualitatea riscurilor după reguli matematice riguroase care sunt fundamentul tehnicii sale".[3]

Asigurarea este o prestare de servicii prin care societatea de asigurare, în schimbul primelor încasate de la asigurați, oferă acestora un produs súi-géneris, și anume obligația de a prelua asupra sa efectele negative ale producerii unui eveniment sau complex de evenimente.

În domeniul asigurărilor se întâlnește un fenomen specific, unic în activitatea economică, respectiv inversarea ciclului de producție. Asigurătorul "vinde" înainte de a fi "produs", înainte de a cunoaște costul "produsului vândut". Prin încasarea primei de asigurare, societatea de asigurare se obligă să plătească asiguratului eventualele daune a căror mărime nu se cunoaște, acestea putând fi doar aproximate pe baza unor calcule probabilistice.

Cadrul organizatoric în care se realizează activitatea de asigurare îl constituie piața asigurărilor. Operatorii specifici pe piața asigurărilor sunt: asigurătorul și asiguratul. Ca pe orice piață și pe piața asigurărilor întâlnim: cererea de asigurare și oferta de asigurare.

Cererea de asigurare vine din partea persoanelor fizice și juridice asigurabile, dornice să încheie diverse tipuri de asigurări în funcție de interese și posibilitățile financiare.

Din acest punct de vedere vorbim de cererea potențială și cererea efectivă.

Cererea potențială în Romania este mare, având în vedere nevoile reale de asigurare atât la nivelul persoanelor juridice, cât și la persoanele fizice.

Cererea efectivă este redusă din cauza scăderii puterii de cumpărare a populației, a necunoașterii și înțelegerii rolului asigurării ca mijloc de protecție.

Oferta de asigurare este susținută de organizații specializate, autorizate să funcționeze în acest domeniu și care au capacitate financiară corespunzătoare. Oferta de asigurare este reprezentată de societățile comerciale de asigurare cu capital de stat, cu capital privat sau mixt, de organizațiile mutuale de asigurare și alte unități.

---

[2] *Ibidem*, p.37.

[3] *Ibidem*, p.37.

Dimensiunile pieței asigurărilor sunt determinate de cererea de asigurare, care depinde atât de puterea economică a persoanelor fizice și juridice asigurabile, cât și de convingerea acestora în utilitatea asigurărilor comerciale.

Piața românească a asigurărilor și reasigurărilor a cunoscut o evoluție contradictorie, în consens cu evoluția economiei în ansamblul ei. Economia României este confruntată cu multiple probleme, legate de perioada de tranziție spre economia de piață în care se află, de gradul de dezvoltare, de dificultățile financiare cu care se confruntă întreprinderile, de inflația galopantă care subminează puterea de cumpărare a leului, de creșterea șomajului, de reducerea veniturilor reale ale populației etc. Toate acestea își pun amprenta și asupra asigurărilor și reasigurărilor.

Gradul de dezvoltare a sectorului asigurărilor din România în comparație cu țările Uniunii Europene reiese și din următorii indicatori:

1) Ponderea volumului primelor de asigurare în P.I.B. prezintă diferențe foarte mari de la țară la țară.

In Luxemburg se constată cele mai ridicate valori (17%), în Anglia 11%, iar în celelalte țări ale U.E. această pondere este cuprinsă între 5 și 10%. In țara noastră acest indicator era în anul 1996 de numai 0,5%.[4]

Pe măsură ce veniturile persoanelor cresc și nevoile vitale sunt satisfăcute, oamenii sunt dispuși să sacrifice o parte din veniturile lor disponibile pentru procurarea unor bunuri și servicii care nu sunt de primă necesitate, cum ar fi primele de asigurare. Primele de asigurare cresc atunci când:

- un număr din ce în ce mai mare de oameni sunt conștienți de utilitatea asigurării ca mijloc de protecție;
- veniturile realizate de indivizi acoperă nu numai nevoile primordiale de trai, dar și unele necesități secundare ori disponibilizează sume pentru economisire.

Dezvoltarea asigurărilor și îmbunătățirea raportului dintre prime și produsul intern brut este rezultatul acțiunii conjugate a unor factori obiectivi și subiectivi. Din experiența internațională, rezultă că pe măsură ce crește produsul intern brut pe locuitor, crește și mărimea primelor de asigurare pe locuitor sau invers.

2) Volumul primelor de asigurare pe locuitor (densitatea asigurărilor) la nivelul anului 1996 înregistrează ca medie europeană 1250 â pe locuitor. In România era de numai 7,7 â/ locuitor, deși acest indicator a avut o evoluție ascendentă (4,3 â/ locuitor în 1994 și 5,6 â/ locuitor în 1995).[5]

3) Cota din veniturile nete personale cheltuite pentru asigurări situează România printre ultimele țări din Europa. In țara noastră sub 1% din veniturile nete personale sunt cheltuite pentru asigurări, în timp ce în țările U.E. această cotă depășește în medie 10%.

---

[4] Violeta Ciurel, *Piața românească a asigurărilor de viață*, în "Piața financiară", nr.6/1997, pag. 80.

[5] Comisia Națională pentru Statistică, "Anuarul Statistic al României", 1996.

4) Ponderea numărului de angajați în domeniul asigurărilor și reasigurărilor din totalul salariaților din economie era în România, la sfârșitul anului 1996 de 0,16% (aproximativ 9.300 persoane).[6]

Mărimea pieței asigurărilor se exprimă cu ajutorul mai multor indicatori, cum ar fi:

- numărul contractelor încheiate în perioada de referință;
- numărul polițelor active;
- valoarea anuală a primelor de asigurare;
- cuantumul sumelor asigurate în perioada de referință;
- valoarea totală a angajamentelor asumate de societățile de asigurare la un moment dat.

Problema care se pune este cea referitoare la caracterul pieței asigurărilor: este această piață o piață concurențială perfectă sau una imperfectă?

Caracteristicile unei piețe perfecte sunt:

- omogenitatea produsului;
- transparența pieței;
- atomizarea pieței;
- libertatea de mișcare (intrare-ieșire) a agenților pieței;
- descentralizarea deciziilor.[7]

Omogenitatea produsului pe piața asigurărilor constă în faptul că deși pe piața asigurărilor se valorifică o paletă relativ largă de produse, ele nu pot fi înlocuite, unul cu celălalt, nefiind interșanjabile. Pe piața asigurărilor nu se concurează societățile comerciale de asigurare "în general", ci societăți având același profil, cele care "vând" același tip de produs, adică încheie asigurări împotriva aceluiași risc".[8]

Concurența perfectă pe piața asigurărilor înseamnă concurența între aceleași categorii de produse (forme) de asigurare oferite de societăți de asigurare diferite.

Transparența pieței asigurărilor constituite cel mult un deziderat. Pe piața de mărfuri orice cumpărător este avizat cu privire la calitate, preț, mod de utilizare, scop și destinație. In domeniul asigurărilor, asiguratul cu greu poate realiza sau înțelege efectul asigurării, raportul dintre prima de asigurare, suma asigurată, valoarea bunului asigurat, riscurile etc. Cu alte cuvinte, piața asigurărilor este aproape opacă pentru cei neavizați.

---

[6] Comisia Națională pentru Statistică, "Buletin statistic", decembrie 1996.

[7] Lazăr Cistelecan, Rodica Cistelecan, *Asigurări comerciale*, Editura Dimitrie Cantemir, Tg.Mureș, 1996, pag. 154.

[8] Iulian Văcărel, Florian Bercea, *Asigurări și reasigurări*, Editura Marketer, București, 1993, p. 73.

Atomizarea pieței asigurărilor

O piață este considerată atomizată atunci când ea reunește un număr suficient de mare de ofertanți și solicitanți, astfel încât nici unul dintre participanți nu poate influența sensibil funcționarea acesteia.

In anul 1986 în S.U.A. funcționau 2.254 companii de asigurări de viață și 1.558 companii de asigurări de automobile. In Germania, în anul 1989, numărul total de întreprinderi de asigurare era de 2.434, în timp ce în Franța, în anul 1987 existau 557 întreprinderi.[9]

In România operează în acest moment 53 de societăți de asigurare. Se remarcă în primul rând numărul încă mic de asigurători.

Societățile de asigurare de pe piața românească sunt subcapitalizate, deoarece Legea nr. 47/1991 privind constituirea, organizarea și funcționarea societăților de asigurare și reasigurare prevede un capital minim de 250 milioane de lei. In momentul adoptării legii această sumă reprezenta aproximativ 1 milion de dolari S.U.A. în timp ce în prezent ea reprezintă doar 35.000 dolari S.U.A.

Capitalul social subscris și vărsat la cele 53 societăți de asigurare este de aproximativ 119 miliarde lei, adică 2,2 miliarde pe o companie, sumă extrem de mică.

Libertatea de mișcare a agenților economici pe piața asigurărilor

Piața este locul unde poate să vină oricine dorește să vândă sau să cumpere și să rămână cât dorește. Numărul ofertanților și al solicitanților este în continuă modificare. Creșterea sau scăderea numărului organizațiilor de asigurare este rezultatul apariției pe piață a noi societăți sau asociații mutuale, concomitent cu falimentarea sau fuzionarea altora. Piața asigurărilor este o piață deschisă, în continuă mișcare. Pentru a preîntâmpina intrarea pe această piață a unor societăți de asigurare neviabile și pentru a proteja populația de efectele nefavorabile ale unor falimente în acest sector piața asigurărilor este supusă unei supravegheri atente din partea autorității publice - Oficiul de Supraveghere a Activității de Asigurare și Reasigurare. Acesta avizează constituirea societăților comerciale de asigurări, urmărește vărsarea capitalului subscris, situația financiară a societăților de asigurare, fondul de protejare a asiguraților, funcționarea societăților de asigurare-reasigurare cu respectarea prevederilor legale.

Descentralizarea deciziilor. Fiecare organizație de asigurare ia decizii în limitele capacității sale financiare. Societățile de asigurare, în procesul decizional trebuie să țină seama de prevederile legale în materie, pentru a nu-și prejudicia nici propriile interese și nici pe cele ale terților.

In țara noastră legea se impune față de capacitatea decizională a societăților de asigurare în următoarele probleme:

a) obligația societăților de asigurare de a subscrie și vărsa capitalul social în funcție de limita minimă stabilită pentru fiecare formă de asigurare practicată;
b) gestionarea distinctă a asigurărilor de viață, separat de alte forme de asigurare din portofoliul societății;

---

[9] Idem, p.74.

c) restricția cu privire la raportul dintre angajamentele față de asiguranți și capacitatea lor financiară;
d) obligația constituirii de rezerve de prime pentru asigurările de viață și rezerve de prime și de daune pentru celelalte asigurări;
e) dreptul societăților de asigurări ca pe seama unei părți din capital, a rezervelor tehnice și de capital, să efectueze plasamente în investiții mobiliare și imobiliare, în titluri de valoare, de a acorda credite unor societăți bancare, cu condiția menținerii permanente a nivelului minim al coeficientului de solvabilitate de 15% din aceste fonduri.[10]

Caracterul de piață imperfectă pentru piața asigurărilor derivă și din acțiunile de concurență neloială. Aceasta se manifestă în cel puțin două moduri:
a) Societățile de asigurare practică dumpingul cu scopul atragerii de noi segmente de consumatori, reducând anormal nivelul primelor de asigurare;
b) Băncile comerciale condiționează acordarea creditelor agenților economici de încheierea unor contracte cu societățile de asigurare indicate. Acestea din urmă oferă produsele lor la prețuri mult superioare societăților concurente.

Din cele 53 de societăți de asigurare înregistrate la sfârșitul anului 1996 operau pe piață doar 37. Zece societăți au primit avizul OSAAR de constituire la sfârșitul anului 1996 iar șase în acest an.

Volumul primelor brute încasate a crescut în anul 1996 cu 89,78% față de anul 1995. Creșterea reală este de 32,88% față de anul 1995, la o rată a inflației de 56,9%.

Societățile de stat ASIROM S.A. și ASTRA S.A. au încasat 57,52% din totalul primelor de asigurare. Primele 10 societăți domină clar restul de 27 societăți, acestora din urmă revenindu-le doar 6,83% din totalul primelor încasate.

Veniturile din primele încasate pentru asigurările non-viață în 1996 reprezintă 98,29% din totalul primelor de asigurare.

Volumul primelor din asigurări de viață a crescut în 1996 față de 1995 cu 70,25% creșterea reală fiind de 13,35%. In această ramură de asigurare piața este dominată de ASIROM S.A. și UNITA S.A.

O creștere spectaculoasă au înregistrat volumul primelor din asigurările de autovehicule (131,49% față de anul 1995).

Numărul asiguraților a crescut în anul 1996 față de anul 1995 cu 39,32%.

Numărul de contracte pentru asigurările de viață a crescut în 1996 cu 302,23% față de anul 1995.

Dacă numărul contractelor încheiate se situează pe o pantă ascendentă în perioada 1994-1996, în ceea ce privește prima medie pe contract se constată o scădere continuă:

- 293,38 mii lei în anul 1994;
- 280,81 mii lei în anul 1995;
- 94,49 mii lei în anul 1996.

Volumul daunelor plătite în anul 1996 a înregistrat o creștere cu 101,82% față de anul 1995, ceea ce reprezintă o creștere reală cu 44,92%.

---

[10] Lazăr Cistelecan, Rodica Cistelecan, *Op.cit.*, p.157.

Pentru asigurările de viață sumele asigurate plătite au crescut cu 69,62% față de anul 1995, creșterea reală fiind de 12,72%.

La asigurările de autovehicule volumul daunelor plătite în anul 1996 a crescut cu 155,49% față de anul 1995, creșterea reală 98,59%.[11]

Apreciem că piața asigurărilor din România nu și-a epuizat toate resursele. Protejarea populației, a economiei, a bunurilor impune o schimbare de optică în perceperea riscurilor. Aceasta la rândul ei este legată de evoluția pozitivă a economiei românești, evoluție care să ducă la creștere nivelului de trai a populației.

BIBLIOGRAFIE

1. Yvonne Lambert-Faivre, *Droit des assurances*, 5-eme edition, Dalloz, Paris, 1985;
2. Lazăr Cistelecan, Rodica Cistelecan, *Asigurări comerciale*, Editura Dimitrie Cantemir, Tg.Mureș, 1996;
3. Iulian Văcărel, Florian Bercea, *Asigurări și reasigurări*, Editura Marketer, București, 1993;
4. Comisia Națională pentru Statistică, Anuarul Statistic al României, 1996.

[11] Vezi *Raportul asupra activității de asigurare în România în 1996*, elaborat de Oficiul pentru Supravegherea Activității de Asigurare și Reasigurare.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ANALIZA FIABILITĂŢII REŢELELOR DE CALCULATOARE UTILIZÂND TEORIA GRAFURILOR

LAZAR RUSU[1], RADU MUNTEANU[2]

ABSTRACT. Analyse of Computer Networks Reliability is a research study about how we could determine and estimate the reliability of computer networks by using the graph theory. We define the elements for study the reliability of computer networks such as connectivity, diameter etc. and analyse different topological configurations with calculus of the terminal reliability and global reliability for each case. Finally we compare the terminal reliability which those of global reliability for a better understanding in the process of computer networks design.

1. Introducere

Pentru studiul fiabilităţii reţelelor de calculatoare pot fi utilizaţi indicatorii generali de fiabilitate. Dintre indicatorii generali de fiabilitate care sunt adecvaţi studiului reţelelor de calculatoare este funcţia de fiabilitate şi coeficientul de indisponibilitate, ca şi metodele de analiză a fiabilităţii sistemelor complexe (dată fiind configuraţia reţelelor de calculatoare - cele specifice sistemelor cu structură nedecompozabilă).

Dată fiind structura şi particularităţile funcţionale ale reţelelor de calculatoare, în unele situaţii se impune pe lângă utilizarea indicatorilor generali de fiabilitate şi folosirea unor indicatori de fiabilitate specifici, mai adecvaţi, de exemplu pentru reliefarea influenţei topologiei reţelei.

Configuraţia reţelelor de calculatoare sugerează, ca fiind adecvată studiului fiabilităţii, modelarea acestora prin intermediul grafurilor liniare (grafuri de fiabilitate), în care nodurile corespund resurselor de calcul, iar arcele - liniilor de comunicaţie.

Pornind de la graful de fiabilitate aferent reţelei de calculatoare, pot fi definiţi ca indicatori ai fiabilităţii reţelei:

-*fiabilitatea terminală* - probabilitatea existenţei a cel puţin unui arc (căi de comunicaţie) între două noduri date ale grafului reţelei:

-*fiabilitatea globală* - probabilitatea că reţeaua este cel puţin simplu conectată (fiecare nod al reţelei este capabil să comunice cu toate celelalte).

Teoria grafurilor sugerează că o reţea de calculatoare, modelată prin intermediul unui graf liniar, poate fi descrisă din punct de vedere topologic prin intermediul mai multor indicatori care pot fi utilizaţi şi în studiile privind fiabilitatea

[1] Universitatea "Babeş-Bolyai" Cluj-Napoca
[2] Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

rețelei; în cele ce urmează, după ce sunt prezentate o serie de concepte fundamentale din teoria grafurilor necesare pentru dezvoltările ulterioare, se definesc acești indicatori topologici.

2. Indicatori de determinare a fiabilității rețelelor de calculatoare

Se consideră un graf liniar G ({n}, {a}), cu n noduri și a arce, ce corespunde unei rețele de calculatoare.

Gradul G(n) al unui nod n_j este egal cu numărul laturilor incidente la nodul n_j. Un graf se numește omogen dacă toate nodurile sale au același grad.

Două arce, respectiv noduri ale unui graf sunt considerate adiacente dacă au un nod, respectiv latură în comun.

O succesiune de noduri și arce adiacente formează o cale, lungimea $d(j, k)$ a unei căi este egală cu numărul arcelor parcurse între nodurile n_j și n_i.

Un circuit al unui graf este o cale în care nodurile de intrare și cel terminal coincid. Lungimea circuitului este dată de numărul arcelor incluse în respectivul circuit.

Un graf G ({n}, {a}) este numit conex dacă există cel puțin o cale între oricare pereche de noduri n_j, $n_i \in$ {n}.

Cel mai simplu indicator topologic îl constituie conectivitatea grafului C(G) care reprezintă numărul minim de arce sau noduri a căror îndepărtare conduce la deconectarea grafului. Se pot defini *conectivitatea corespunzătoare arcelor grafului*, $C^a(G)$, respectiv *conectivitatea* corespunzătoare *nodurilor grafului*, $C^n(G)$, care reprezintă numărul minim de arce, respectiv de noduri, ce trebuie îndepărtate din graful G ({a}, {n}) în scopul întreruperii tuturor legăturilor între oricare dintre perechile de noduri ale grafului (fig.1.1).

Se demonstrează că pentru orice graf G ({a}, {n}) există relația

$$G_{min}(G) \geq C^a(G) \geq C^n(G). \qquad (1.1.)$$

unde $G_{min}(G)$ reprezintă cel mai mic dintre grădele nodurilor grafului G.

Au fost dezvoltate metode de proiectare a rețelelor de calculatoare fiabile, a căror grafuri să aibă conectivitatea maximă. În cazul în care, într-o rețea de calculatoare, nu toate calculatoarele au aceeași importanță este de dorit ca anumite perechi de noduri (cele mai importante) să aibă o conectivitate mai mare decât celelalte.

Un indicator topologic mai general decât conectivitatea este *coeziunea* grafului, $\delta(m)$, definită ca numărul minim de arce sau de noduri care trebuie îndepărtate din graf pentru a izola de restul grafului un subgraf* cu m noduri. Similar conectivității, coeziunea poate să se refere la arce, $\delta^a(m)$, sau la noduri, $\delta^n(m)$.

Din figura 1.2 se poate remarca că rețeaua de calculatoare al cărei graf este indicat în figura 1.1 este relativ nesatisfăcător proiectată și din punctul de vedere al coeziunii $\delta(m)$.

---

* Un subgraf G_i al unui graf ale cărui noduri și arce sunt conținute în G.

Coeziunea permite - într-o măsură mai mare decât conectivitatea - evidențierea ponderii defectărilor anumitor elemente în cadrul rețelei, în practică izolarea unei subrețele de restul rețelei are de obicei consecințe mai grave decât izolarea unui singur nod (resursă de calcul) chiar important.

De aceea au fost propuse metode de proiectare a unor rețele de calculatoare speciale (ex. militare) cu invulnerabilitate ridicată, bazate pe criteriul unei coeziuni maxime.

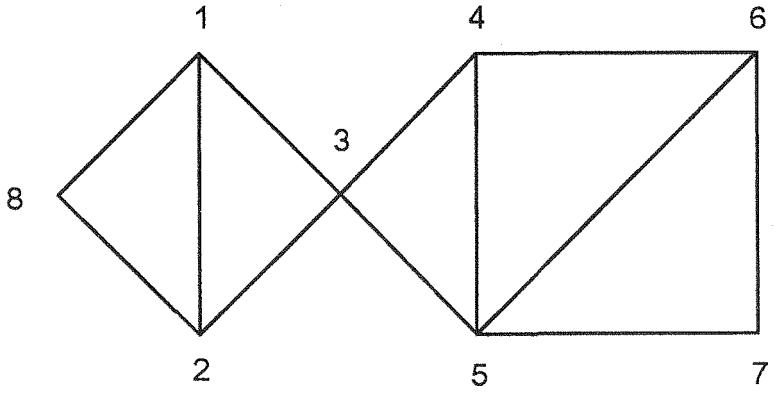


Fig. 1.1. Configurația topologică a unei rețele de calculatoare având $C^a(G) = 2$ și $C^n(G)=1$.

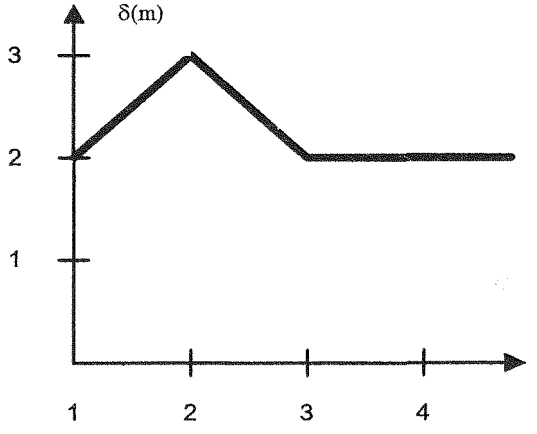


Fig.1.2. Variația coeziunii δ(m) în cazul rețelei de calculatoare reprezentată în figura 1.1.

Diametrul $K(G)$ reprezintă lungimea maximă a oricăreia dintre căile cele mai scurte ale grafului G, adică

$$K(G)_{j,k} \max\{d(j, k)\}. \tag{1.2.}$$

Diametrul poate fi utilizat ca indicator topologic de fiabilitate al unei rețele de calculatoare, fiind important prin aceea că permite evidențierea întârzierii transmiterii datelor prin rețea, atunci când legătura între două noduri ale rețelei este asigurată prin rute ocolitoare.

Lungimea minimă a oricărui circuit al unui graf G, reprezintă *circumferința* acestuia, $\theta(G)$. Circumferința poate fi, la rândul ei utilizată drept indicator topologic de fiabilitate al rețelei.

Nivelul de articulație constituie o măsură semnificativă a gradului de invulnerabilitate al unei rețele de comunicații.

Nivelul de articulație poate să se refere la arce, respectiv noduri și reprezintă numărul minim de *m* arce (noduri) care îndepărtate din graful rețelei vor conduce la descompunerea acesteia în cel puțin două rețele necomunicante.

Bazat pe conceptul nivelului de articulație al unei rețele, a fost propusă utilizarea în studiile de fiabilitate a mulțimilor primare de tăieturi minimale de mărime *m* - corespunzătoare nodurilor (arcelor), în raport cu oricare pereche de noduri, definite ca:

$$\begin{aligned} X^{n}(m) &= \max_{j,k}\left\{X^{n}_{j,k}(m)\right\}; \\ X^{a}(m) &= \max_{j,k}\left\{X^{a}_{j,k}(m)\right\}. \end{aligned} \tag{1.3.}$$

Au fost dezvoltate metode iterative de analiză a grafurilor, corespunzătoare unor rețele cu grad de invulnerabilitate ridicat, utilizând drept indicatori topologici de fiabilitate $X^{n}(m)$ și $X^{a}(m)$.

3. Analiza şi calculul indicatorilor de fiabilitate a rețelelor de calculatoare

După cum a reieșit din analiza anterioară, fiecare dintre indicatorii topologici de fiabilitate prezentați anterior își are importanța sa în procesul de proiectare a unor rețele de calculatoare fiabile, totuși nu se poate afirma că vreunul dintre acești indicatori, luați separat, constituie o măsură adecvată în procesul de optimizare globală a fiabilității acestor rețele.

Investigațiile teoretice și practice, efectuate asupra unor rețele de calculatoare au demonstrat că graful corespunzător unei rețele cu fiabilitate globală maximă trebuie să aibă conectivitate maximă, diametru minim, circumferință maximă, valori ridicate ale coeziunii și un nivel de articulație minim, atât pentru noduri, cât și pentru arce.

Pentru a permite o proiectare optimă a rețelelor de calculatoare este necesar să se țină cont, simultan de influența tuturor acestor factori, o încercare în acest sens o constituie introducerea indicatorului topologic global de fiabilitate, $P_\alpha(G)$ definit în funcție de indicatorii topologici corespunzători grafului **G** ($\{a\}$, $\{n\}$) al rețelei de calculatoare analizate, după cum urmează:

$$P_\alpha(G) = \frac{\delta(G) + \delta(m) + \alpha C(G)}{K(G) + X^a(m) + X^n(m)} + \frac{2a}{n} \quad a = 0 \quad \text{sau} \quad 1$$

Validarea acestui indicator global în evidențierea corelației fiabilitate-topologie a fost făcută analizându-se comparativ mai multe variante modificate bazate pe topologia rețelei de calculatoare ARPA (fig. 1.3).

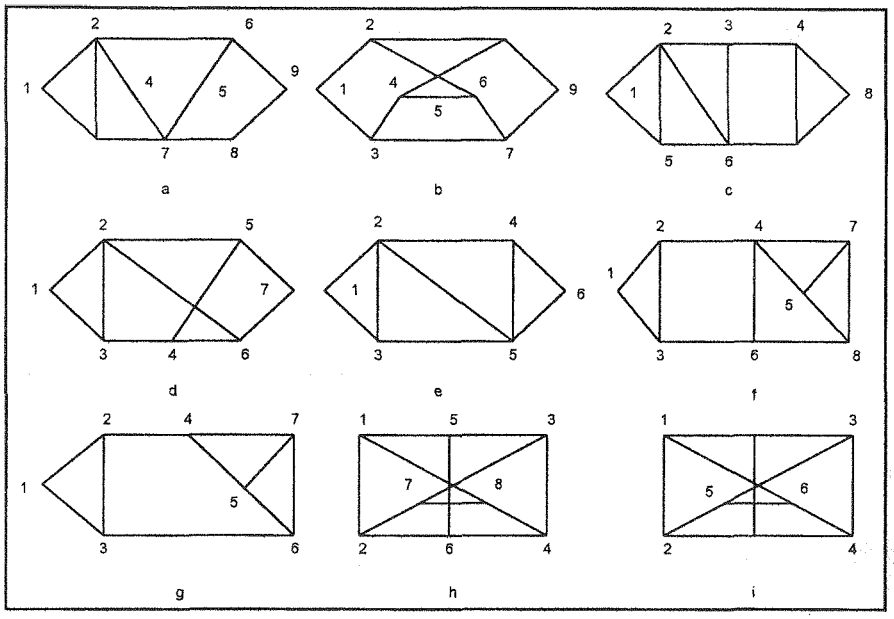


Fig. 1.3. Configurații topologice ale unor rețele de calculatoare utilizate pentru validarea indicatorului de fiabilitate Pα(G).

Spre a facilita comparațiile, în afara indicatorilor topologici simpli și globali de fiabilitate ai rețelei, a fost calculată, pentru fiecare caz, funcția de fiabilitate globală a acesteia.

Rezultatele obținute, sistematizate în tabelul 1.1, confirmă faptul că nici unul dintre indicatorii topologici de fiabilitate, nu face posibilă optimizarea globală a fiabilității rețelei. În schimb, valorile indicatorilor topologici de fiabilitate globală $P_0(\boldsymbol{G})$ și $P_1(\boldsymbol{G})$ - calculate pe baza relației 1.4., sunt monoton crescătoare (cu o singură excepție corespunzând structurii topologice din figura 1.3 b, datorată probabil circumferinței foarte mari a grafului asociat acestei structuri), ele fiind strâns corelate cu valorile funcției de fiabilitate globală R_g ai rețelei analizate. Rezultă că indicatorul global Pα(***G***) , deși încă perfectibil, permite o evidențiere suficient de corectă a corelației topologice - fiabilitate și o ierarhizare a structurilor topologice a diferitelor tipuri de rețele din acest punct de vedere.

În concluzie, calculul lui Pα(***G***) este relativ simplu, în timp ce calculul funcției de fiabilitate globală devine laborios, chiar în cazul rețelelor de complexitate medie, fapt însă ce poate fi abordat utilizând abordarea asistată de calculator, de exemplu prin simulare în MATLAB.

Tabelul 1.1

Descrierea rețelei			Fiabilitatea globală a rețelei*				Indicatori topologici de fiabilitate ai rețelei						Indicatorul topologic global de fiabilitate al rețelei	
Figura 1.3	Număr noduri n	Număr arce a	p=0,6	p=0,7	p=0,8	p=0,9	$C(G)$	$K(G)$	$\theta(G)$	$\delta(m)$	$X^{s}(m)$	$X^{n}(m)$	$P_0(G)$	$P_1(G)$
a	9	12	0,349	0,551	0,801	0,958	2	3	3	2	3	4	3,17	3,37
b	9	12	0,299	0,483	0,741	0,935	2	3	5	3	2	2	3,81	4,10
c	8	12	0,381	0,618	0,831	0,962	2	4	3	2	2	9	3,33	3,47
d	7	10	0,449	0,677	0,866	0,972	2	3	3	3	2	4	3,53	3,75
e	6	9	0,476	0,729	0,887	0,975	2	3	3	3	2	3	3,75	4,00
f	8	13	0,485	0,731	0,896	0,982	2	3	3	3	1	4	4,00	4,25
g	7	11	0,525	0,745	0,904	0,983	2	3	3	3	1	3	4,00	4,28
h	8	12	0,528	0,753	0,922	0,991	3	2	4	4	0	0	7,00	8,50
i	6	9	0,626	0,821	0,944	0,993	3	2	4	4	0	0	7,00	8,50

- Se consideră valorile tuturor fiabilităților p ale laturilor (arcelor) rețelelor analizate egale între ele.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

AVANTAJELE COTARII LA BURSA DE VALORI

SIMONA LUP

RÉSUMÉ. Les avantages de la cotation sur le marché des capitaux. La cotation sur le marché des capitaux est un act d'importance primordiale pour une sociiété. Pour prendre une telle décision les managers de la société doivent clarifier tous les aspects legaux par raport a la cotation, analysant les avantages et les contraints pour ceux impliqués (la société ele-même, les actionnaires, les investiseurs sur ce marché), choisir le marche de cotation, preparant l'introduction à la côté et analysant les consequences de la cotation pour la société.

Introducerea la bursa este un act de prima importanta in viata unei societati comerciale. Pentru a lua o astfel de decizie, conducatorii acesteia trebuie sa clarifice toate aspectele legate de acest pas, analizand care sunt avantajele si constrangerile cotarii la bursa pentru cei implicati (societate, actionari, investitori), cum are loc alegerea pietei, pregatirea introducerii si care sunt consecintele acesteia asupra intreprinderii.

1. Avantaje pentru actionari

O societate comerciala nu poate fi introdusa pe piata bursiera decat daca are forma juridica de societate pe actiuni. Capitalul sau este detinut de catre actionari, care in schimbul aportului lor detin actiuni remunerate prin dividende, daca activitatea este profitabila. Singurul mod in care actionarii pot recupera fondurile investite este acela de a vinde actiunile lor, cu conditia de a gasi un cumparator.

In cazul unei societati cotate, *mobilitatea capitalului* este asigurata. Actionarii pot, in orice moment si intr-un rastimp foarte scurt, sa cedeze total sau partial actiunile detinute de ei din capitalul intreprinderii, in conditiile unui pret clar definit in functie de cerere si oferta.

In cazul unei societati ne-cotate, acest lucru este mult mai dificil, mai ales daca lotul de actiuni cedate nu confera controlul societatii. Cumpararea titlurilor de la actionari este in majoritatea cazurilor asigurata de catre ceilalti actionari ai societatii sau de catre persoane agreate de acestia, in cazul in care in statut sunt cuprinse clauze de limitare a transferabilitatii, lucru nepermis la societatile cotate. De altfel, pretul fixat poate fi contestat in masura in care el este calculat pe baza ultimului bilant, fara a tine seama de rezultatul exercitiului in curs, de asteptarile privind rezultatele viitoare.

Un alt avantaj important este acela ca intrarea societatii la bursa permite actionarilor *diversificarea patrimoniului* lor, precum si realizarea de *plus-valoare* prin diferenta favorabila de pret ce poate fi obtinuta odata cu cedarea titlurilor.

2. Avantaje pentru societatea cotata

Listarea in bursa a unei societati permite acesteia asigurarea si garantarea *perenitatii capitalului* prin lichiditatea sporita a titlurilor si printr-un pret al acestora determinat pe piata.

Pentru intreprindere, introducerea la bursa inseamna *cresterea si diversificarea posibilitatilor de finantare*. Pe de-o parte, datorita *notorietatii* conferite de cotare, accesul la finantarea traditionala oferita de banci si institutii specializate, va fi facilitat. Pe de alta parte, intreprinderea isi va putea largii sursele de finantare, care nu se vor mai limita doar la actionari si banci. Ea va putea face apel la economiile populatiei si a investitorilor institutionali, finantand mai usor cresterea fie prin majorarea capitalului, fie prin utilizarea unor produse financiare precum obligatiunile convertibile - acestea se pot preschimba ulterior in actiuni, obligatiunile cu rata variabila - care protejeaza investitorul de riscul ratei dobanzii, actiunile cu dividend prioritar - nu cofera drepul la vot, permitand conducerii intreprinderii sa mentina controlul.

Prezenta in bursa a societatii contribuie la *cresterea notorietatii* acesteia in fata publicului si a partenerilor ei. Mai ales daca piata titlurilor sale va fi animata, ea va face obiectul comentariilor din mass media, din presa financiara de specialitate. Credibilitatea sa financiara va creste, ceea ce va facilita accesul la capital, iar publicitatea degajata va contribui la intarirea activitatii comerciale. Pentru intreprinderile exportatoare, cotarea permite cel mai adesea cresterea vanzarilor, caci prezenta in bursa reprezinta pentru furnizorii si clientii straini o *garantie suplimentara*.

Intrarea in bursa modifica relatiile societatii cu clientela, cu furnizorii, cu partenerii financiari, dar si *relatiile cu salariatii* in masura in care ea confera acestora prestigiu si motivatie. A fi cotat pe piata bursiera inseamna in general *o schimbare a starii de spirit*, dialogul cu publicul bursier fiind o necesitate constanta.

Admiterea la cotarea in bursa antreneaza insa si o serie de constrangeri, atat pe planul statutului juridic (interprinderea va trebui sa fie o societate deschisa, cu titlurile liber transferabile), cat si in privinta functionarii acesteia.

Pentru a se conforma conditiilor de admitere pe piata bursiera, societatea va adopta pratici contabile conforme normelor, iar conducatorii vor trebui sa se gandeasca in primul rand la rentabilitatea fiecarei activitati.
Nu trebuie neglijat nici faptul ca introducerea in bursa se loveste adesea de grija conducatorilor de a pierde controlul asupra societatii.

Atunci cand o societate doreste sa fie introdusa la bursa, ea trebuie sa aleaga piata pe care doreste sa fie listata, in functie de caracteristicile proprii fiecarei piete si de conditiile de admitere, mai mult sau mai putin severe.

Din punct de vedere juridic, piata bursiera este multipla, fiind compartimentata in general in trei segmente, create pentru a raspunde unor societati de talie diferita:

- piata oficiala (le Marche Officiel, in Franta; the Listed Market, in UK),
- piata secundara (le Second Marche, the Unlisted Securities Market),
- piata tertiara (le Hors-Cote, the Third Market).

Piata oficiala

Principala piata a bursei si cea mai cunoscuta, piata oficiala reuneste cele mai mari intreprinderi autohtone si straine, inregistreaza cel mai mare numar de tranzactii pe zi si ofera cea mai mare notorietate societatilor listate. Deoarece conditiile de admitere pe aceasta piata sunt severe, numarul societatilor cotate este mai mic decat pe alte piete, dar talia acestora este de prima marime. Spre *exemplu,* la *Bursa din Paris,* pentru ca o societate sa fie cotata pe piata oficiala, aceasta trebuie sa aiba o capitalizare bursiera (produsul dintre numarul titlurilor si cursul acestora) de cel putin 150 milioane franci, iar procentul minin de actiuni care trebuie sa fie difuzate in public este de 25%.

Mai mult, respectarea obligatiilor privind publicatiile ca si publicitatea financiara indispensabila pentru a anima piata titlurilor fac din piata oficiala o piata destul de costisitoare.

Piata secundara

La inceputul anilor '80 au aparut pietele bursiere secundare ("secundare" ca importanta). Ele sunt piete distincte in cadrul bursei, organizate astfel incat sa permita accesul pe piata bursiera a firmelor mici si mijloci, in crestere, dar incapabile sa indeplineasca cerintele si cheltuielile pentru o cotare pe prima piata. Initial s-a propus ca aceasta piata bursiera secundara sa asigure tranzitia la cota oficiala, dar mai tarziu a fost abandonata aceasta idee. Asadar, nu exista nici o cerinta pentru ca o firma cotata pe piata secundara sa aspire mai departe la cotarea pe piata oficiala. Aceasta ramane la latitudinea companiei.

Principala diferenta fata de piata oficiala rezida in faptul ca intreprinderile nu trebuie sa puna la dispozitia publicului decat 10% din actiuni, fata de 25% pe piata principala. Diminuarea acestei constrangeri a determinat numeroase firme familiale sa doreasca sa profite de avantajele bursei fara a renunta la un numar prea important de actiuni.

Din punctul de vedere al investitorului, titlurile cotate pe aceasta piata tind sa aduca mari venituri, dar cu un risc corespunzator.

Piata tertiara

Aceasta piata cu acces liber, care nu presupune o admitere formala, ofera companiilor tinere posibilitatea de a obtine finantare pana cand vor putea indeplini conditiile de cotare pe piata bursiera secundara. De asemenea, aceasta piata se adreseaza sustinerii acelor titluri tranzactionate anterior pe piata OTC. Companiile ale caror titluri sunt tranzactionate pe piata tertiara sunt adesea foarte tinere, oferind putine informatii pentru a putea fi analizate. Din aceasta cauza, titlurile tranzactionate pe aceasta piata prezinta cel mai ridicat risc. In legea 52/ 1994 privind organizarea si functionarea ***Bursei de Valori din Bucuresti*** se face diferenta dintre o piata a titlurilor de categoria I si o piata a titlurilor de categoria a II-a, cu conditii diferentiate de admitere la cotare.

Cota Bursei de Valori Bucuresti este structurata pe urmatoarele sectoare:

- Sectorul valorilor mobiliare emise de persoane juridice romane;
- Sectorul obligatiunilor si a altor valori mobiliare emise de catre stat, judete, orase, comune, de catre autoritati ale administratiei publice centrale si locale si de catre alte autoritati;
- Sectorul International.

Intrarea in bursa a unei intreprinderi are un rol fundamental in viata acesteia. Cotarea la bursa inseamna patrunderea pe o piata a capitalului care-i ofera intreprinderii noi mijloace de a-si finanta cresterea, dar inseamna si noi constrangeri pentru societate : informarea actionarilor, urmarirea cursului titlurilor, distribuirea dividendelor, riscul pentru vechii decidenti de a pierde controlul. In viitorul apropiat, probabil ca aceasta optiune va fi catarita de tot mai multe societati romanesti care gandesc pe tremen lung, adica se gandesc sa isi consolideze pozitia si sa-si asigure o evolutie cat mai buna pe piata, paralel cu dezvoltarea pietei de capital in Romania si cu schimbarea mentalitatii.

BIBLIOGRAFIE

1. A. Adams, *Investment*, Banking & Finance Series, 1992.
2. Bernard Jacquillat, *L'Introduction en Bourse*, Presses Universitaire de France, Paris, 1989.
3. *** Colectia Rev. CAPITAL, 1997.
4. *** *Legea 52/ 1994* privind organizarea si functionarea Bursei de Valori.
5. *** *Regulamentul nr 3* al CNVM, privind admiterea la cota.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

TRIPLA PERSONALITATE A OMULUI DE AFACERI

MAGDALENA VORZSÁK, MOLNAR IUDITA

RÉSUMÉ. La triple personnalité de l'homme d'affaire. Dans la personne de chaque homme d'affaire se retrouvent trois personnalités: de l'entrepreneur, de manager et de spécialiste. Quand ces trois personnalités se trouvent en deséquilibre, les petits affairs ont des graves problèmés.

Les auteurs presentent les causes et les solutions de cette situation.

Cum ne imaginăm în general un om de afacere? Ca pe un erou singuratic și ambițios, care se cațără pe un versant abrupt, al cărui vârf se pierde printre nori, luptând cu furtuna, învingând piedici de netrecut, având singura dorință de a ajunge în vârf, adică - în cazul nostru - de a-și construi propria afacere.

În realitate însă nu este tocmai așa. Patosul, entuziasmul cu care acest erou își începe urcușul, se transformă cu timpul în frică de înălțime, iar peretele versantului devine dintr-un obiectiv de surmontat, doar un sprijin de susținere. Locul bucuriei de a urca este luat de oboseală, epuizare, chiar descurajare.

Înseamnă oare că eroul nostru nu este de fapt un adevărat întreprinzător? El a avut neapărat un vis, care l-a incitat să-și asume un asemenea risc. Dar atunci, unde s-a pierdut acest vis? De ce nu-l mai ambiționează? Unde este eroul, întreprinzătorul inițial?

De fapt, el a existat doar pentru o clipă, după care a dispărut poate pentru totdeauna.

Chiar dacă antreprenorul a supraviețuit momentului fatal, existența sa devine doar un mit, care izvorăște din eroarea de gândire legată de afacere. Pentru această eroare mulți întreprinzători au plătit scump: posibilități pierdute, vieți irosite - este un preț mult prea mare pentru o himeră![1].

Cine pornește o afacere și de ce?

Pentru a înțelege rădăcinile erorii majorității micilor întreprinzători, să analizăm îndeaproape personalitatea celui care se apucă de o afacere, înainte de a o face.

De obicei, el lucrează pentru altcineva, efectuând o muncă de specialitate, de meseriaș (de exemplu: de tâmplar, de avocat, de medic, de cofetar etc.). Este un bun meseriaș și totuși lucrează pentru altul. Dar iată, într-o zi se întâmplă ceva și este atins de febra afacerii. Îi vine ideea de a porni propria afacere. Din acest moment i se schimbă întreaga viață.

Gândul care îl macină este: "De ce faci asta? De ce lucrezi pentru altul? Știi și tu despre afacere atât cât știe patronul tău. De ce să-i suporți toanele?"

---

[1] Michael Gerber numește această himeră "mitul afacerii".

Gândul independenței nu-i mai dă pace. Deci, trebuie să pornească propria sa afacere!

Dacă odată te-a cuprins febra afacerii, devii victima celei mai periculoase erori de gândire. Orice meseriaș care pornește propria sa afacere mizează pe această eroare de gândire: dacă cunoști bine latura practică a afacerii, atunci te pricepi și la afacerea care face posibilă executarea acestei meserii.

Această presupunerea este însă eronată! Ea este cauza eșecului celor mai mulți mici întreprinzători.

În realitate, munca de meseriaș din cadrul unei afaceri și afacerea care permite efectuarea acestei munci sunt două lucruri complet diferite! Dar meseriașul (specialistul) care pornește o afacere nu este conștient de această diferență.

Pentru individul care suferă de febra afacerii, afacerea reprezintă în realitate un loc de muncă unde va putea lucra fără șefi. Astfel, tâmplarul se transformă în antreprenor (întreprinzător), adică își deschide propria tâmplărie, fiind convins că pregătirea sa de specialitate în domeniul tâmplăriei este o garanție a succesului afacerii sale.

Aceasta este însă o gravă eroare. În realitate, cunoștințele de specialitate în meserie sunt de cele mai multe ori cea mai mare piedică în succesul unei afaceri, nicidecum un punct forte. Dacă întreprinzătorul nu ar cunoaște meserie și nu ar executa el însuși activitățile practice legate de afacere, ar fi constrâns să învețe mecanismul de funcționare a afacerii sale. Altfel, el va deveni sclavul propriei sale afaceri. Afacerea care trebuie să-l "elibereze" de sub obligația de a munci pentru altul, îl va "înrobi" și mai puternic.

Munca de meseriaș, pe care o execută la înalt nivel calitativ, va deveni dintr-odată doar una din multiplele activități pe care va trebui să le desfășoare. Astfel, deși întreprinzătorul din el a pornit afacerea, va lucra meseriașul din el în afacere, iar marele vis al antreprenorului va deveni coșmarul meseriașului.

Să luăm un exemplu ipotetic. Mircea este un frizer deosebit de bun. Acum doi ani, el și-a deschis propria frizerie. Astăzi, recunoaște deziluzionat și obosit că au fost cei mai lungi ani din viața lui. Frizeria nu a fost pentru el o afacere, ci numai și numai muncă istovitoare, o muncă pe care acum doi ani o efectua cu o deosebită plăcere, dar pe care astăzi o urăște din toată inima. Cum s-a putut întâmpla această transformare?

Acum doi ani, atins de febra afacerii, izvorâtă din dorința de a fi propriul patron, Mircea a luat un credit de la bancă pentru a utila o frizerie model. Totul a fost perfect. Și-a pus tot sufletul în această afacere. Clienții erau foarte mulțumiți și numărul lor creștea pe zi ce trecea. Mircea era în extaz. Dar acum, după doar doi ani, munca pe care o făcea atât de bine și care îi dădea atâtea satisfacții, nu-i mai permite să se achite de multitudinea de alte sarcini care decurg din funcționarea corespunzătoare a afacerii. Extazul a făcut loc treptat sentimentului de teamă și, în final, s-a transformat în epuizare și disperare. Mircea și-a pierdut dragostea față de meseria pe care o adora înainte, și-a pierdut țelul suprem, ba mai mult, s-a pierdut pe sine însuși.

Acest exemplu ipotetic este reprezentativ pentru mii și mii de mici întreprinzători. De ce?

Orice individ care pornește o afacere proprie are, de fapt, o personalitate triplă: antreprenor (întreprinzător), manager și meseriaș (specialist). Problemele încep să apară atunci când aceste trei fațete ale personalității încep să se concureze pentru rolul de "conducător", în loc ca ele să fie într-un echilibru armonios[2].

Personalitatea *antreprenorului* are ca trăsătură distinctivă că poate transforma în posibilități excepționale lucrurile cele mai cotidiene.

În orice individ există un vizionar: aceasta este latura de antreprenor a personalității sale, care visează mereu și este sursa de energie care alimentează activitatea umană.

Antreprenorul din noi este cel care ilustrează configurația viitorului. El este catalizatorul schimbărilor.

Antreprenorul trăiește în viitor, niciodată în trecut și foarte rar în prezent. Este cel mai fericit dacă este lăsat să se joace cu închipuirile sale de genul: "ce-ar fi dacă?"

În viața de afaceri, antreprenorii sunt descoperitorii, inventatorii, dezvoltatorii noilor proceduri: Henry Ford, Tom Watson (IBM), Ray Kroc (McDonald's).

Antreprenorul din noi posedă marea majoritate a energiei creatoare latente a personalității noastre. El gândește în viitor, transformă imposibilul în posibil, creează armonie din haos.

Deoarece trăiește în viitorul închipuit de el, vrea să conducă oamenii și evenimentele, adică prezentul, pentru a se putea concentra asupra visurilor sale. El creează mereu "dezordine" în jurul său, care enervează colaboratorii. Ca urmare, adesea el este un neînțeles, un singuratic, deoarece cei din jurul său nu reușesc să țină pasul cu el. Cu cât a ajuns mai departe, cu atât mai greu poate trage după sine echipa.

Sarcina lui este deci dublă: să exploateze posibilitățile și să tragă după el întrega echipă. În acest scop, la început bate cu pumnul în masă, apoi deranjează, critică, pentru ca în cele din urmă să încerce să-și "mituiască" colaboratorii, numai pentru a-și putea realiza visul.

Pentru antreprenorul din noi, "omul mediu" reprezintă întotdeauna o problemă, o piedică în calea realizării visurilor sale inovatoare.

Personalitatea de *manager* este pragmatică. Fără el nu există planificare, ordine și certitudine.

Dacă antreprenorul trăiește în viitor, managerul trăiește în trecut. El face aprovizionarea cu cele necesare pentru derularea afacerii, gestionează conștiincios resursele, planifică mersul operațiunilor, pentru a asigura ordinea pe termen lung.

Pe când antreprenorul dorește să controleze, managerul dorește să fie ordine. Antreprenorul trăiește din schimbare, managerul este robul stabilității. Antreprenorul vede întotdeauna în evenimente noi posibilități, pe când managerul se concentrează pe probleme.

---

[2] Ideea triplei personalități a oamenilor de afaceri a fost cristalizat deosebit de sugestiv de M. Gerber.

Managerul construiește o casă și trăiește în ea toată viața. Antreprenorul construiește o casă și când a terminat, începe imediat să construiască o nouă casă[3].

Managerul așează lucrurile în ordine, dar antreprenorul este cel care creează aceste lucruri. Managerul este cel care pas cu pas îl urmează pe antreprenor și face ordine în urma lui. Dar dacă nu ar exista antreprenorul, nu ar exista nici dezordine, deci nu ar fi necesar nici managerul.

Fără manager nu ar exista însă nici viață de afaceri, deci nu ar exista nici societatea.

Această contradicție flagrantă dintre visul antreprenorului și pragmatismul managerului conduce la nașterea faptelor mari.

Personalitatea de *meseriaș* este cea care execută lucrurile. Deviza meseriașului este: "Dacă vrei ca un lucru să fie făcut bine, fă-l tu însuți".

Îi place să facă mereu câte ceva, să dezmembreze și să asambleze la loc lucrurile. După el, nu trebuie să visezi la ceva, ci să-l faci.

Meseriașul trăiește în prezent. Îi plac lucrurile tangibile și faptul că aceste lucruri pot fi "făcute".

Este fericit până când are ceva de făcut. Dar nu poate face bine decât un singur lucru: cel în care este specialist. Ca urmare, el lucrează meticulos, încet, cu religiozitate și este cu adevărat fericit dacă are un control deplin asupra a ceea ce face. Ca urmare, el niciodată nu se încrede în cei pentru care lucrează, deoarece aceștia încearcă să-l încarce cu mai multe sarcini decât poate el să facă bine.

După el, gândirea nu este o activitate productivă, numai dacă te gândești tocmai la lucrurile pe care trebuie să le faci. Gândirea absolută nu este muncă pentru el, ci dimpotrivă, ea stă în calea muncii. Nu este interesat de latura teoretică a lucrurilor, ci numai de "cum trebuie ele executate".

Meseriașul din noi este convins că fără el lumea ar fi în mare încurcătură, deoarece nimic nu ar fi finalizat, chiar dacă ar exista o mulțime de oameni care s-ar "gândi" la ceea ce ar trebui să se facă.

În concluzie, antreprenorul din noi visează, managerul se enervează, iar meseriașul rumegă lucrurile. Antreprenorul răstoarnă întotdeauna planurile meseriașului, venind cu "o idee nouă". Dar tot antreprenorul este acela care creează mereu și mereu sarcini interesante, noi sfidări pentru meseriași. Dacă însă nu ar exista meseriașul care să execute aceste sarcini, oricât ar fi ele de interesante, societatea nu ar putea exista.

Această dualitate stă la baza conviețuirii antreprenorului și a meseriașului, la baza simbiozei dintre ei, deoarece au nevoie reciproc unul de celălalt.

Din păcate, această simbioză nu funcționează întotdeauna. De ce? Deoarece cele mai multe idei antreprenoriale nu funcționează în viața reală, iar meseriașul este furios că este obligat să-și întrerupă munca "importantă" pentru a experimenta lucruri care probabil nici nu sunt necesare..

Și managerul reprezintă o problemă pentru meseriaș, deoarece el este hotărât să facă ordine în jurul meseriașului, să-l "degradeze" la rangul de simplă componentă a "sistemului".

Fiind un individualist convins, meseriașul este incapabil să suporte acest tratament. Pentru el, "sistemul" este inuman, glacial, impersonal și ucide personalitatea. O muncă care nu este făcută de o "persoană", nu mai este muncă,

---

[3] Această caracterizare îi aparține lui M. Gerber.

ci ceva străin de el. Pentru manager însă, munca reprezintă tocmai sistemul rezultatelor și în acest sistem meseriașul este doar unul din elementele componente, adică doar o componentă a sistemului. Astfel, pentru manager meseriașul este o problemă de care trebuie să se ocupe, iar pentru meseriaș managerul este un outsider guraliv, care trebuie ținut la distanță[4].

Cu toate acestea, atât pentru manager cât și pentru meseriaș, "dușmanul" comun este antreprenorul.

Cele trei laturi ale personalității unui om de afaceri se întrunesc în fiecare din noi. Dacă ele ar putea convieţui armonios, am putea spune că suntem niște indivizi deosebit de competenți. În acest caz, antreprenorul ar putea visa liber la noi obiective, managerul ar crea bazele solide ale funcționării sistemului, iar meseriașul ar executa latura profesională a muncii. Fiecare ar face ceea ce-i place cel mai mult, ceea ce-l satisface cel mai deplin și astfel, toți trei ar putea sluji cel mai eficient ansamblul sistemului.

Din păcate, experiența arată că puțini oameni de afacere se bucură de o personalitate atât de echilibrată, atât de armonioasă. În realitate, ponderea laturii antreprenoriale a personalității micilor întreprinzători este doar de cca 10%, a celei manageriale de 20% și restul de 70% revine laturii de meseriaș[5].

Antreprenorul din noi are o viziune; managerul exclamă: "Oh, nu!", iar până când cele două personalități se ceartă, meseriașul din noi se apucă de lucru și pornește afacerea. El face acest lucru nu pentru a încuraja visul antreprenorial, ci pentru a scăpa de controlul celorlalte două personalități. Pentru meseriaș, aceasta este situația ideală: să nu depindă de nici un șef, dar pentru afacere este o situație dezastruoasă: la conducere nu se află omul potrivit! Afacerea este condusă de Meseriaș!

La început, lucrurile merg perfect: meseriașul face ceea ce știe să facă cel mai bine și, mai ales, ceea ce-i place cel mai mult. El este obișnuit să-și facă munca bine. Va lucra fără să se menajeze, deoarece acum lucrează pentru sine. Ziua lui de muncă va fi tot mai lungă, pe măsură ce afacerea va crește. Doar că ceea ce face este greșit: el lucrează toată ziuă *în* afacere și nu-i mai rămâne timp pentru a lucra *la* afacere. Or, afacerea constă nu numai din munca de meseriaș, pe care o cunoaște foarte bine, ci și din aprovizionare, transport, vânzare, contabilitate, gestionarea factorului uman etc., la care nu se pricepe de loc. Astfel, el este depășit de sarcini, nu mai are timp pentru a face bine nici munca de meseriaș, iar clienții săi vor începe să fie nemulțumiți.

Iată cum un vis se poate transforma într-un coșmar.

BIBLIOGRAFIE

1. Michael E. Gerber, *Mitul afacerii.* Bagolyvár Könyvkiadó, 1995.
2. Harvey Mackay, *Teafăr între rechini.* PARK Kiadó, 1991.
3. Alvin Toffler, *Al treilea val.*

[4] Caracterizarea îi aparține lui Gerber.
[5] M. Gerber, *Mitul afacerii*, pg. 31-32.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

PARTICULARITĂŢI ALE APRECIERII CALITĂŢII SERVICIILOR PRESTATE

ANCA BORZA

ABSTRACT. Features of service quality appraisal. Services have some features which make more difficult the process of appraising their quality (versus finished products). The service quality problems can be revealed by examining some gaps which are discussed în this paper.

Calitatea serviciilor este mult mar dificil a fi măsurați și controlați comparativ cu calitatea produselor finite. Aceasta se datorează unor parficularități ale serviciilor, între care amintim:

a). Intangibilitatea serviciilor care împiedică firma și face o simplă măsurare a caracteristicilor fizice și o evaluare a gradului în care ele întrunesc specificațiile cerute.

b). Eterogenitatea serviciilor se datorează faptului că angajații care le prestează și consumatorii sunt componente critice în procesul de servire pe de o parte, iar serviciile sunt foarte diferite, neputând fi standardizate.

c). Simultaneitatea serviciilor care constă în aceea că ele se prestează și se consumă în același timp, fiind imposibil a fi controlate înainte de a fi oferite consumatorilor. Managerul firmei prestatoare de servicii nu poate fi prezent în momentul prestării fiecărui `serviciu, așa încât un rol important în satisfacerea consumatorilor revine angajaților care prestează serviciile respective. Dacă apar probleme privind calitatea serviciilor, managerul va auzi despre ele numai ulterior și numai dacă consumatorii vor face reclamații. Dacă consumatorii nu reclamă calitatea serviciilor prestate, atunci imaginea firmei în rândul consumatorilor se va inrăutăți, fără ca ea să-și dea seama, întrucât insatisfacțiile consumatorilor se propagă rapid pe cale orală.

Calitatea serviciilor nu este unidimensională întrucât sunt mar mulți factori care constituie dimensiunile calității serviciilor și prezintă importanță în satisfacerea consumatorilor, și anume:

I). Exactitatea serviciului, care se referă la abilitatea firmei de a presta "în mod exact" serviciul promis consumatorilor. Aceștia pretind ca firma să se țină de promisiune, pentru că în caz contrar ei devin nemulțumiți.

2). Aparențele exterioare, adică aspectul facilităților de care dispune firma, dotarea tehnică și calificarea angajaților. Acestea prezintă importanță mai mare pentru consumatorii potențiali, întrucât le oferă repere utile în alegerea firmei prestatoare la care să apeleze pentru serviciile de care au nevoie.

3). Gradul de receptivitate a angajaților care prestează serviciile, adică dorința lor de a ajuta consumatorii și de a le presta servicii prompte.

4). Certitudinea servirii care este determinată de pregătirea și amabilitatea angajaților, de abilitatea lor de a genera încredere și confidență în rândul consumatorilor.

Problemele privind calitatea necorespunzătoare a serviciilor apar atunci când serviciile efectiv prestate nu satisfac pretențiile consumatorilor. Pot exista o varietate de motive pentru apariția neconcordanței între cerințe (pretenții) și realizări, dar diagnoza surselor problemelor privind calitatea serviciilor înseamnă a identifica cu exactitate unde se produc decalaje între serviciile prestate și cele pretinse.

În Figura nr. 1 se prezintă un model pentru evaluarea surselor problemelor privind calitatea serviciilor prestate.

Astfel, decalajul D5 apărut între serviciul efectiv prestat și serviciul pretins de consumatori constitute o măsură generală a calității serviciilor. Decalajele DI, D2, D3 11 D4 indică sursele problemelor privind calitatea.

Decalajul DI se referă la faptul că managerii nu înțeleg întotdeauna pretențiile consumatorilor datorită viziunii pe care o au, de la firmă la consumatori, și nu invers. De obicei firmele prestează serviciile pe care acestea cred că le-ar pretinde consumatorii și nu pe cele efectiv pretinse. Cauzele acestui decalaj sunt:

- lipsa orientării spre studierea pieței (adică a efortului de a înțelege nevoile și pretențiile consumatorilor) sau insuficiența acesteia;
- comunicații necorespunzătoare între manageri și angajați, precum și în sens invers (adică angajații nu sunt incurajați să dea sugestii privind prestarea efectivă a serviciilor);
- un număr prea mare de nivele de management care separă artificial managerii de vârf de persoanele care prestează serviciile.

Decalajul D2 apare în cazul crud managerii nu reușesc să creeze specificații privind calitatea serviciilor care să reflecte cu acuratețe percepțiile lor privind pretențiile consumatorilor. Între cauzele acestui decalaj pot fi menționate următoarele:

- importanța insuficientă acordată de manageri calității serviciilor prestate, întrucât aceasta nu este considerată un obiectiv strategic fundamental;
- lipsa de preocupare pentru a standardiza sarcinile de muncă din componența serviciilor;
- lipsa unei proceduri pentru stabilirea obiectivelor firmei și în special a celor privind calitatea.

Decalajul D3 exprimă diferența între prevederile din specificațiile privind calitatea serviciilor și prestarea efectivă a acestora. Cauzele acestui decalaj sunt:

- ambiguitatea sarcinilor care revin angajaților, în sensul că aceștia sunt nesiguri privind pretențiile managerilor față de ei și nu știu cum să-și realizeze cel mai bine sarcinile de muncă;
- neconcordanța între calificarea angajaților și sarcinile de muncă care le revin;
- neconcordanța sarcinilor de muncă cu tehnologiile și instalațiile (sau echipamentele) necesare realizării lor;

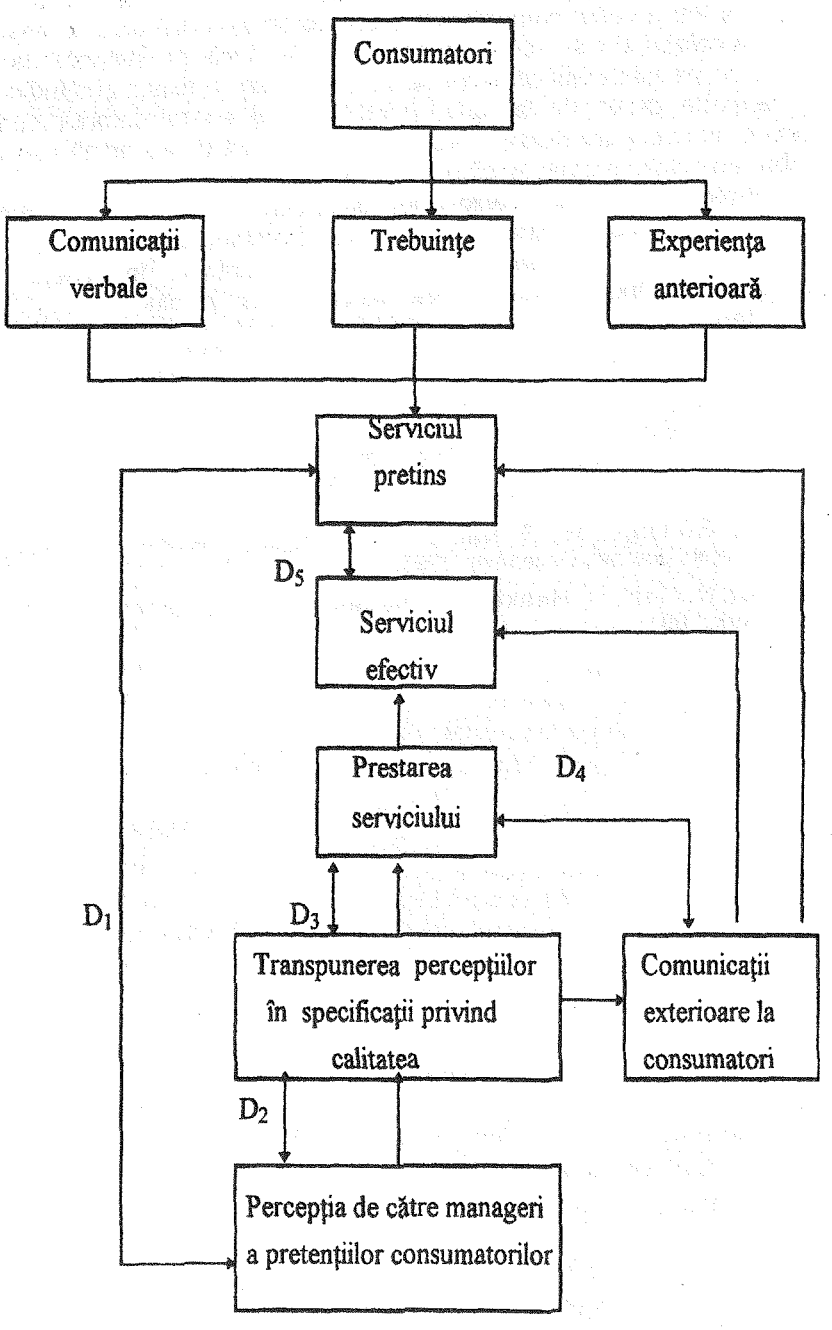


Fig.1. Sursele problemelor privind calitatea serviciilor

- lipsa concepției de lucru în echipă, adică a implicării angajaților și managerilor într-un efort comun pentru servirea corespunzătoare a consumatorilor.

Decalajul D4 se referă la comunicațiile firmei prestatoare de servicii cu consumatori pe parcursul prestării serviciilor, pentru a exista certitudinea că li se clerk serviciile dorite de aceștia. Acest decalaj apare datorită comunicațiilor exterioare necorespunzătoare, care nu reflectă exact ce au primit consumatorii în schimbul serviciului promis de către firma prestatoare.

Pretențiile consumatorilor constituie un factor critic în determinarea percepțiilor acestora asupra calității servirii. Înțelegerea de către manageri a acestor pretenții și dirijarea activității firmei prestatoare în direcția satisfacerii acestora va contribui la prestarea serviciilor la nivelul calitativ pretins de consumatori.

BIBLIOGRAFIE

1. Bitran, G., Logo, M., *A framework for analyzing service encounters*, European management Journal, December, 1993.
2. Sasser, N., Hart, C., Heskett, J., *The service management course*, The Free Press, New York, 1991.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ASPECTE ASUPRA COMUNICĂRII ÎN LUMEA AFACERILOR

LICINIU KOVÁCS

ABSTRACT. Consideration about Communication in the Business World. Everybody knows that communication has a crucial impact on business. If you know the way of efficient communication, you might be a successful businessman. As you become a manager you should know how to communicate with others (employers or partners) and to have the necessary skills to do it well. This article, Aspects on Communications in the World of Business contains details about the importance of communication (visual, written and spoken), a link between communication and management, notes on types of communication (verbal, non-verbal) and aspects on managerial communication.

Importanța actului comunicării

Orice manager sau om de afaceri recunoaște importanța actului comunicării în alcătuirea și derularea afacerilor de succes. Profitul și performanța orcărei afaceri este direct dependentă de actul comunicării, însă paradoxal, la nivelul managementului firmei prea puțin se întreprinde pentru a ameliora acest proces.

Instituția școlară a sesizat și sesizează nevoia de cunoștințe din domeniul comunicării și încearcă să întocmească programe de învățământ adecvate, astfel încât absolvenții să fie înnarmați cu cele mai recente informații din acest domeniu. Ca rezultat al procesului de observare și depistare a nevoilor din domeniul comunicării, instituția școlară face în prezent un efort susținut pentru introducerea în învățământul de toate gradele a programelor de asimilare a cunoștințelor legate de computer.

Revenind la importanța actului comunicării, s-a putut observa că mai există un paradox: cunoștințele specifice necesare realizării acestui act sunt relativ ușor de asimilat și nu durează un timp îndelungat. Acest lucru este valabil mai ales când persoana care dorește să fie instruită în vederea atingerii unui înalt randament al comunicării este dotată intelectual, posedă motivația necesară și are cunoștințe de bază solide.

Actul comunicării nu există în absența informației. Actul comunicării este ceea ce face ca mecanismul de derulare a afacerii să funcționeze. El se bazează pe cunoștințe specifice care, conform unor studii[1], ocupă aproximativ 90% din ziua

---

[1] Hulbert, J. E., *Facilitating Intelligent Business Dialogue,*

de lucru a unui manager. Alte studii[2] Swenson, D.H. "*Relative Importance of Business Communication Skills for the Next Ten Years*", Journal of Business Communication 17, no.2, Winter 1980: p.41-49. denotă faptul că în afaceri comunicarea deține un rol foarte important, fiind caracterizată ca atare de către 85% dintre 139 de manageri din Texas (SUA). Încheiem aici ceea ce se poate spune despre actul comunicării și importanța lui în domeniul afacerilor nu însă înainte de a trece în revistă cele trei tipuri de cunoștințe care trebuiesc stăpânite: cunoștințe despre comunicarea vizuală, cunoștințe despre comunicarea scrisă și cunoștințe despre comunicarea vorbită.

Cunoștințe despre comunicarea vizuală

Aproximativ 85% din tot ceea ce învățăm ne parvine prin stimuli vizuali iar când vorbirea este combinată cu imagini, procesul de învățământ este mult îmbunătățit.

Să privim puțin mai îndeaproape și să ilustrăm felul în care putem să ajungem la îmbunătățirea pomenită mai sus. Dacă un mesaj este transmis doar pe cale auditivă, auditoriul își va aminti aproximativ 70% despre conținut la un interval de 3 ore și numai 10% la un interval de 3 zile. Dacă trensmitem mesajul doar vizual, atunci, după 3 ore auditoriul își va aminti 72% iar după 3 zile 35%. Aceste cifre cresc spectaculos dacă mesajul este transmis pe cale auditivă și este însoțit de imagini: 85% după 3 ore și 65% după 3 zile[3] Timm P.R. "*Functional Business Presentations: Getting Across*", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1981.

Oamenii de afaceri și-au dat seama despre importanța elementului vizual în comunicare însă de regulă neglijează acest aspect. Oricum, numeroase studii s-au întreprins și se întreprind pentru a cuantifica modul de îmbunătățire a unei comunicări facute cu ajutorul vizualului și acest lucru cu atât mai mult cu cât progresul în lumea computerelor este mai mare.

Cunoștințe despre comunicarea scrisă

Cele mai multe studii, în special cele efectuate mai demult, ne arată că oamenii văd comunicarea scrisă ca fiind neglijată. Ca dovadă, 79% dintre 219 manageri au afirmat că abilitatea de a scrie este una dintre cele mai neglijate cunoștințe în materie de afaceri[4]. În cadrul aceluiași grup de manageri, 44% au afirmat că obiectivul lor principal este să scrie mai clar și într-un mod mai ordonat. Cam același procent spunea că dacă ar avea mai multe cunoștințe despre

---

[2] Olney, R. J., *Executives' Perceptions of Business Communication*, paper presented at Southwest Conference of the Association of Business Communication, San Antonio, Texas, March 2, 1984; Swenson, D. H., *Relative Importance of Business Communication Skills for the Next Ten Years*, Journal of Business Communication 17, no. 2, Winter 1980, p. 41-49.

[3] Pride St. S., *Business Idea: How to Create and Present Them*, Harper & Row, New York, 1967; Timm, P. R., *Functional Businee Presentations: Getting Across*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1981.

[4] *U.S. Execs Rate Business Writting*, Training and Development Journal, Dec. 1984.

comunicarea scrisă, productivitatea firmei ar crește și că ar putea juca un rol important în cariera lor profesională.

Alte studii au demonstrat faptul că managerii de la cele mai diferite nivele întăresc ideea că un rol crucial în procesul conducerii îl joacă tocmai aceste cunoștințe despre comunicarea scrisă. Ca urmare, una dintre tendințele actuale ale firmelor este tocmai preocuparea îmbunătățirii performanțelor în acest domeniu. Îmbucurător ar fi ca și sistemul educațional să instituie forme de verificare a acestei modalități de comunicare.

Cunoștințe despre comunicarea vorbită

Nu toți cercetătorii și toate anchetele pun în evidență că cea mai importantă este comunicarea scrisă. Mulți afirmă că procesul comunicării pe cale vorbită este cel mai important și că stăpânirea cunoștințelor necesare necesită un antrenament mai îndelungat. De asemenea, se afirmă faptul că managerii își dedică cel mai mult timp acestui gen de comunicare[5]. Profesorii sau angajații nu sunt însă întotdeauna de acord cu acest punct relativ de vedere, respectiv nu au întotdeauna aceeași părere. Într-un studiu despre comunicarea in afaceri, angajații au pus accent pe comunicarea orală, pe cunoștințele interpersonale și pe abilitatea de a asculta. Pe de cealaltă parte însă, profesorii au avansat ideea că cele mai importante sunt aspectele teoretice ale comunicării și comunicarea scrisă[6].

Dacă unele anchete pun accent pe comunicarea scrisă iar altele pe cea vorbită, s-a putut observa că există și studii care afirmă că ar trebui să fie un echilibru între cele două. Această combinație de cunoștințe despre comunicare și care este agreeată de mulți experți ar trebui cuprinsă în cadrul unui curs specializat pentru viitorii oameni de afaceri.

Comunicare și Management

Cu toate că unii autori separă comunicarea de procesul de management, între acestea există totuși legături strânse. Importanța actului comunicării a fost constatată în management mai devreme decât în cadrul afacerilor. Cei mai celebri autori de cărți de management au atribuit actului comunicării un rol central în cadrul procesului de management și ideea acestui rol central este una dintre preocupările cercetărilor întreprinse în zilele noastre. În tabelul nr.1 se redă cronologic felul în care a fost văzut actul comunicării în cadrul procesului de management.

---

[5] Huegli, J. M., Tschirgi H. D., *Communications Skills at the Entry Job Level*, Journal of Business Communication 12, no. 1 (Fall 1974), p. 24-29.

[6] Clipson T. W., Young M. C., *A Comparative Study of Business Employers and Educators Concerning Most Significant Business Communication* in Proceedings, New Orleans: Association for Business Communication, Southwest, March 7-9, 1985, p. 55-65.

Tabel 1.

Locul comunicării în procesul de management

Anul	Autorul	Observația
1916	Fayol	Activitatea managerială este un amestec de funcții care include actul comunicării.
1930	Gulick	Managementul are șapte domenii funcționale care includ procesele conducerii și al elaborării rapoartelor (parte a comunicării).
1938	Barnard	Prima funcție a managerului este cea de a alcătui un sistem de comunicare.
1957	Simon	Procesul administrativ nu poate influența decizia individului fără comunicare.
1966	Katz & Kahn	Schimbul de informație și transmiterea de idei constituie esența unei organizații.
1973	Mintzberg	Activitatea managerială are zece roluri: comunicarea și relațiile interpersonale se află în trei dintre ele.
1974	Drucker	Comunicarea este una dintre cele cinci funcții de bază ale managementului.
1982	Peters & Waterman	Comunicarea deschisă este una dintre cele opt caracteristici a celor mai performante firme americane.
1983	Kanter	Cel mai frecvent motiv de insucces la nivel managerial este slaba comunicare.
1991	Blanchard	Comunicarea este la baza abilităților managerului care ia hotărâri cu rapiditate.

Tipuri de comunicare

Orice comunicare este fie verbală fie non-verbală. Comunicarea verbală este atunci când se transmit gânduri și idei prin înțelesul cuvintelor în timp ce comunicarea non-verbală transmite gânduri și idei prin alte mijloace. Unele dintre tipurile de comunicare non-verbală conțin totuși asocierea cu cuvinte în timp ce altele nu.

Comunicarea verbală

În cadrul comunicării verbale atenția merită a fi îndreptată în patru direcții: jargoane și argouri, acronime, umor și gramatică, vocabular[7]. Fără să intrăm în amănunte, în cadrul comunicărilor în afaceri se impun următoarele:

-evitați jargoanele[8] și argourile[9];

-evitați acronimele (inițialele unei serii de cuvinte) și utilizați versiunea completă;

-evitați utilizarea umorului;

-utilizați propoziții scurte;

-utilizați un ton orientat spre afaceri.

[7] Roger, E. A., *Do's and Taboos Arround the World*, John Wiley & Sons, New York, 1985, p. 140-159.

[8] limbaj specific anumitor categorii sociale care de multe ori utilizează cuvinte din alte limbi

[9] limbaj convențional, de neînțeles pentru intruși

Comunicarea non-verbală

Dacă unele elemente ale comunicării non-verbale ca aspectele subtile ale intonației, schimbarea ușoară a expresiei faciale sau o îmbrăcăminte extravagantă ne provoacă o impresie suficient de clară, există câteva elemente care pot provoca distorsiuni. Câteva dintre aceste elemente care "ne dau dureri de cap" și pot duce la interpretări eronate sunt: culoarea, timpul, distanța, vocea, mișcările corpului și îmbrăcămintea.

Mulți sunt convinși că pot utiliza culoarea "fără nici o problemă" însă ei uită că interpretarea culorilor este diferită în culturi diferite. Trebuie respectat codul social și cultural al culorilor. Există desigur și alte interpretări, însă multor culori li s-au atribuit sensuri care în general sunt percepute, în context european[10], conform tabelului nr.2.

Tabelul nr.2

Semnificația culorilor în context european

Culoarea	Semnificația
Roșu	Forță vitală și activă
Albastru	Efect calmant
Galben	Efect stimulant
Verde	Efect de stabilitate
Violet	Efect de trecere și de metamorfoză
Gri	Negare
Negru	Negare totală
Alb	Efect pozitiv

În ceea ce privește timpul, americanii respectă orele fixate pentru întâlniri; nu același lucru se poate afirma despre oamenii de afaceri din America de Sud sau din unele foste țări comuniste din Europa de Est. Încercarea de a impune un anumit standard legat de timp poate duce la reacții de opoziție și enervare.

Și în ceea ce privește distanța pot apare diferențe de interpretare. Dacă în SUA distanța de 120 cm între partenerii de afaceri, aceasta ar părea "prea mică" în Anglia și "prea mare" în unele țări din Orientul Mijlociu.

Chiar dacă discuția este între doi parteneri care provin din țări cu limba oficială engleza, există de asemenea diferențe notabile în ceea ce privește vocea. De exemplu americanii vorbesc prea mult și prea "zgomotos" dacă privim din punctul de vedere al altor culturi. De asemenea, americanii nu dau un răgaz suficient pentru oferirea unui răspuns și de cele mai multe ori înlocuiesc cu vorbe momentele de tăcere. În alte culturi, cum este cea japoneză de exemplu, tăcerea nu este considerată ca negativă și poate sluji reflexiei asupra obiectului afacerii.

Unele mișcări ale corpului care nouă ni se par a fi "nevinovate" pot produce reacții și impresii neașteptate în anumite împrejurări: simpla poziție "picior peste picior" foarte familiară nouă poate ofensa în alte părți ale globului. Un alt exemplu: privitul în ochii celui care face o expunere unora li se pare a fi o dovadă

[10] R. Besnainou, C. Muller, C. Thouin, *Concevoir et utiliser un didacticiel, guide pratique, Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1988, p. 102.

de onestitate și deschidere în schimb la alții, cum sunt cei din Orientul Îndepărtat poate fi catalogat ca agresiv.

Îmbrăcămintea joacă un rol foarte important în comunicarea non-verbală. Dacă pentru mulți europeni costumul și cravata sunt un standard, în țările nordice el nu este atât de "prețuit". De asemenea vom putea observa și că tipul nostru uzual de îmbrăcăminte poate fi uneori prea extravagant și prea colorat în comparație cu "moda" locală.

Comunicarea managerială

În cele de mai sus au fost arătate elementele care dovedesc importanța actului comunicării în afaceri. În marea lor parte, cercetările din domeniul comunicării sunt îndreptate spre aflarea comportamentului managerilor mai dagrabă decât asupra celui nou venit. În ipoteza că o persoană care a absolvit o facultate se îndreaptă spre o carieră managerială în afaceri, probabil că având acest nivel educațional va porni de la stadiul de manager de nivel mediu și fără îndoială că aspirațiile vor fi de înaintare în ierarhie. Se pune problema ce fel de cunoștințe sunt necesare pentru diferitele nivele pe care managerul le atinge în cariera sa și, conform cercetărilor s-a ajuns la următoarea clasificare (pe nivele):

a) Nivelul "de intrare"
b) Nivelul supervizor
c) Nivelul mijlociu
d) Nivelul superior
e) Nivelul de vârf

Pentru *nivelul "de intrare"* sunt necesare cunoștințe minime care depășesc stadiul de alcătuire gramaticală și de punctuație corectă. Comunicarea este îndreptată către colegi pe orizontală și către supervizor pe verticală. Mesajele pot fi complexe însă auditoriul este limitat.

La *nivelul supervizor* sunt necesare cunoștințele de la nivelul precedent la care se adaugă abilitatea de a alcătui propoziții, fraze și mesaje coerente. Comunicarea verbală poate fi de la persoană la persoană sau de la persoană la grup de persoane, este îndreptată în general către subordonați și conține o tematică restrânsă.

Comunicarea managerului de *nivel mijlociu* se clădește pe cunoștințele aflate la nivelele inferioare. Comunicarea scrisă crește ca importanță și se desfășoară atât către subordonați cât și către superiori; se poate afirma chiar că există un echilibru între cele două. Mesajele sunt diverse, se transmit motivat sau cu autoritate către subordonați și concis către superiori, auditoriul fiind foarte variat.

Pentru managerul de *nivel superior*, auditoriul este mai mare ca volum. În exteriorul firmei, acest manager este o legătură cu comunitatea de afaceri iar pentru interiorul firmei el deține controlul asupra celor mai multe documente scrise care provin de la subordonați. Comunicarea la acest nivel este caracterizată de claritate și precizie iar una dintre sarcinile "de serviciu" cele mai întâlnite este pregătirea discursurilor și a rapoartelor prezentate organului de conducere al firmei.

Managerii situați la *nivel de vârf* își petrec majoritatea timpului cu acte de comunicare de regulă mai puțin complexe decât la nivelele inferioare. Informația este prezentată de așa manieră încât să fie ușor înțeleasă de către subordonați

sau de către public. Deoarece comunicarea de la vârf afectează mulți oameni, aceasta este alcătuită cu mai multă precauție.

BIBLIOGRAFIE

1. Chisnall, P.M.,*The Essence of Marketing Research*, Prentice Hall International (UK), 1991.
2. Cowell, D., *The Marketing of Services*, Butterworth Heinemann Ltd, 1991.
3. Gagne, R.M., *Principii de design ale instruirii*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1977.
4. Jones, H., *Information Technology*, W&R Chambers Ltd, Edinbourgh, 1989.
5. Nellis, J.G., Parker, D., *The Essence of Business Economics*, Prentice Hall International (UK), 1992.
6. Penrose,J.M., Rasberry, R.W., Myers, R.J., *Advanced Business Communication* (second edition), Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1993.
7. Pilgrim, A., *Build Your Own Multimedia PC*, Windcrest/McGraw-Hill, New York, 1994.
8. Wyatt, A.L., *Succes cu Internet*, Ed. ALL Educational, București, 1995.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

INFLUENȚE ASUPRA CERERII PE PIAȚA ASIGURĂRILOR DE VIAȚĂ DIN ROMÂNIA

VIOREL DORIN LĂCĂTUȘ[1]

ABSTRACT. ***The demand of life insurances on the romanian market is not so hight yet.*** The special features of life insurance that make it a difficult product to sell include: lack of awareness of the need for life insurance, a life insurance is ofen associated with unpleasant events that people normally try to suppress, a policy suppose a long-term contractual relationship with the insurer, the loss of value of the sum insured on maturity (eefect of inflation); the activity of insurance company isn't always transparent and for the present the most important part of the income of people is necessary for elementary requirements.

Cererea pe piața actuală a asigurărilor de viață din țara noastră este modestă datorită unor trăsături specifice asigurărilor de viață în general dar și datorită situației economice și sociale actuale din Romania.

Asigurările de viață sunt considerate un produs greu de vândut. Aspectele care determină această situație se referă la următoarele:

- slaba conștientizare a nevoii de protecție prin asigurări de viață de către populație:
- este un angajament pe termen lung al contractantului asigurării, angajament ce se concretizează în principal prin plata primelor de asigurare;
- fiind un contract pe termen lung este supus efectelor inflației;
- oferă garanția unor prestații în viitor și nu o satisfacție imediată determinată de cumpărarea unor obiecte palpabile;
- cumpărarea unei asigurări de viață presupune acoperirea în prealabil a unor cerințe fiziologice elementare (hrană, îmbrăcăminte, locuință, odihnă);
- se referă în general la evenimente neplăcute din viața umană (deces, invaliditate, boală) la care omul în general refuză să se gândească și discută cu rețineri despre posibilitatea apariției lor;
- condițiile de asigurare sunt voluminoase și scrise în termeni juridici greu de înțeles;
- activitatea societăților de asigurare nu este întotdeauna destul de transparentă.

---

[1] Președinte al S. C. Asigurare de Viață Felix S. A. Cluj-Napoca, doctorand în finanțe - asigurări

Câteva din aceste trăsături au în perioada actuală un efect nefavorabil mai pronunțat asupra volumului cererii asigurărilor de viață și asupra activității societăților de asigurare.

1. Lipsa conștientizării nevoii de asigurare

Adesea, oamenii nu conștientizează, refuză sau se gândesc foarte puțin la faptul că:

- au nevoie de o protecție și securitate financiară pentru propria persoană sau pentru cei apropiați ce depind financiar de ei, asigurările de viață constituind soluția cea mai potrivită pentru realizarea acesteia;

- este necesară o planificare a resurselor financiare. Cu multă voință este posibil a economisi regulat chiar și atunci când nu dispui de resurse nelimitate. O persoană salariată și cu un venit de nivel mediu sau mai mic nu va reuși să dețină sume mai importante necesare la anumite momente din viața sa decât dacă va economisi regulat și o perioadă lungă de timp aceea sumă minimă (oricât de mică) - suma ce nu-i va afecta standardul de viață curent.

Această stare de fapt ar putea fi atenuată în primul rând prin acțiuni de mediatizare a mecanismului și rolului asigurărilor de viață, al avantajelor economisirii prin încheierea unei asigurări de viață. În prezent, societățile ce și-au axat activitatea pe ramura asigurărilor de viață nu dispun, individual, de resursele financiare necesare unor acțiuni ample în acest sens, astfel ca o soluție viabilă ar putea fi constituirea de către acestea a unui fond comun care să fie utilizat în acest scop.

Încheierea unei asigurări de viață se bazează pe încredere: încrederea în societatea de asigurare și în reprezentanții ei, de aceea este vital ca societatea să-și creeze o imagine profesională, cea mai importantă cale fiind prin calitatea și competența agenților de asigurare, a administratorilor, a angajaților săi în general.

Astfel, agenții de asigurare pot contribui substanțial la formarea și dezvoltarea unei mentalități favorabile asigurărilor de viață. Pentru a-și putea realiza menirea sa este necesar în primul rând ca agentul de asigurare să dobândească cunoștințele necesare despre asigurări, cunoștințe de psihologie, de comportament al consumatorului, despre tehnicile de vânzare, este necear să fie el însuși convins de necesitatea și utilitatea acestor asigurări. Această activitatea este necesar a fi realizat integral de către societățile de asigurare sau de agențiile de intermediere deoarece în prezent nu există un învătământ profesional organizat pentru învățarea acestei meserii. Profesia de agent este o profesie care se învață ca și oricare alta dar sunt necesare totuși și anumite aptitudini specifice precum și multă experiență. Crearea și menținerea unei rețele de agenți de asigurare necesită un efort financiar deosebit și din partea societăților de asigurare.

2. Efectele inflației asupra asigurărilor de viață

Contractarea unei asigurări de viață presupune stabilirea unei relații contractuale între asigurator și contractant pe o durată de timp relativ lungă (durata unei asigurări de viață fiind, de regulă, de minim 4 ani).

O consecință evidentă a intrării în această relație pe termen lung este devalorizarea sumei asigurate stabilită la încheierea asigurării, ca efect al inflației.

Este important deci să se realizeze prin mijloace legale sau contractuale o bună protecție a asigurării de viață contra eroziunii monetare. Unul din aspectele cele mai criticate în legătură cu asigurările de viață, în țările dezvoltate, este protecția capitalului contra eroziunii monetare. Acest aspect este cu atât mai mult necesar a se rezolva în țările aflate în tranziție spre economia de piață din Europa de Est unde rata inflației este mult mai ridicată.

Cele mai atacate de efectele inflației sunt în general formele de asigurare de viață ce presupun și o operațiune de capitalizare (economisire), în principal asigurările de supraviețuire și cele mixte. Plasamentele cu care se compară tradițional asigurările de viață sunt cele în valori mobiliare (acțiuni, obligațiuni), produse bancare, plasamente imobiliare, în aur sai alte bunuri.

Într-o economie caracterizată printr-o inflație galopantă ca și cea din țara noastră, în general economiile persoanelor fizice sunt "ruinate" de inflație. Există în psihologia populației necesitatea obiectivă de conservare sau de creștere a puterii de cumpărare a veniturilor bănești economisite.

În țara noastră în condițiile actuale un concurent serios al asigurărilor de viața îl constituie produsele bancare. Cum dobânda tehnică garantată la asigurările de viață este mult mai mică decât dobânzile bancare, o asigurare de viață ce include și o operațiune de economisire este vizibil un plasament nerentabil. Urmărind evoluția indicelui de consum al populației (principalul indicator ce măsoară evoluția fenomenului inflaționist) față de anul 1990:

An	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Indicele pr. de cons.	100	270,2	838,8	2987,0	7071,9	9353,4	14591,3

apare întrebarea clasică: "pentru ce să se încheie o asigurare de economie dacă suma asigurată s-a devalorizat din 1990 până în 1996 de 145 de ori?"

Astfel, sunt absolut necesare măsuri ce permit asigurărilor de viață să coabiteze cu inflația.

Societățile de asigurare din țările cu o piață a asigurărilor puternică și riguros organizată, au propus diverse modalități de contracarare a efectelor inflației asupra asigurărilor de viață.

Pentru asigurările de viață tradiționale existente în portofoliul societăților de asigurare din România în prezent s-au împrumutat metode practicate în țări cu tradiție în această ramură de asigurare și care și-au dovedit eficiența în timp. Condițiile de asigurare prevăd în general posibilitatea adaptării dinamice a primei de asigurare (și ca urmare a sumei asigurate) și participarea asiguraților la beneficiile societății de asigurare.

Prima soluție implică un efort financiar suplimentar din partea contractantului asigurării. Asiguratorul "riscă" mai mult ca urmare a faptului că oferă posibilitatea majorării sumei asigurate fără noi examinări medicale.

A doua soluție propusă de societățile de pe piața asigurărilor de viață din România, participarea asiguraților la beneficiile societății, nu s-a impus încă sub o forma clară în practica asigurărilor de viață. Condițiile de asigurare prevăd în

general repartizarea unui procent de 80 - 90 % din profitul societății către asigurați începând cu al doilea sau al treilea an de asigurare. Unele din societățile mai tinere nu au împlinit încă acest termen de la înființare, deci nu s-a pus încă problema repartizării efective a excedentelor. Societățile care au depășit această perioadă au repartizat excedente asiguraților la expirarea asigurării, dar mărimea acestora este nesemnificativă comparativ cu devalorizarea sumei asigurate. Asigurările de viață n-au reușit până în prezent să dovedească faptul că fac față inflației declanșate după 1989.

Considerăm că instrumentul forte pentru câștigarea încrederii populației în asigurările de viață îl constituie adoptarea unei politici de evaluare și repartizare riguroasă a acestor excedente astfel încât asigurările de viață să poată face față devalorizării monetare cel puțin la fel de bine ca și alte forme de plasament. Se știe că principala sursă a acestor excedente este venitul obținut de societatea de asigurare din plasamentele rezervei matematice, mai exact din diferența între dobânda reală obținută și cea tehnică garantată. După 1989 această diferență a fost substanțială pe întreaga perioada astfel că ar fi de așteptat ca și excedentele repartizate să fie considerabile.

3. Resursele financiare ale populației sunt reduse

Penetrarea asigurărilor de viață, în special al celor cu acumulare de capital în rândul populației este încă foarte redusă și datorită posibilităților financiare actuale reduse ale populației. Numai acele persoane care vor realiza că au nevoie de o asigurare de viață și în plus dispun de resursele financiare necesare vor cumpăra efectiv o asigurare.

În segmentarea pieții și determinarea grupurilor potențialilor asigurați deseori se fac referiri la piramida Maslow. Psihologul Abraham Maslow a construit această piramidă în încercarea de a descrie nevoile umane. El a definit aceste nevoi în trei trepte ierarhice:

1. Nevoi fiziologice: cerințe elementare cum ar fi alimente, îmbrăcăminte, locuință, odihnă;
2. Nevoi de securitate: siguranța economiilor familiei pe timpul vieții, asigurarea unui loc de muncă și a carierei
3. Nevoia de apartenență: participarea la activități sociale și integrarea în anumite grupuri;
4. Nevoia de succes: creșterea responsabilității în luarea unor decizii, găsirea unor soluții deosebite la anumite probleme;
5. Nevoia de realizare profesională și socială: dezvoltarea personalității, satisfacție în muncă, activități variate.

Teoria lui Maslow afirmă că o persoană nu poate urca pe treapta următoare până când nevoile treptei anterioare nu au fost satisfăcute. Din punct de vedere al asigurărilor de viață aceste piramide ne sugerează că grupurile "țintă" sunt alcătuite din acele persoane care nu mai luptă "pentru supraviețuire", pentru a-și satisface nevoile fiziologice de bază. Astfel, a doua treaptă ierarhică oferă cele mai bune oportunități din punct de vedere al activității de marketing în cadrul asigurărilor de viață.

Datele statistice arată că în prezent în România cea mai mare parte a veniturilor populației sunt necesare pentru satisfacerea necesităților fiziologice de bază, aproximativ 60% din venitul unei familii de salariați este cheltuit pentru produse alimentare, 12% pentru îmbrăcăminte și încălțăminte și doar 11,7% pentru plata serviciilor. În țările dezvoltate situația este foarte diferită spre exemplu în Elveția 12% din bugetul unei familii de salariați reprezintă ponderea cheltuielilor cu alimente, 5% cu îmbrăcăminte, iar 19% din venituri sunt alocate doar serviciilor de asigurare. În concluzie, pentru o mare parte din populație, cererea pentru serviciile de asigurare nu este solvabilă, venitul redus al acestora nu le permite să depășească prima treaptă din piramide Maslow. În plus se constată după 1989 o scădere a nivelului de trai și a puterii de cumpărare a populației.

4. Încrederea populației în societățile de asigurare

Încheierea unui contract pe termen lung în general are la bază încrederea reciprocă a părților. Și în asigurările de viață este foarte importantă încrederea clienților în societatea de asigurare, în reprezentanții acesteia. Legislația vine și în țările dezvoltate cu noi dispoziții referitoare la contractele de asigurări de viață tocmai pentru a îmbunătăți transparența acestor contracte.

În fond ce dac asiguratorii cu primele clienților lor? Pentru a răspunde pe scurt la această întrebare reamintim că, calculul primei de asigurare în asigurările de viață face apel la cele două tehnici:

- tehnica repartiției sau principiul mutualității; activitatea asiguratorului constând în repartizarea primelor plătite de toți asiguraţii doar acelora dintre ei ce sunt victimele riscului asigurat; partea din prima de asigurare utilizată în acest scop se numește prima de risc și are la baza probabilitatea de realizare a riscului de deces respectiv a celorlalte riscuri acoperite de asigurările suplimentare fiind destul de modestă ca mărime;
- tehnica capitalizării; activitatea asiguratorului constă și în plasarea primelor asiguraților; în cazul contractelor de asigurare în caz de viață și a celor mixte partea cea mai importantă din prima, numită prima de economie, este investită de asigurator pe termen lung.

Astfel, încrederea asigurărilor în asiguratorul de viață este determinată de:

- plata cu promptitudine a prestațiilor în caz de apariție a riscului asigurat,
- calitatea gestiunii fondurilor clienților săi (a primelor de economie). De fapt, investitotii (asiguraţii) încredințează aceste prime unui specialist în investiții pe termen lung (asiguratorul), acesta realizând o diviziune și o diversificare a riscului plasamentelor având în vedere reguli de securitate, lichiditate și rentabilitate. Calitatea gestiunii unei societăți de asigurare de viață nu poate fi apreciată decât în timp, în raport cu inflația și structura ratei dobânzii în principal, în raport cu calitatea activelor sale și gradul de expunere la risc. În ultimii ani primele colectate de asiguratorii din țările cu o piață a asigurărilor puternică au fost investite în principal pe piața monetară și a obligațiunilor, iar partea rămasă este împărțită între piața acțiunilor și piața imobiliară.

Legislația actuală în asigurări din țara noastră nu face referiri la structura plasamentelor fondurilor de asigurare, așa cum se întâmplă de regulă în alte țări.

Este absolut vital pentru o societate de asigurări de viață să facă pașii necesari pentru a câștiga încrederea clienților săi în principal ținând cont cele două aspecte prezentate anterior dar și de altele specifice situației actuale prin:

- calitatea reprezentanților societății ce vin în relații directe cu clienții, în principal a agenților de asigurare,
- o capitalizare solidă a societăților de asigurare,
- încheierea unor contract de reasigurare,
- calitatea gestiunii societăților de asigurare concretizată în micșorarea cheltuielilor (a raportului prime încasate/cheltuieli) și repartizarea de excedente asiguraților.

5. Alte aspecte

Vom sublinia aici doar necesitatea legislației referitoare la fiscalitatea contractelor de asigurări de viață. Se știe că în țările dezvoltate unul din mobilurile subscrierii unei asigurări de viață este și fiscalitatea avantajoasă specifică acestor contracte, concretizată în principal în reducerile de impozit acordate pentru primele plătite.

BIBLIOGRAFIE

1. Aubert, J. L., *L'assurance- vie et les assurances de persones*, Presses Universitaires de France, Paris, 1982.
2. Bistriceanu, Gh., Bercea, Fl., Macovei, E. I., *Dictionar de asigurări*, Editura Științifică, București, 1991.
3. Cistelecan, L., Cistelecan, R., *Asigurări comerciale*, Editura Dimitrie Cantemir, Târgu-Mureș, 1997.
4. Collignon, D., Collignon, C., *L'assurance - vie*, Editions Securitas, 1989.
5. Longhin, V., *Regimul juridic al asigurărilor de stat*, Editura Științifică, București, 1962.
6. Pitu, D. I., *Prima Ardeleană - societate anonimă de asigurări generale Sibiu*, Tiparul Institutului de arte grafice "Dacia Traiana" S. A. Sibiu, 1941.
7. Tullis, M., *Valuation of life insurance liabilities*, ACTEX Publications Winsted, Connecticut, 1992.
8. Vacarel, I., Bercea, F., *Asigurări și reasigurări*, Marketer București, 1990.
9. Vero, H., *Manual practic de asigurare*, traducere de Georgescu G., Ediția ziarului economic "Consum" Cluj, 1936.
10. *Life assurance monograph - Life reinsurance*, The Institute of Actuaries, London, 1989.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

EVALUAREA FIABILITĂŢII UNOR CONFIGURAŢII DE REŢELE DE COMUNICAŢII

LAZĂR RUSU, RADU MUNTEANU

ABSTRACT. Reliability Evaluation of Some Communication Networks. Main purpose of the paper is to evaluate the reliability of two network configurations in an effort to deterine the impact of redundancy on the overall systems.

Evaluarea unor configuratii de retele s-a facut in scopul de a determina impactul redundantei asupra fiabilitatii sistemelor. Cele 2 configuratii specifice evaluate sunt prezentate in Fig. 1 & 2. Figura 1 reprezinta o configuratie de retea proiectata pentru orice numar de porti de intrare interfatind cu o matrice comutator Ethernet si cu interfata harware respectiva (ex: DDP, CCP, SDC). Figura 2 reprezinta practic aceeasi configuratie dar aici intrega matrice comutator este dublata pentru a putea oferi masuri aditionale a redundantei sistemului si fiecarei cai a sistemului. Intrarile DDP-ului, CCP-ului si SDC-ului vor utiliza interfete duale in aceasta configurare.

Evaluarea fiabilitatii sistemului consta in doua parti fundamentale, prima fiind dezvoltarea fiabilitatii diagramei de bloc si a modelului matematic asociat. Modelul fiabilitatii unui sistem se estimeaza pe baza fiabilitatii tuturor celorlalte componente. Acest model prezinta o imagine clara a interdependentelor functionale dintre elemente (subsisteme, echipament, etc.) sau grupuri functionale de elemente.

Modelele prezentate sunt folositoare din urmatoarele motive:

- Identifica usor punctele singulare de cadere
- Evalueaza configuratiile complexe, redundante
- Arata relatiile dintre toate configuratiile serie-paralel
- Permite insumarea tuturor factorilor ce afecteaza fiabilitatea unui sistem

Scopul modelului de fiabilitate este de a arata ca utilizarea efectiva a variatelor elemente ale sistemului in obtinerea succesului misiunii (in acest caz succesul misiunii fiind succesul operatiunii al configuratiei de retea pe o perioada de timp specificata). Modelul de fiabilitate propus consta in 2 parti: diagrama de fiabilitate a blocului (RBD) si ecuatia matematica asociata lui.

Pentru evaluarea configuratiilor retelei prezentate in Fig. 1&2 au fost utilizate diagramele de fiabilitate a blocului. Din aceste diagrame se dezvolta modelele matematice care descriu sistemul si impactul redundantei incorporate in sistem.

Urmatorul pas in evaluare a fost determinarea fiabilitatii echipamentelor. Datele referitoare la fiabilitatea echipamentului au fost obtinute in cea mai mare parte din datele de vanzare. Acestea reprezinta predictiuni dezvoltate in acordanta cu MIL-HDBK-217, metoda Bellcore sau pe baza unor date de test. In cazul in care nu sunt date de vanzare la dispozitie, valoarea diferitelor ansambluri, subansambluri este considerata pe echipamente similare din MIL-HDBK-217 sau obtinute de la Houston Reliability Group pentru date referitoare la un astfel de echipament.

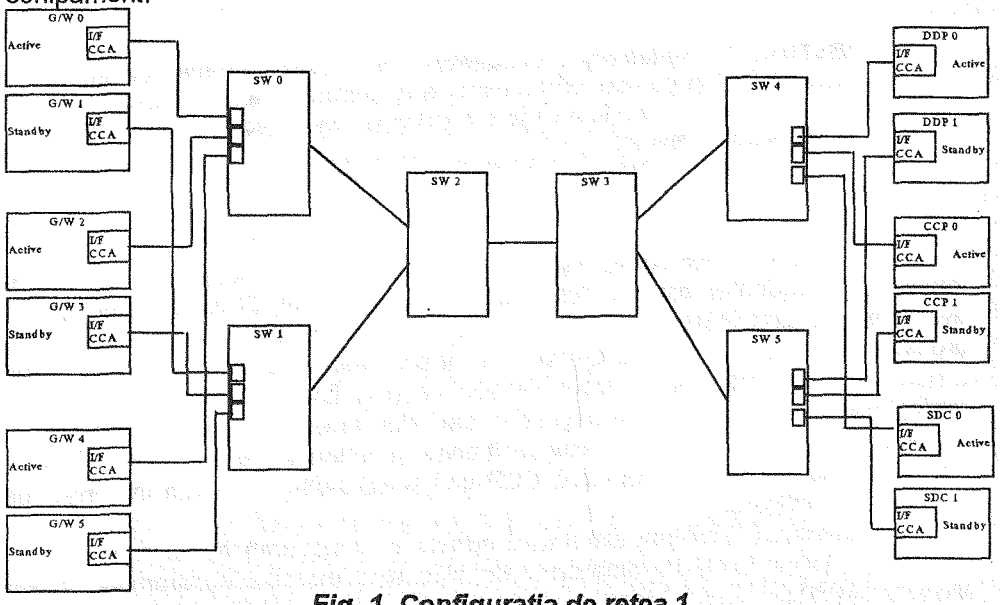


Fig. 1. Configuratia de retea 1

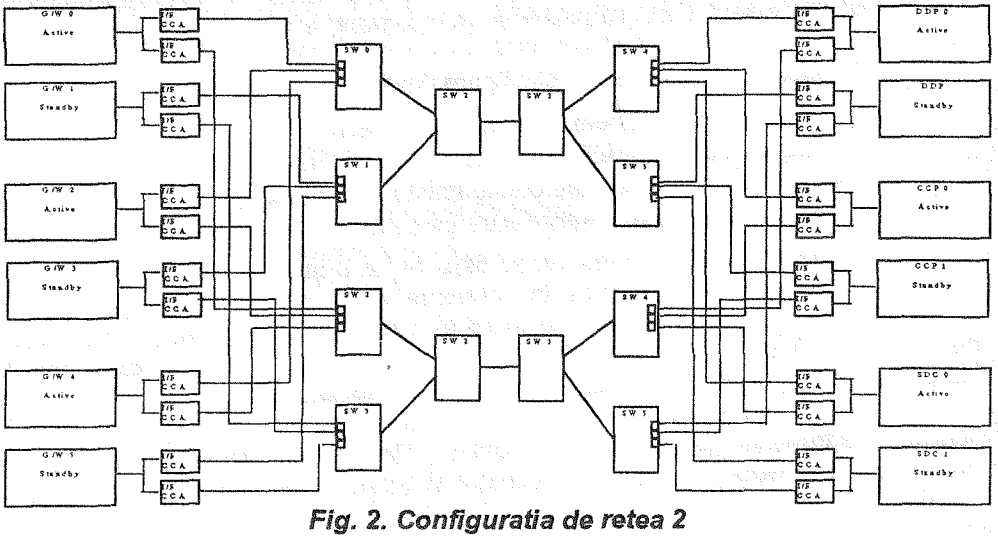


Fig. 2. Configuratia de retea 2

Valorile probabile determinate pentru fiecare subansamblu a sistemului in cadrul evaluarii vor fi folosite pe tot parcursul evaluarii dupa diferite modele. Detaliile despre parametrii utilizati pentru fiecare ansamblu/componenta a fiecarui sistem pot fi gasite in foaia de urmarire a fiabilitatii hardware. Rolul estimarii fiabilitatii ofera o linie cantitativa de inceput pentru evaluarea proiectarii propuse, a tehnicilor utilizate pentru implementarea ei in mediul operational.

Estimarea poate fi deasemenea utilizata pentru a identifica partile si tehnicile de proiectare utilizate si care au cea mai mare contributie la rata de insucces a sistemului, si sa ajute in evaluarea propuselor modificari precum si in selectarea celor mai bune optiuni de proiectare.

Tehnicile de estimare presupun un mediu cu o anumita temperatura. Elementele redundante sunt presupuse a angaja o redundanta activa. Ratele de defectare urmaresc o distributie exponentiala presupunand o rata constanta de defectare (componentele / ansamblurile sunt luate in considerare pe perioada vietii lor utile).

Pentru simplitate, analiza presupune ca toate portile (intrarile) sa fie de aceeasi configuratie si ca DDP, CCP si SDC vor utiliza toate echipamentul "Silicon Graphics Origin 2000", echipament care are in mare aceeasi complexitate si configuratie a hardware-ului.

Modelarea fiabilitatii

Modelarea fiabilitatii unui sistem a fost evaluata din 2 perspective. Prima de a determina rata totala de defectare a sistemului (λ) si durata medie intre defectari (MTBF-Mean Time Between Failure), utilizand aproximarile ecuatiei ratei de defectare. Al doilea efort de modelare examineaza fiabilitatea sau probabilitatea succesului in timp pentru cele 2 configuratii.

Determinarea ratei de defectare si a MTBF

Determinarea ratei de defectare si a MTBF prin utilizarea aproximarilor ecuatiei ratei efective de defectare va fi folositoare pentru evaluarea variatelor configuratii ale retelelor in termenii impactului redundantei asupra sistemelor. Este folositoare pentru scoaterea in evidenta a acestor zone unde adaugarea / inlaturarea redundantei va avea un impact mai important. Totodata este utila identificarea acelor zone care contribuie excesiv la rata totala de defectare a sistemului.

Evaluarea componentelor redundante a ambelor configuratii prin utilizarea aproximarilor ecuatiei ratei efective a defectare, ia in considerare rata efectiva de defectare calculata pe baza unor unitati identice folosite in configuratii redundante paralele. Ecuatia redundantei pentru toate unitatile care sunt active, cu ratele de defectare egale este definita dupa cum urmeaza:

$$\lambda_{(n-q)/n} = \lambda / \sum_{i=n-q}^{n} 1/i$$

unde:

λ - rata de defectare a unei unitati on-line

q - numarul unitatilor active on-line care sunt permise sa cada fara sa produca defectarea sistemului

n - numarul unitatilor on-line active

Configuratia 1

Urmatoarea diagrama de bloc arata rata de defectare asociata fiecarui bloc (ansamblu) a sistemului (figura 3). Blocurile marcate reprezinta o configuratie paralela unde rata de defectare rezultata este echivalentul paralel al componentelor individuale.

Modelul acesta poate fi redus la osimpla serie de elemente ale configurarii unde rata totala de defectare a sistemului este calculata prin insumarea ratelor de defectare individuale ale subsistemelor sau prin combinarea paralela efectiva a ratelor de defectare. Ratele de defectare sunt exprimate prin prin cuantificarea defectareurilor survenite intr-o perioada de un milion de ore, luand in considerare factori cum ar fi: calitatea, mediul, conditiile, cantitatea etc.

Rata totala de defectare a sistemului pentru Configuratia 1 este exprimata dupa cum urmeaza:

$$\lambda sistem = \lambda 1 + \lambda 2 + \lambda 3 + \lambda 4 + \lambda 5 + \lambda 6 + \lambda 7 + \lambda 8 + \lambda 9 + \lambda 10$$

unde:

$\lambda 1$= rata de cadere echivalenta pentru combinatia de porti paralele active & standby

iar:

$$\lambda 1 = \frac{\lambda_{gateway}}{\sum_{i=n-q}^{n} \frac{1}{i}}$$

$\lambda_{gateway}$ = rata de defectare a porti (gateway)
q = numarul de unitati active on-line cerute
n = numarul de unitati active on-line

$\lambda 1=\lambda 2=\lambda 3$

$\lambda 5=\lambda 6$= rata de defectare a comutatorului 1

$\lambda 4=\lambda 7$= rata de defectare echivalenta pentru combinatii paralele a comutatoarelor Ethernet si utilizeaza aceasi ecuatie ca mai sus cu λ rata de defectare a unui singur comutator individual

$\lambda 8=\lambda 9=\lambda 10$ = rata de defectare echivalenta a combinatiilor paralele active & standby a DDP's, CCP's sau SDC si utilizeaza aceasi ecuatie ca si mai sus cu λ fiind rata de defectare a unui DDP, CCP sau SDC

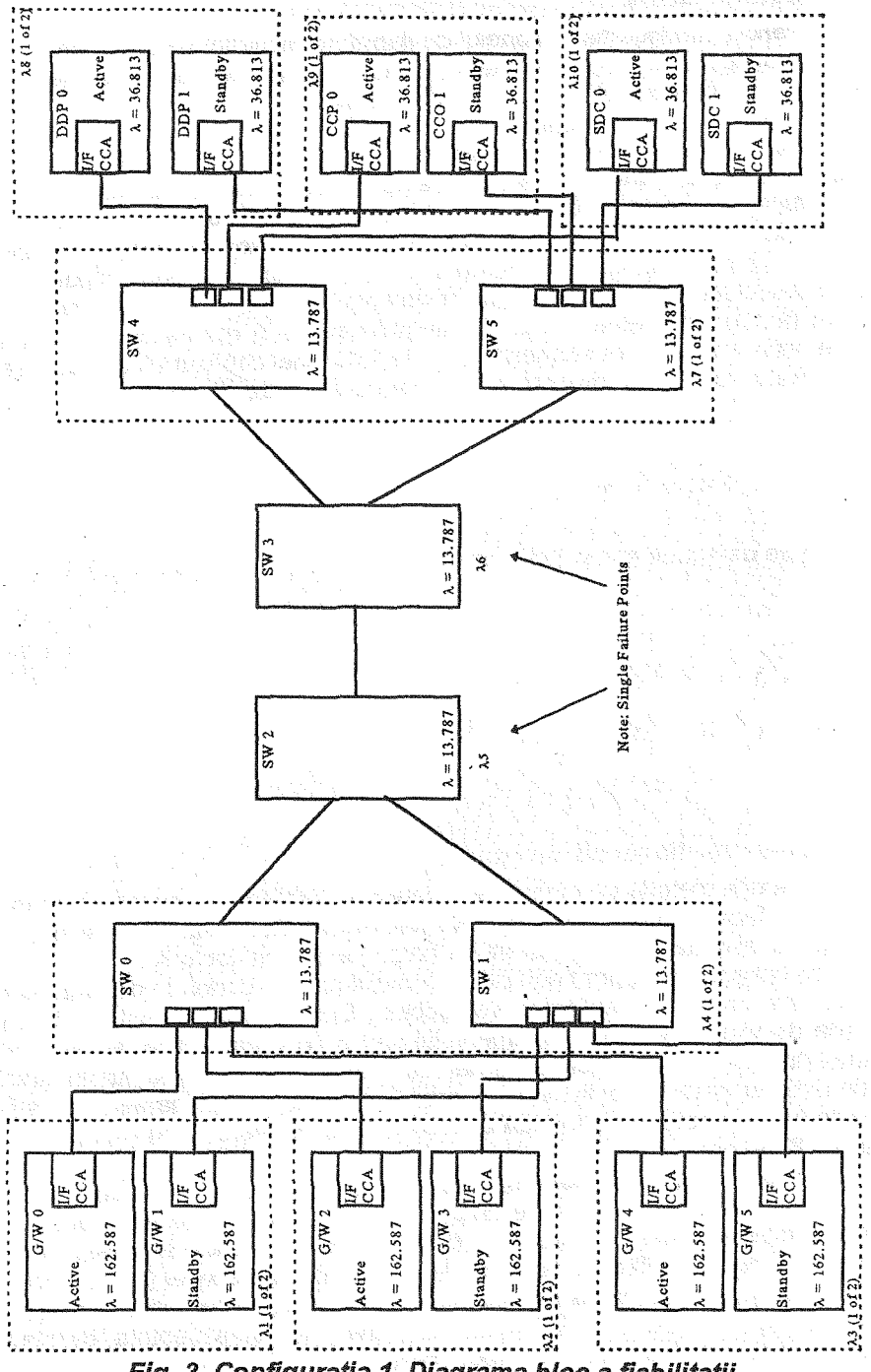


Fig. 3. Configuratia 1. Diagrama bloc a fiabilitatii

Configuratia 2

Pentru configuratia 2 modelul de fiabilitate rezultant va fi mult mai complex decat al configuratiei 1. Configuratia 2 consta in multiple combinatii serie-paralel care vor face modelul matematic mult mai complex.

Figura 4 arata diagrama bloc a fiabilitatii (RBD-ul) pentru configuratia 2, care poate fi vazut prin linile punctate in figura si care sunt combinatii paralele in cadrul combinatiilor paralele. Pentru aceasta situatie configuratia finala a modelului de fiabilitate va consta in insumarea tuturor ratelor de defectare a celor 7 zone umbrite ale RBD-ului. Fiecare zona umbrita va consta in variate combinatii a configuratiilor serie-paralel si care trebuie mai intai calculate pentru a putea deduce rata de defectare echivalenta blocurilor umbrite. Asa dupa cum s-a spus mai sus modelul pentru fiabilitatea totala a sistemului poate fi redusa la 7 elemente de modele serie unde fiecare element este rezultatul unei configuratii de serie-paralel.

Rata totala de defectare a sistemului poate fi exprimata dupa cum urmeaza:

$$\lambda sistem = \lambda_5 + \lambda_6 + \lambda_7 + \lambda_{14} + \lambda_{19} + \lambda_{20} + \lambda_{21}$$

unde:

$\lambda 5$ = rata de defectare echivalenta pentru doua configuratii paralele $\lambda 2$ & $\lambda 4$

$$\lambda_5 = \lambda_6 = \lambda_7$$

$$\lambda_5 = \tfrac{2}{3}\left[\tfrac{2}{3}\lambda_{I/FCCA} + \lambda_{G/W}\right]$$

$$\lambda_{14} = \tfrac{2}{3}\left[\tfrac{2}{3}\lambda_{SW} + \lambda_{SW2} + \lambda_{SW3} + \tfrac{2}{3}\lambda_{SW}\right]$$

$$\lambda_{19} = \lambda_{20} = \lambda_{21} = \tfrac{2}{3}\left[\tfrac{2}{3}\lambda_{I/FCCA} + \lambda_{DDP}\right]$$

Evaluarea fiabilitatii sistemului

Aceasta metoda va permite evaluarea probabilitatii de succes in timp. Este util pentru a face comparatiile dintre cele fiabilitatile celor doua sisteme si a evalua performanta asteptata de la sistem in timp, permitand factorilor cu ar fi durata misunii ce impact au asupra fiabilitatii sistemului (cu cat perioada de timp este mai mare cu atat scade probabilitatea de succes). Durata misiunii poate fi definita ca perioada de viata dorita a echipamentului sau o perioada critica de timp in care sistemul trebuie sa fie operational iar repararea / mentinerea lui in stare de functionare nu este luata in considerare. Pentru acest echipament o astfel de perioada critica poate fi o perioada de 100 de ore de teste, sau o perioada de 1 an, adica 8760 ore.

Scopul acestei evaluari este de a determina care este probabilitatea de succes intr-o anumita perioada de timp. Principalii pasi in a dezvolta acest tip de model de fiabilitate sunt mai intai de a defini ce se cere pentru succesul misiunii si apoi de a defini probabilitatea de a fi in fiecare stadiu operational (buna functioanre sau defectare). Probabilitatea de succes a unei operatii este suma probabilitatilor tuturor stadiilor de buna functionare. Cea mai larg si acceptata distributie a defectelor in electronica este rata exponentiala.

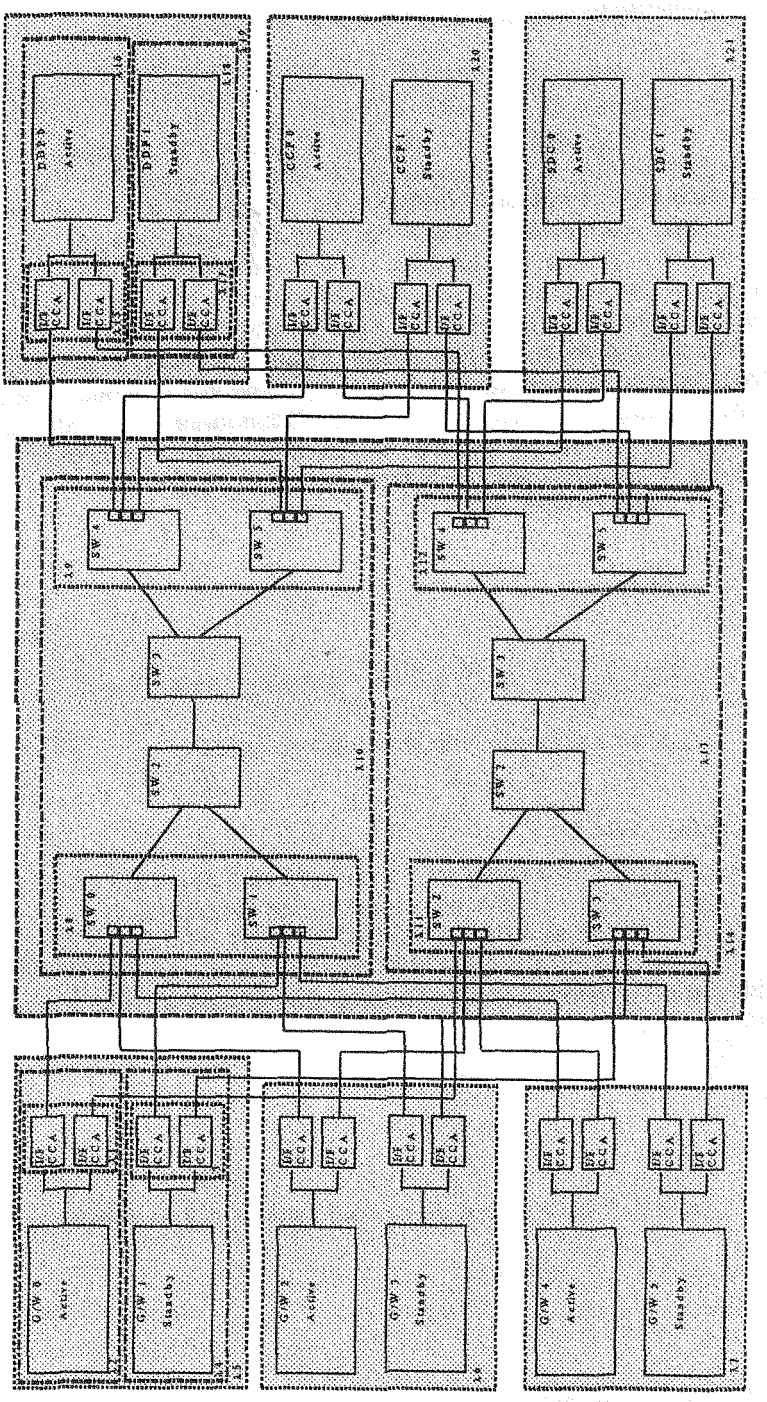


Fig. 4. Configuratia 2. Diagrama bloc a fiabilitatii

Functia de fiabilitate in cazul exponential este:

$$R(t) = e^{-\lambda t}$$

unde λ- este rata de defectare si "t" reprezinta perioada de timp in care fiabilitatea este masurata. Probabilitatea de defectare este: F=1-R(t).

Fiabilitatea combinatiilor redundante se exprima in termeni probabilistici ai succesului sau de defectare pentru o perioada de timp data (misiune), un numar dat de cicluri de operatii sau un numar dat de evenimente independente in timp. Media timpului de buna functionare (MTBF) masoara fiabilitatea nu este utilizabila in cazul combinatiilor redundante. Fiabilitatea combinatiilor redundante este dependenta de timp de aceea fiabilitatea ar trebui calculata la diferite momente de timp (discrete) ca o probabilitate de succes a momentului respectiv de timp.

In evaluarea a doua combinatii redundante presupunand ratele de defectare q_1 & q_2 si ca fiecare are o distributie a timpului de defectare exponentiala, fiabilitatea totala va fi data prin: $R(t)=1-q_1(t)q_2(t)$

Pentru fiecare element:

iar:

$$q(t) = 1 - e^{-\lambda t}$$

si rezulta:

$$R(t) = 1-(1-e^{-\lambda_1 t})(1-e^{-\lambda_2 t}) = e^{-\lambda_1 t} + e^{-\lambda_2 t} - e^{-(\lambda_1+\lambda_2)t}$$

pentru $q_1 = q_2$ asa ca si in conditiile redundantei retelei:

$$R(t) = 2e^{-\lambda t} - e^{-2\lambda t}$$

Configuratia 1

In aceasta situatie fiabilitatea sistemului va fi definita dupa cum urmeaza: (utilizand figura 3 pentru a determina combinatiile serie/paralel)

R sistem = R1*R2*R3*R4*R5*R6*R7*R8*R9*R10

unde:

R1= fiabilitatea echivalenta pentru combinatiile paralele a doua porti (gateway) cu o singura interfata CCA

$$R1 = 2e^{-\lambda(GW+I/FCCA)*t} - e^{-2\lambda(GW+I/FCCA)*t}$$

$$R1 = R2 = R3$$

R4=fiabilitatea echivalenta pentru combinatii paralele a 2 comutatoare Ethernet

$$R4 = R7 = 2e^{\lambda SW*t} - e^{-2\lambda SW*t}$$

$$R5 = R6 = e^{-\lambda SW*t}$$

$$R8 = R9 = R10 = 2e^{-\lambda(DDP+I/FCCA)*t} - e^{-2\lambda(DDP+I/FCCA)*t}$$

Configuratia 2

Pentru Configuratia 2 modelul de fiabilitatea rezultanta va fi din nou mai complex decat cel al configuratiei 1. Configuratia 2 va fi compusa din mai multe combinatii serie- paralel care in schimb vor face si modelul matematic mult mai complex. Utilizand Fig. 4 respectiv diagrama bloc a fiabilitatii (RBD-ul) pentru configuratia 2 se pot vedea zonele intunecate care sunt combinatii paralele cu combinatii paralele. Pentru aceasta situatie configuratia finala a modelului de fiabilitatea in determinarea fiabilitatii pe o durata de timp va consta din produsul fiabilitatii echivalente a celor 7 zone intunecate din RBD.

Rsistem = R5*R6*R7*R14*R19*R20*R21

unde:

$$R5 = R6 = R7$$

$$R5 = 1 - \left[1 - \left[\left[1 - (1 - R_{I/FCCA})(1 - R_{I/FCCA})\right] * \left[R_{GWO}^{8}\right]\right] * \left[1 - (1 - (1 - R_{I/FCCA})(1 - R_{I/FCCA}))\right] * (R_{GWI})\right]$$

unde:

$$R_{I/FCCA} = e^{-\lambda I/FCCA * t}$$

$$R14 = 1 - \left\{1 - \left\{(1 - (1 - R_{SW})(1 - R_{SW}))^2 * (R_{SW})^2\right\} * \left[1 - \left[(1 - (1 - R_{SW})(1 - R_{SW}))^2 * (R_{SW})\right]\right]\right\}$$

$$RGW = e^{-\lambda GW * t}$$

$$R19 = R20 = R21 = 1 - \left[1 - \left[\left[1 - (1 - R_{I/FCCA})(1 - R_{I/FCCA})\right]\left[R_{DDP}\right]\right]\right.$$
$$\left. * \left[1 - \left[\left[1 - (1 - R_{I/FCCA})(1 - R_{I/FCCA})\right] * \left[R_{DDP}\right]\right]\right]\right.$$

Rezultatele ambelor sectiuni sunt prezentate mai jos. Ambele evaluari arata fiabilitatea efectiva a sistemelor pentru configuratia 1&2 fiind foarte apropiate si de aceea surplusul de redundanta in Configuratia 2 are un impact mic asupra sistemului.

Tabelul 1.

Evaluarea ratelor de defectare aproximative

	MTFB (ore)	λ (defecte / 10^6 ore)
Configuratia 1	2248	444.7566
Configuratia 2	2375	421.0018

Se poate vedea din Tabelul 1 ca ambele configuratii demonstreaza o rata de defectare la aproximativ 6% din cealalta. Exista ipoteza ca, aceasta este datorita faptului ca cea mai mare contributie la defectarea sistemului o are poarta (gateway), ce are redundanta incorporata in ambele configuratii.

Fiabilitatea sistemului pe o perioada de timp data (misiune)

Aceasta evaluare utilizeaza ecuatiile prezentate in sectiunile precedente, unde variabila timpului (t) a variat de la 5 ore pana la 8760 (1 an). Rezultatele acestui evaluari sunt grafic prezentate in figura 5. Rezultatele arata o foarte mica crestere a fiabilitatii sistemului pe perioade de timp scurte pentru configuratia 2. Pentru scopuri practice, cele 2 curbe pot fi vazute ca fiind congruente si fara nici o diferenta semnificativa in fiabilitatea sistemului pe o perioada de timp pentru cele 2 configuratii.

Fiabilitatea sistemului pentru un timp dat (misiune)

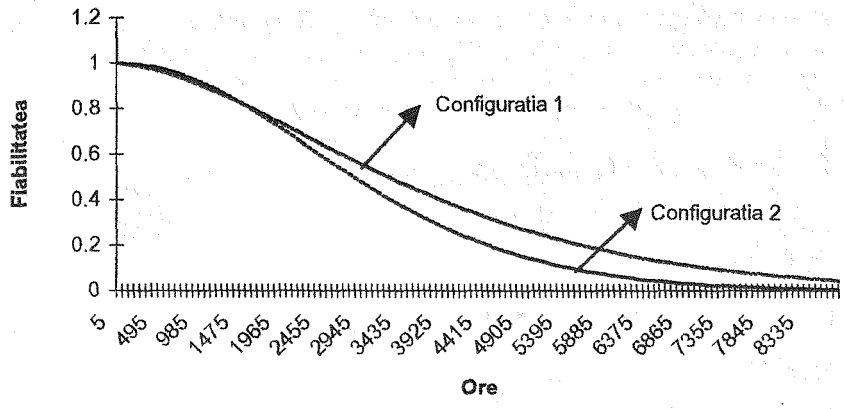


Fig. 5. Fiabilitatea celor doua configuratii pe durata misiunii

Concluzii

Pe baza rezultatelor aestei evaluari se poate conclude ca din moment ce fiabilitatea efectiva a ambelor configuratii este aproape aceeasi, nu fiabilitatea este cea care justifica sau duce la utilizarea in cadrul retelei a Configuratiei 2. Preocuparile pentru punctele singulare de defectare pe parcursul Configuratiei 1 sunt evidente prin faptul ca exista 2 astfel de puncte (comutatoarele Ethernet 10Base-T). Pierderea unuia dintre cele doua comutatoare ar putea insemna pierderea caii critice a datelor.

Foaie de urmarire a fiabilitatii hardware-ului de retea

Numele	Partea #	Producator	Rata de defectare (defecte /10^6 ore)	MTBF (ore)	Sursa	Comentarii
Comutatorul SuperStackII 3000	3000 10/100	3Com	30.617	32662	MI HDBK 217F	Suporta comunicatia Ethernet & Fast Ethernet intr-un comutator cu 12 porturi. Suporta o largime de banda de 200 MBPS pentru comunicatia full si half-duplex la fiecare dispozitiv conectat. Include tehnologie 3Com care îi permite comutatorului sa detecteze legaturile Ethernet sau Fast Ethernet. Comutatorul Super Stack II 3000 suporta pina la 8160 adrese MAC pentru retele de banda de larga.
Comutatorul Autosens BayStack 350T	350T	Retelele Bay	13.787	72534	IAW Bellcore Method # 2 MTFB=362000 ore	Comutatorul BayStack 350T suporta 16 conectori RJ-45 pentru conectarea la comutatoare 10 Base-T pentru transmisie Ethernet pe cablu UTP de categoria 3, 4 si 5 sau comutatoare 100 Base-TX pentru transmisie Fast Ethernet pe cablu UTP de categoria 5. Comutatorul BayStack 350T suporta atat conexiuni de 10 MBPS cat si 100 MBPS pe fiecare port, detectand automat viteza device - ului atasat.
Concentrator DCN FDDI	2914-04	Retelele Bay	23.81	42000	IAW Bellcore Method # 2 MTFB=91000 ore	Modelul de Hub 2914 FDDI Workgroup suporta 2 porturi de fibra optica A si B si 2 porturi Master implementate cu MIC (media interface connectors) pentru conexiuni FDDI de100 MBPS pe cabluri de fibra optica. Modelul 2914 suporta conexiuni de peste 2 km pe cablu de fibra optica multimod de 50/125 si 62,5/125 micrometrii.
Interfata Gateway CCA 10/100Base TX	MPMC 202	Motorola	9.287	107681	Vanzator-MTBF 190509 ore	Realizeaza interfata intre gateway si comutatoarele Ethernet RTCN. Poseda un modul Single Wide PMC, un controler digital Ethernet 21140. Functioneaza la viteze de 10 sau 100 MBPS.

Numele	Partea #	Producator	Rata de defectare (defecte /10^6 ore)	MTBF (ore)	Sursa	Comentarii
PMC					95%conf-107681 ore	Opereaza la debite de 10 sau 100 MBPS printr-un conector RJ-45. Transfer DMA pe 23 biti la 132 MBPS. Atentie: Toate produsele Motorola folosesc acelasi MTBF
Purtatoare PMC/SPANCCA	PCMSPAN-001	Motorola	9.287	107681	Vanzatorul a furnizat MTBF-uri dupa cum urmeaza: media pe o perioada de 190509 ore; 95% conf-107681 ore. Pe baza esanti--oanelor de test in me-diu accelerat de stres.	Aceasta cartela se introduce in procesorul CCA 2600 si furnizeaza 2 slot-uri PMC. Introduce-ti 2MPMC202 CCA in slot. Un singur slot 6U de tip VMEbus. Interfata de trecere de la DEC 21150 PCI la PCI. Suport pentru 2 placi PCI Messanine (PMC) simplu sau dublu ca marime *Atentie: Toate produsele Motorola folo-sesc acelasi MTBF*
Interfata CCA	PCI-FDDI-DASP	SGI	1.379	725109	Vanzatorul furnizeaza MTFB-uri; necesitatea salvarii datelor sau pre-dictia cu MIL-HDBK-217	Adaptor FDDI dual pentru fibre (MIC si SC Conectors) pentru O2 si OCTANE.
Interfata CCA	PCI-FDDI-ORP	SGI			Nu exista date disponibile.	Adaptor PCI dual FDDI pentru Origin 2000/200, Onyx 2. Constituie interfata intre Origin 2000 (DDP, CCP, SDC) si DCN FDDI
Interfata CCA	XT-FE-4TX-6AP	SGI			Nu exista date disponibile.	Adaptor XIO cu 4 porturi Fast Ethernet (100 Base-TX) cu 6 porturi seriale asincrone (460 KBPS). Origin2000 si Onix 2. Constituie interfata primara CCA intre Origini 2000 si comutatorul RTCN (Ethernet)
Interfata CCA	PCI-FE-TX-MKP	SGI	3.333	300000	Vanzatorul informeaza ca este necesara sal-varea datelor	Adaptor PCI cu un port Fast Ethernet (100 Base-TX) si un port de mouse / tastatura pentru Origin 200
Origin 2000-DDP, CCP,SDC		SGI	33.48	29865	Vanzatorul indica nu-mere pentru urma-toarele parti: # s, D2-H6404-1, D2-H6404-4	O2000 utilizat pentru executia functiilor DDP, CCP & SDC
Statii de lucru 02-HCI		SGI	30.30	33000	Vanzatorul indica nu-mere pentru urmatoa-rele parti: # s, W5-180P-2G64V W5-180S-2G64	O2 utilizat pentru statii de lucru HCI

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

SISTEMUL INFORMATIC AL S.C. BIMEXIM S.A. ANALIZA ŞI EFICIENŢA ECONOMICĂ

LAZĂR RUSU, CRISTINA SINGEORZAN

ABSTRACT. Information System of S.C. Bimexim S.A., Analyse and economic efficiency. The paper analyse the information system from S.C. Bimexim, a firm specialized în constructions, diagnose his power and weakness points for firm management, and finally evaluate the economic efficiency of information systems over 2 years of exploitation.

Introducere

Având în vedere că cerinţa de bază care stă în faţa sistemului informaţional este aceea de a asigura informarea corectă şi în timp util a tuturor factorilor de decizie dintr-o firmă, activitatea de perfecţionare a sistemelor informaţionale este acceptată de majoritatea specialiştilor prin prisma utilizării tehnicii de calcul pe două planuri:

- utilizarea calculatoarelor electronice ca instrumente de lucru în activitatea de analiză şi proiectare de sistem
- folosirea echipamentelor de calcul ca instrumente de lucru în cadrul componentelor informatice ale sistemelor informaţionale.

Primul plan se caracterizează prin existenţa unor produse software în analiza documentelor care circulă în sistemul informaţional şi evidenţierea unor aspecte negative generale cum ar fi existenţa:

-paralelismelor
-redundanţelor
-unui număr nejustificat de mare de exemplare
-unor perturbaţii de natură subiectivă apărute în fluxurile informaţionale

Al doilea plan urmăreşte dezvoltarea unor aplicaţii informaţionale de gestiune economică la nivel de activitate sau grup de activităţi din cadrul unei unităţi economice. Implementarea acestuia a dus la apariţia conceptului de sistem sau subsistem informatic. Subsistemul informatic reprezinta acea componenta a unui sistem informaţional în care procedurile informaţionale şi prelucrările sunt preponderent automatizate.

Obiectivul fundamental al oricărui sistem informatic constă în informarea promptă şi cu o rigurozitate ridicată a factorilor de decizie, în literatura de specialitate se utilizează conceptul de subsistem informatic pentru conducere.

În cazul firmei Bimexim SA sistemul informatic funcţionează pe principiul bazelor de date cărora le sunt asociate sisteme de gestiune specifice.

Analiza sistemului informatic din cadrul S.C. Bimexim S.A.

Ținând cont de modul de tratare al lucrărilor se disting sisteme informatice ce execută prelucrarea datelor pe loturi (secvențiale, off-line, în regim batch) cu prelucrare on-line, în regim de acces multiplu simultan (divizarea timpului- time shering) cu prelucrare și răspuns în timp real, cu tratare conversațională și combinată.

În cazul firmei Bimexim, sistemul informatic pentru conducere folosit este off-line, fiecare subsistem fiind însă cu tratare on-line a lucrărilor, acceptând intrări pe calculator direct de la sursele de date și redând direct rezultatele prelucrărilor acolo unde acestea sunt necesare. Calculatoarele sunt dispuse în biroul de Contabilitate (2 buc), respectiv în biroul Serviciul tehnic (1 buc). Accesul datelor este făcut direct de la cele trei calculatoare.

Fiecare intrare este verificată separat de la computerul gazdă, înregistrările fiind actualizate imediat sau periodic. Informațiile din bazele de date sunt direct accesibile de la tastatura calculatoarelor. Fondul de date asociat modului de prelucrare a datelor pentru conducerea și funcționarea unității economice ca element integrator al întregului sistem informatic, conține datele agregate ce caracterizează resursele, produsele, indicatorii economico-financiari, precum și datele istorice privind evoluția în timp a societății.

O astfel de structurare a sistemului informatic pentru conducerea societății ce are ca suport entitățile sale funcționale și activitățile facilitează:

- identificarea și precizarea cerințelor informaționale necesare conducerii și funcționării unității economice pe cele trei nivele ierarhice funcționale indiferent de modul cum sunt repartizate entitățile funcționale și activitățile pe compartimentele organizatorice ale societății asigurându-se o relativă independență a sistemului informatic de structura organizatorică a societății.
- raționalizarea circuitelor informaționale și simplificarea sistemului de evidența tehnico-operativă, economică și statistică
- dimensionarea și utilizarea rațională a mijloacelor de prelucrare și a suporților purtători de informații, ca urmare a prelucrării distribuite a datelor
- elaborarea, punerea în funcțiune, și dezvoltarea eșalonată a componenetelor sistemului informatic.

Structura funcțională ierarhizată a sistemului informatic

Satisfacerea cerințelor informaționale specifice fiecărei componente funcționale din cadrul unei unități economice impune structurarea sistemului său informatic în concordanță cu structura sa(fig.1).

În cazul firmei Bimexim, sistemul informatic va fi constituit din trei mari grupe de componente, subsisteme de nivel doi:

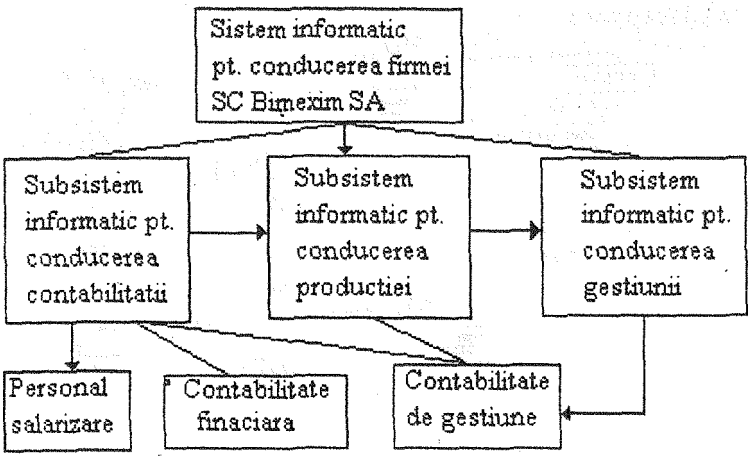


Fig. 1. Structura sistemului informatic al S.C.Bimexim S.A.

Subsistemul informatic privind conducerea Contabilităţii

Se utilizează programele CIEL : CONTAB6 (pentru contabilitatea finaciară), CONTAB53 (pentru contabilitatea de gestiune) şi PLATI6 (pentru evidenţa personal şi gestiune a plăţilor)

CONTAB6 -aplicaţia informatică de contabilitate(fig.2)

Pentru o exploatare optimă trebuie respectată următoarea succesiune:

* configurarea aplicaţiei
* crearea societăţii de lucru
* crearea utilizatorilor societăţii conform structurii organizatorice existente (nr.de utilizatori, drepturi, restricţii)
* crearea fişierelor de bază (plan de conturi, clienţi, furnizori, coduri bugetare sau analitice, devize)
* introducerea rulajelor precedente pentru fiecare cont contabil conform rezultatelor anterioare perioadei de exploatare
* culegerea datelor în jurnale specializate pe tipul operaţiilor economice ale firmei
* listarea şi verificarea jurnalelor contabile
* prelucrarea datelor, centralizarea şi verificarea acestora
* obţinerea situaţiilor analitice şi sintetice care vizează operaţiile prelucrate pe o anumită perioadă
* listarea situaţiilor centralizatoare şi transferarea lor în urma verificărilor în vederea elaborării planului contabil
* elaborarea de situaţii statistice în vederea luării unor decizii manageriale optime
* întreţinerea subsistemului prin operaţii de salvare, restaurare, optimizare a memoriei necesare.

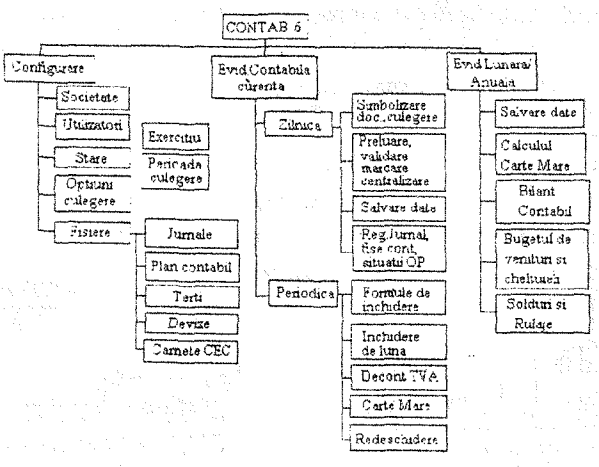


Fig. 2. Organigrama fluxului de prelucrare al aplicației CONTAB6

PLĂȚI6 (fig. 3)este o aplicație de evidență a personalului și gestiunea plăților, permitând utilizatorului evidența analitică a datelor personale ale salariaților, gestiunea obligațiilor de plată ale societății față de fiecare angajat, vizând drepturile și reținerile aferente perioadei analizate precum și elaborarea unor situații financiar-contabile corespunzătoare plăților efectuate și obligațiilor față de Ministerul Finanțelor Publice. Permite și furnizarea unor informații referitoare la datele personale ale salariaților, fișele complete pentru fiecare salariat, gestiunea analitică a drepturilor de concedii de odihnă și salariale.

Dintre facilitățile oferite, amintim:

•posibilitatea flexibilă de stabilire a bazelor de calcul în definirea unor fișe de prelevări și rubrici diverse

•crearea unor modele tipizate de plată pe diverse catergorii de salarizare, în conformitate cu normele impuse de Min.Finanțelor

•obținerea unor situații de ieșire generale (rapoarte plăți, centralizatoare, state de plată, etc) la nivelul firmei și a locurilor de muncă stabilite de utilizator (personal TESA, muncitori pe fiecare secție de producție)

•obținerea unor situații operative pe baza criteriilor specifice și cerințelor manageriale

Subsistemul este utilizat independent, monoutilizator, conectat la subsistemul contabil prin interfața existentă. Oferă posibilitatea obținerii unor grafice reprezentând distribuția venitul brut și a cheltuielilor patronale. Are un modul utilitar CCG ce permite definirea unei varietăți a formatelor de listare pentru situațiile de ieșire elaborate.

Pentru o exploatare corectă a aplicației este necesară respectarea următoarei succesiuni a etapelor:

* configurarea subsistemului conform cerințelor de exploatare
* crearea societății
* crearea fișierului salariați
* crearea fișierului de rubrici diverse
* precizarea explicită a modului de calcul pentru impozit, alocații, spor de vechime, concedii medicale, etc
* introducerea datelor proprii perioadei referitoare la prezență, rețineri, sporuri de producții, etc
* verificarea și listarea buletinelor de avans, respectiv lichidare
* listarea situațiilor centralizatoare și transferarea lor după verificare în subsistemul contabil financiar
* întreținerea subsistemului prin operații de salvare, restaurare, și optimizare a spațiului de memorie

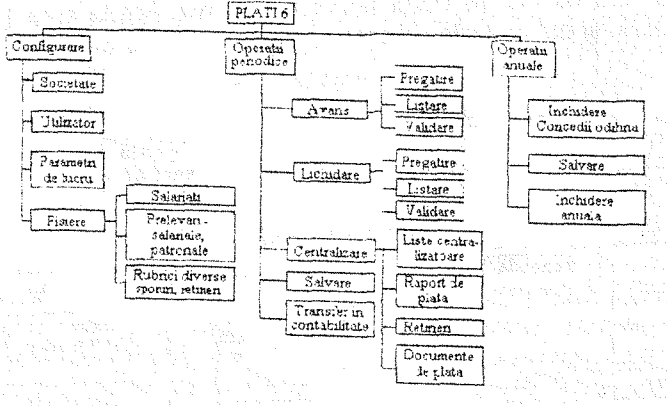


Fig. 3. Organigrama fluxului de prelucrare al aplicației PLATI6

Subsistemele informatice pentru conducerea gestiunii și contabilității de gestiune

Se utilizează programul CIEL: GESTCOM6 (fig. 4). Această aplicație permite evidențierea analitică, cantitativă și valorică, a tuturor operațiilor referitoare la stocurile de materiale, și gestiunea analitică a terților. Principalele funcțiuni ale aplicației sunt generate de proiectarea acesteia pe criteriul funcțiunii, constind în:

-gestiunea analitică a stocurilor de materii prime (cherestea, oțeluri, ciment, var, etc), materiale (de instalații, consumabile, piese de schimb), ambalaje, carburanți, obiecte de inventar, semifabricate (ex: tuburi beton)

-gestiunea analitică a terților (clienți, furnizori) ai firmei

-elaborarea și prelucrarea documentelor comerciale al operațiilor de vânzare (facturi, avize de însoțire

-elaborarea jurnalelor contabile specifice activității comerciale (jurnale de cumpărări, jurnale OD - mișcări și variații de stocuri, pe anumite perioade, la anumite secții de producție, pe anumite lucrări, sau pe anumiți furnizori, etc)

-realizarea interfetei cu sistemul contabil în vederea transmiterii datelor proprii contabilitatii: conturi furnizori, conturi de materiale de intrare, conturi de ieșire.

Programul este împărțit în trei module pentru a fi optimizat în utilizare și a-i crește viteza de execuție:

- G6V - modul pentru gestionarea clienților (vânzari)
- G6C - modul pentru gestionarea furnizorilor (cumpărări)
- G6U - modul de utilitare, permițând parametrarea (desenarea) documentelor comerciale, obținerea de grafice, tabele și anumite lucrări periodice.

Subsistemul lucrează independent, în mod monoutilizator, conectându-se la subsistemul contabil prin interfața existentă care permite generarea și transferarea (pe dischete) a înregistrărilor contabile. Programul posedă un modul ajutător HELP apelabil în timpul exploatării curente, livrat cu exemple de documente create în directorul EXEMPLU. În cazul firmei Bimexim aplicația este folosită în gestiune unisocietate, și unimagazie corespunzătoare necesităților acestei unități.

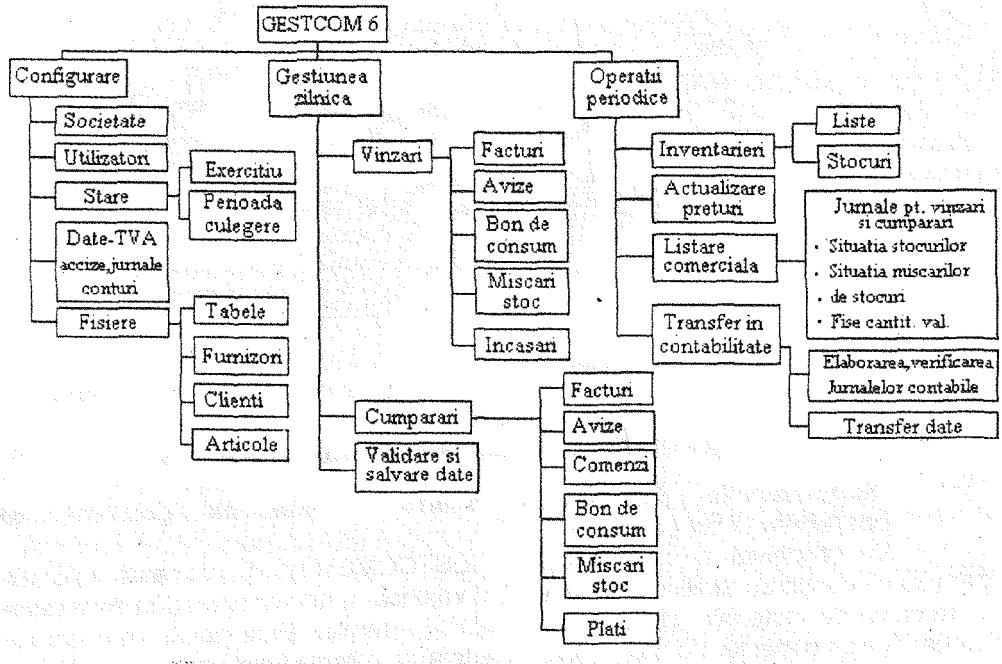


Fig. 4. Organigrama fluxului de prelucrare al aplicației GETSCOM6

Subsistemul informatic de conducere și control al producției

Subsistemul informatic integrat INTCON este realizat de firma INFSERV București. Pentru activitățile din domeniul construcțiilor, acest subsistem

automatizează activităţile de ofertare, contractare, elaborare a documentatiei economice aferente, pregatirea şi urmarirea realizarilor şi decontarea lor.

Produsul permite calculul automat al situaţiei de plată lunară în preţuri de ofertă cât şi în preţuri la zi (calculul precis al costului lucrărilor efectuate în luna cât şi plusul de încasat de la beneficiar din cauza variaţiei preţurilor în timpul execuţiei). Preţurile la zi ale resurselor pot fi întreţinute manual sau automat prin legătura cu modulul CONTLIB. Preţurile medii ponderate prin cantităţi ale stocurilor din magazia de materiale, se transmit automat în bazele de preţ din modulul DOCLIB pentru calculul devizelor, ofertei sau situaţiei de plata lunară în preţuri la zi.

Produsul are avantajul că eliberează total pe utilizator de povara cunoaşterii codurilor la toate entităţile din sistem (materiale, materiale din liste, manopere, utilaje, norme), având posibilităţi de regăsire instantanee prin denumire sau caracteristici de sorto-tipo-dimensiuni a tuturor informaţiilor. Utilizatorul poate să-şi creeze norme compuse (comasate) ca devize independente alcătuite din norme simple de deviz. Normele compuse pot fi folosite ca articole cu anumite cantităţi în devizul oferta, editabil şi detaliat în faza de execuţie, aprovizionare şi decontare. Astfel DOCLIB, va face automat atât încadrările cât şi calculul de cantităţi cu ocazia elaborării automate a antemasurătorii.

ORGLIB este modulul de organizare a producţiei de construcţii şi instalaţii (pregătire, programare, lansare şi urmărire a producţiei): grafice, desene de execuţie, optimizarea folosirii resurselor materiale, umane, utilaje şi bănesti pe baza metodei drumului critic)

Legătura DOCLIB-ORGLIB este foarte puternică şi în amabele sensuri, 95% din datele necesare modelului de ordonanţare fiind luate automat din baza de date DOCLIB. Astfel, utilizatorul va avea la dispoziţie pentru lucrările frecvente, grafuri de activităţi cu lista activităţilor şi condiţionărilor dintre ele. Altfel constructorul obţine optimizarea pregătirii producţiei: ce resurse îi trebuie la un moment dat şi unde trebuie duse, marja liberă, data limită, care activităţi sunt critice, dacă o activitate critică este în pericol de întârziere, etc. Constructorul poate de asemenea să calculeze un grafic de execuţie la momentul contractării care se păstrează iar mai apoi, cu ocazia manifestării unor factori perturbatori şi în urma comunicărilor de realizări din ORGLIB, drumul critic se recalculează automat "pe rest de realizat" pentru a vedea ce măsuri sunt de luat pentru a ne putea apropia cât mai mult de termenele din graful de la momentul contractării lucrării.

Aceste subsisteme informatice menţionate mai sus au următoarele deficienţe:

- sunt mult prea laborioase
- fluxul de informaţii dintre ele slab
- produc un număr prea mare de exemplare de "hârtii"
- erorile de natură subiectivă sunt dificil de corectat

Calculul eficienţei economice a sistemului informatic

Obiectivul principal al sistemului informatic al oricărei firme este creşterea eficienţei muncii în procesul decizional-informaţional, concretizat în rezultatele

finale ale firmei. Sistemul informatic produce efecte economice ce pot fi apreciate calitativ sau cantitativ pe baza unor indicatori naturali, valorici sau sintetici. Pentru aceasta se iau în considerare o serie de aspecte legate de volumul de muncă, cheltuielile materiale, utilizarea tehnicii de calcul și estimări de eficiență a rentabilității sistemului.

Coeficientul eficientei economice al unui sistem informatic este dat de raportul dintre suma *efectelor* economice anuale ale sistemului informatic și *eforturile* financiare implicate de aceasta investiție. Efortul economic se exprimă prin totalitatea cheltuielilor de analiză, proiectare și exploatare a sistemului. Efectul economic are o natură complexă, greu de determinat și greu de exprimat într-o unitate de măsură, constând de fapt în reducerea cheltuielilor materiale, creșterea volumului vânzărilor, o mai bună aprovizionare, creșterea calității informațiilor, eliberarea managerului de munca de rutina în favoarea unor probleme de concepție și strategie.

$K_e = E_t / C_r$

E_t = efecte economice totale

Efectele economice anuale pot fi obținute din:

I. creșterea volumului de producție E_p ca urmare a contributiei sistemului la:

- creșterea performanțelor tehnico-economice ale produselor
- reducerea ciclului de fabricație
- îmbunătățirea ritmului de lucru și de fabricație
- creșterea indicelui de folosire a capacităților de producție
- îmbunătățirea ritmului de aprovizionare

II. reducerea cheltuielilor generale ale firmei E_g ca urmare a contribuție sistemului informatic la raționalizarea sistemului de evidență operativă, contabilitate finaciară și statistică

$$E_g = C_0 - C_1$$

C_0 = cheltuieli de funcționare a proceselor informaționale din cadrul sistemului informatic în anul de baza.

C_1=cheltuieli proiectate de funcționare a proceselor informaționale din cadrul sistemului în cel de-al doilea an de funcționare

Cheltuielile cu realizarea sistemului informatic (C_r) se compun din:

- cheltuieli cu elaborarea și punerea în funcțiune a sistemului C_e
- cheltuieli inițiale cu dotarea C_d

C_r se calculează pe baza proiectului de ansamblu al sistemului informatic precum și pe baza normelor și tarifelor legale utilizate în activitatea de informatică. În calculul lui C_e intră cheltuielile cu elaborarea temei de realizare și a concepției sistemului informatic și cheltuielile cu proiectarea tehnică, realizarea procedurilor și punerea în funcțiune a componentelor sale.

C_d se calculează la nivelul sistemului informatic prin însumarea următoarelor categorii de cheltuieli:

-construcții sau amenajări C_{om}

-echipamente de calcul și instalații auxiliare, inclusiv transport și montaj C_u

-obiecte de inventar și mobilier C_{om}

-materiale consumabile pentru dotarea inițială C_m

-recrutarea și pregătirea personalului de conducere și specialitate C_p

$C_d = C_c + C_u + C_{om} + C_m + C_p$

În cazul firmei Bimexim, se calculează eficiența economică a sistemului informatic de gestiune, implementat în octombrie 1996.

În **1996** :

-Evidența stocurilor și balanța de materiale ținută de Ecosoft

200.000 lei/luna x 12 luni = 2.400.000 lei/an

-Costul cu personalului lucrând la evidența intrărilor și ieșirilor de materiale

4 persoane : două contabile de gestiune și doi gestionari dintre care unul cu jumătate de normă

Total cheltuieli cu personalul = 18.216.000

-Cheltuieli cu materiale consumabile = 250.000

Total cheltuieli afectate acestei operații = **20.866.000** lei/an

1997:

-Cheltuieli cu achiziționarea programului de gestiune comerciale CIEL Gestcom6, a programului aferent de contabilitate de gestiune, modificările în funcție de anumite opțiuni specifice activității productive a firmei, și cheltuieli de instalare și service

500.000 + 250.000 = 750.000

-Cheltuieli cu dotarea în echipamente:

Computer 486 = 3.826.174 lei

Imprimanta HP600 = 1.142.712 lei

Total echipamente = 4.968.886 lei = C_d

-Costul cu personalul specializat = 6.336.000+1.584.000=7.920.000 (un operator de gestiune + un gestionar cu 10% din orele sale de muncă alocate evidenței documentelor necesare operării pe calculator)

-Rata amortismentelor echipamentelor pe '97 (calculata pe 6 ani)= 701.820

-Cheltuieli cu consumabilele = 400.000 lei/an

-Energie electrica = 150.000 lei/an

Total cheltuieli previzionate pe '97 = **14.890.706**

chelt.1996-chelt.1997 = 20.616.000 - 14.890.706 = 5.725.294

Caracteristicile perfecționării sistemului de conducere din acest caz, și a sistemului informațional în special, nu permit o evaluare riguroasă a eficienței prin luarea în calcul a unor rezultate imediate.

Eficiența măsurabilă a raționalizării sistemului informațional poate fi determinată ca:

- eficiență directă E_{dSI} ce reflectă rezultatele directe, nemijlocite ale perfecționării sistemului informațional
- eficiență totală E_{tSI} ce măsoară atât efectele directe cât și pe cele indirecte E_{iSI} ale perfecționării sistemului informațional.

Datorită recentei implementări a sistemului de conducere a evidenței de gestiune în cadrul firmei SC Bimexim SA, calculul coeficientului eficienței economice nu se poate face foarte exact.

Se poate remarca însă, că efectele imediate ale implementării sistemului:

-o scădere semnificativă a cheltuielilor unității economice

-îmbunătățirea ritmului de lucru atât la nivel de Gestiune cât și de Contabilitate și Serviciu Tehnic, datorită unui flux de informații corect, rapid și actualizat

-îmbunătățire a ritmului de aprovizionare pe baza situațiilor la zi de stocuri de materiale și necesare de producție

-îmbunătățirea bazei de ofertare a firmei, prin evidența furnizorilor cei mai favorabili, a calculului de devize în funcție de prețurilor de intrare la diferite materiale și materii prime

-reducerea timpului de lucru afectat zilnic acestor operații

-reducerea redundantelor

BIBLIOGRAFIE

1. Nicolescu, O., *Ghidul Managerului eficient*, Editura Tehnică, București 1991, vol. I.
2. Oprean D., Racoviţean D., Oprean V., *Informatica managerială și de gestiune*, București 1993.
3. Rusu C., *Management*, Editura Expert, București 1996.
4. Marinescu V., *Eficiența sistemelor informatice*, Editura Tehnică, București 1981.
5. Revista "Tribuna Economică", Nr.3/1994 - Managementul societății comerciale.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

THE QUALITY AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE

CORNELIA POP[1]

ABSTRACT - The quality and the organizational culture. The concept of culture provides managers with a powerful means of understanding behavior inside organizations. A good understanding of culture informs managers about to change behaviors to implement the principles of total quality management.

"We have found that principles of total quality management (TQM) which we practice at Eastman Kodak Company are just as applicable to hospitals, schools and local government. We believe the basics of TQM are universal and they include customer focus, teamwork, analytical approach to process management and decision making, management leadership and continuos improvement. Application of these principles is not something one does in addition to their regular work, it is the way they do their work. When that is realized, the quality journey has begun."

R. L. Heidke, vice-president and director,
corporate quality,
Eastman Kodak Company

The importance of determining what customers value are as opposed to what management thinks they need.

This is perhaps one of the most telling cultural indicators. Too often managers assume that they know what customers value are, when they really do not. In a culture that supports the emerging paradigm, managers determine what customers value are beginning with strategy, through design, engineering and right down to each operation.

A customer versus an organizational focus.

In many organizations today, lip service is paid to customer focus, but discussion within the organization center on criteria important to the organization itself. When managers are focus on internal issues more than on their customers, they also tend to focus on functional objectives rather than on how the relationships between functional areas contribute or detract from specific aspects of customer value. In such organizations, departments completing a task often feel they can "toss it over the wall", meaning that they can now wash their hands of it. Problems belong to the "catching" department, which in turn seeks to get it "over

[1] Universitatea "Babeş-Bolyai" Cluj-Napoca Facultatea de Ştiinţe Economice

the wall" as quickly as possible. Ultimately, one source of this problem is that senior managers identify with their "functional team" and their subordinates are reluctant to appear disloyal. Accordingly, they are desitant to work collaboratively with other functions unless their own functional interest are well protected. They assume that if they do not guard their interests, others will take advantage of them and punish them Managers who demonstrate an interest in customer value independent of functional identity foster a culture that is more likely to facilitate competitive gains. Organizations with this new culture are very appealing to employees because of the human need to be part of something meaningful. In these organizations, employees take pride in workmanship and providing superior customer value. What a contrast this is to organizations that just focus on productivity gains and efficiency reports. A culture that embodies this feature can provide welcome meaning to the lives of its members. A focus on customers inspires change more readily than any corporate initiative to enhance profits, efficiencies, or other internally oriented goals.

A focus on optimizing organizational performance rather than maximizing functional end results.

It is possible to maximize the performance of each functional area in an organization and still suboptimize the performance of the organization. Measures of performance must be carefully chosen to avoid the result. For example, optimizing productivity in manufacturing can lead people to ignore quality and compromise customer value. It does not have to be this way, but the tendency for mangers to pursue their own functional agendas is quite prevalent in traditional hierarchical organizations. This often happens when the various functions of an organization have each developed their own distinct group identities and corresponding subcultures.

A focus on processes and systems that cause results and not the results themselves.

This requires a fundamental shift in beliefs about quality and productivity from those found in many companies. In the new culture people understand that quality, productivity and customer value are byproducts of the performance of the work that mangers do in improving systems. If they are byproducts, they can not be specifically worked on.

Quality is a byproduct as well as a way of life for everyone in the organization.

The importance of experimentation for knowledge and openness to new information.

This value is reflected in people seeking to improve both products and processes on a regular basis. This is not just permissive thinking. Rather, these efforts are grounded in ongoing efforts to test and supplement intuitive and experimental efforts by a systematic process of learning about cause and effect. Suggestions for improvement are welcomed, discussed and tested.

Mistakes that lead to organizational learning are acceptable.

When people experiment with alternative courses of action, sometimes they do not achieve desirable results. In the new culture, mistakes are viewed as opportunities for learning. Even mistakes that result from carelessness rather than planned experimentation are triggers for assessing wath happened and learning how to prevent it. Mistakes are not occasions for attributing personal blame. Not only do people need to feel secure in risk-taking and experimentation, they need to feel secure in revealing mistakes so that learning, rather than a cover-up, can take place.

Performance improvement comes from process/system improvement and not just improving people.

Many organizations devote considerable time to teaching managers to "deal with the problem emplojee" and "corrective performance counseling". Improvement of knowledge and skills of the work force is important, but these efforts are focused on fixing special causes and not on systematically building work force capabilities. Also, these approaches implicitly assume that individual employees are responsible for performance problems.

It the new culture, managers assume that performance problems are due to managerial system, not just employee attitude and skills. This assumption is reflected in the response of supervisors and managers to performance problems. Initial questions aim to identify cases in processes and systems as opposed to determining "who is at fault".

Continous improvement must be demanded at every level of the organization.

Robert Galvin of Motorola has said that "quality is a personal responsibility". Unfortunately, many managers view quality and continuous improvement as something to delegate. Managers delegate responsibility for continuous improvement under the guise of empowerment. Many do not realize that empowerment without enablement is a lie.

In continuously improving organizations, rather than delegating the responsibility, managers lead the effort at every level, beginning with strategy and systems and down to operations. Every aspect of the organization is subject to change for improvement and all employees are responsible for playing appropriate roles in continuous improvement.

The concept of culture offers managers a means of understanding the causes of behavior within the organization.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

FISCALITATEA ŞI FIRMA

KERESZTES ZOLTÁN

ABSTRACT. Business tax system and the firm. The tax system it is one of the first inventions of the society, it appears in the same time with the first states.

Firms appears much leather, but their evolution ii is a very complex occurrence, they are starting sometimes from nothning and they attain to the highest levels, or other times from this levels are falling down and disappear.

Between the tax system as a tool in the hand of the state to provide the necessary resources and the firms as the subjects of charge, from ancient times exists a very strong relation.

In all the cases the tax system influenced the evolution of the firms. On the other hand any movement in the economy with effect an the firms, immediately influence the tax system.

This article should examine this relation between the firms finance and the tax system.

Fiscalitatea se numără între primele invenţii a omenirii. Putem afirma cu curaj, că apariţia fiscalităţii a precedat substanţial apariţia firmelor (abordate ca entităţi sine stătătoare cu o gestiune financiară aferentă).

Începuturile fiscalităţii se pot pune odată cu apariţia primelor forme statale. Odată apărute statele, pentru exercitarea funcţiilor ce le revenea, aveau nevoie de ce în ce mai mulţi bani, bani pentru a căror strângere era nevoie de un sistem (o instituţie) care să asigure finanţarea cheltuielilor.

Dicţionarul explicativ al limbii engleze ((Websten's Encyclopedic) defineşte impozitul ca element de bază al sistemului fiscal ca "o sumă de bani cerută de guvern pentru întreţinerea sa, sau pentru anumite facilităţi sau servicii, percepută asupra venitului, proprietăţii, vânzării etc.".

Abordarea modului în care fiscalitatea poate influenţa economicul, presupune stabilirea măsurii în care statul să intervină în influenţarea proceselor economice de ansamblu şi ţine tot de natura politicului. Prin sistemul de impozite şi taxe percepute sunt afectate în mod diferit conribuabilii. La nivel macroeconomic aceasta se reflectă în proporţia alocării resurselor între acumulare şi consum. Se are în vedere faptul că prelucrările obligatorii se reîntorc în economie prin servicii publice pe care statul a fost investit să le asigure.

La nivelul unui contribuabil, care nu beneficiază de serviciile publice, în raport cu contribuţia sa, fiscalitatea este percepută ca o presiune.

Între firme, ulterior apărute ca fiind nuclee de bază a economiei și fiscalității, ca mijloc de procurare a resurselor necesare la dispoziția statului, s-au stabilit de la început legături reciproce.

Instituția firmei a avut poate ca mai spectaculoasă evoluție în istoria omenirii. Aceste entități economice au apărut și apar peste noapte, evoluția lor începe de jos de la temelii, dar este teoretic nelimitată, unele culmi nebănuite, devenind atotputernice și cuprinzătoare, iar altele din înălțimi se prăbușesc în adâncuri. Important este ca firmele constituie baza valorilor noi create într-o economie, ba chiar putem afirma ca fiind la baza evoluției societății.

În această situație foarte curând firmele au devenit subiectul de bază a fiscalității ca fiind principalii contribuabili la generarea resurselor necesare la dispoziția statului.

Totodată întregul proces economic din cadrul firmelor este influențată de fiscalitate. Toate deciziile întreprinderii referitoare la finanțare, patrimoniu, la politica de investiții, de împărțire a rezultatelor sunt într-o bună măsură influențate de fiscalitate.

Având în vedere că obiectul de bază a oricărui unități organizate pe baze economice constituie obținerea unui profit cât mai mare, precum și faptul că povara fiscală produce cheltuieli care diminuează rezultatul, la prima vedere avem de a face cu o situație conflictuală între cele două părți (firmă și fiscalitate).

Odată existând obligațiile fiscale, acestea trebuiesc finanțate de către firmă. Achitarea obligațiilor către buget înseamnă fluxuri de numerar negative pentru firmă în următoarele condiții:

- la aprovizionarea cu diferite materii prime, materiale și servicii, firma achită furnizorilor și taxa pe valoarea adăugată aferentă acestori cumpărări, care deși nu este făcută direct către bugetul de stat, acesta este de fapt destinația finală a plății. Rezultă, că firma face plăți către buget de TVA în permanență, dar stabilirea sumei efective de plată a acestui tip de obligații se face numai lunar când se face diferența între TVA colectată și TVS dedusă. Acest fapt conduce la menținerea unui presiuni permanente asupra trezoreriei firmei în cazul în care taxa colectată nu se sincronizează cu cea deductibilă;

la data plății salariilor, când are loc plata impozitului pe salarii, care deși este suportată de salariat, obligă firma să dispune de fonduri (disponibilități) necesare achitării;

- problema identică ridică plata CAS, care este o cheltuială proprie firmei;

- plata impozitului pe profit are cea mai amplă consecință asupra trezoreriei firmei. La finele perioadei de plată (fie el lunar sau trimestrial) 38% din fluxurile de numerar pozitive firmei iau drumul bugetului de stat.

În aceste condiții firma nu este suficient să fie profitabilă, trebuie să dispună și de lichiditățile necesare achitării tuturor acestor obligații. În cazul în care nu dispune de aceste fonduri, fie că trebuie să apeleze la surse împrumutate (care la rândul lor deasemenea produc cheltuieli adiționale cu dobânzile), fie că suportă penalitățile de întârziere, provocate de întârzierea plății (riscând totodată și declanșarea procedurii de executare silită).

Ca orice finanțare, finanțarea obligațiilor fiscale au un cost oarecare. În general acest cost este apreciat la nivelul costului capitolului practicat la un

moment dat pe piață, neputând fi mai mic decât aceta, fiind un cost de oportunitate.

Influențele fiscalității asupra firmei sunt multiple, dar ele se pot trata diferențiat în funcție de perioada de timp pentru care analizăm aceste influențe. Considerând obiectivele pe termen scurt a firmei, acesta are tendința de a maximiza profitul. Profiturile sunt considerate ca rezultat al procesului de fixare a prețului, fiind în totalitate realizate înainte de plata impozitului. În esență impozitul pe profit nu modifică venitul sau costul marginal. Ca urmare, prețul optimal nu depinde decât de elasticitatea cererii și de costul marginal. Orice impozit, care nu afectează nici cererea și nici costul marginal, nu va afecta nici echilibrul firmei. Conform acestei teorii TVA-ul, impozitul și cheltuielile asupra salariilor modifică nivelul costului marginal, deci schimbă nivelul prețului. În schimb impozitul pe profit are un efect neutru.

Dacă luăm obiectivele pe termen lung a firmei, putem afirma că în general impozitul pe profit este transferat asupra cumpărătorului pe termen lung, ca urmare a fluxurilor de capital, care se deplasează dinspre sectoarele impozitate către sectoarele neimpozitate, deci într-un interval de timp mai mare impozitul pe profit se recuperează.

În realitate fiscalitatea joacă un rol dublu în gestiunea financiară a firmei. În primul rând este incontastabilă ca plata obligațiilor legale către buget reprezintă diminuarea lichidităților financiare, ca atare este o povară, care însă trebuie luat în calcul încă din faza de proiectare a activității. Pe de altă parte firma trebuie să cunoască și să utilizeze în interesul propriu unele principii și metode fiscale.

Astfel utilizarea unor facilități fiscale (materializate în scutiri, reduceri, rambursări etc.) pot aduce avantaje incontestabile, cu efect benefic asupra fluxului de trezorerie.

Dintre cele mai importante facilități oferite firmelor de legislația fiscală actuală reamintim următoarele:

a) Impozitul pe profit
- instituirea diferitelor regimuri de amortizare;
- prelungirea perioadei permise pentru acoperirea pierderilor din profit;
- recunoașterea în România a impozitelor pe venit și pe capital plătite în străinătate;
- deductibilitatea fiscală a unor provizioane constituite de agentul economic;
- scutirile și reducerile la plata impozitului pe profit;
- facilități pentru unele categorii speciale;

b) T.V.A.
- existența plafonului de scutire;
- scutirea de TVA a aporturilor aduse de investitorii străini;
- cotele reduse de impozitare pentru unele produse;
- rambursarea TVA-ului aferent producției la export;
- neimpozitarea avansurilor primite;

c) Accize
- scutiri de la plata accizelor pentru produsele exportate direct de producători;
- restituirea accizelor încorporate în valoarea produselor exportate;

d) Taxele vamale - există o serie de scutiri şi de reduceri a taxelor vamale pentru anumite produse;

Lista facilităţilor s-ar putea continua cu o serie de alte elemente a sistemului fiscal (taxele locale, taxele de timbru, convenţiile de evitare a dublei impuneri), important fiind ca firmele să le cunoască foarte bine şi să le utilizeze în cadrul strategiei financiare proprii.

A găsi calea optimă între obligaţiile legale şi interesele firmei reprezintă activitatea de gestiune fiscală din cadrul unităţii. În cadrul acestei activităţi firma trebuie să aplice oarecare soluţii concrete din mulţimea metodelor şi tehnicilor ale căror incidenţă fiscală este diferită.

Aceste soluţii trebuie bineînţeles să se încadreze în oarecare limite legale, orice alunecare peste aceste limite conducând deja la sustragerea de la plata obligaţiilor, la evaziune fiscală.

Principalele obiective urmărite în această activitate de către firmă sunt:

- o dimensionare la limite acceptabile a sarcinii fiscale;
- o extrapolare posibilă în timp a obligaţiei;
- repercusiunea impozitului;
- îndeplinirea sarcinilor obligatorii prevăzute în legislaţia fiscală;

În vederea realizării acestor obiective, firma va aplica anumite strategii fiscale. Astfel o dimensionare la limite acceptabile presupune o influenţare a bazei impozitabile. Acest lucru este posibil de exemplu în cazul impozitelor directe (impozit pe profit, impozit pe salarii), în cazul impozitelor indirecte (TVA, accize), diminuarea bazei fiind contrare intereselor firmei, fiind de fapt impozite pe vânzări. Astfel prin transferuri de profituri între grupuri de firme baza impozabilăm, deci profitul apare la firme supuse unor regimuri fiscale mai avantajoase. Deasemenea prin politici de reinvestire a profiturilor, de desfăşurare a unor activităţi privilegiate (scutite, reduse) baza impozabilă se poate menţine la niveluri mai reduse.

În orice caz, acceptibilitatea impozitului este condiţionată şi de gradul de fiscalitate (nivelul său). Aceasta este măsurat şi exprimat în procente, calculată ca raport între volumul încasărilor realizate de stat din impozite şi mărimea produsului intern brut sau după o altă formulă, ca ponderea între volumul impozitelor încasate în venitul total.

Există diferite abordări în ceea ce priveşte nivelul acceptabil al fiscalităţii. Astfel în ţările membre al O.E.C.D., gradul de fiscalitate oscilează în jurul unor valori, ca 50% în Suedia, 43,5% în Austria, 42,4% în Italia. Faţă de aceste cifre, din datele publicate de Ministerul Finanţelor rezultă că în România gradul de fiscalitate a cunoscut o descreştere de la 44,7% în 1989 la 30,9% în 1995. Totuşi numeroase sunt opiniile conform cărora şi acest nivel este deosebit de apăsător într-o economie aflată în tranziţie, unde formarea şi reformarea capitalului este de o maximă importanţă.

Extrapolarea în timp a impozitelor se pot realiza cu ajutorul mai multor strategii, cum ar fi cea a evaluării patrimoniului, a înregistrării amortismentelor. Modul de evaluare la intrarea în patrimoniu respectiv a înregistrării pe cheltuielile

perioadei curente sau dimpotrivă includerea în valoarea de intrare au o importanță sporită în influențarea profitului impozitabil în intervalul de timp. Deasemenea însuși legislația actuală permite folosirea a trei regimuri diferite de amortizare, rămânând la latitudinea firmei să aleagă dintre o recuperare mai mult sau mai puțin rapide a valorii imobilizărilor. Înregistrarea unor provizioane pentru riscuri și deprecieri, deasemenea contribuie la amânarea în timp a sarcinii fiscale.

Repercusiunea impozitului înseamnă împingerea obligațiilor fiscale asupra altor firme (prin intermediul a mai multor tehnici, cum ar fi transferarea impozitului asupra cumpărătorului final prin intermediul prețurilor).

Legat de îndeplinirea sarcinilor fiscale obligatorii, trebuie să reținem că un sistem fiscal modern se bazează preponderent pe autoimpunere și declarare a obligației, ceea ce presupune la rândul ei o acceptare voluntară a sarcinilor fiscale de către contribuabili.

În această privință sistemul fiscal trebuie în asemenea mod definit ca el să fie cunoscut și ușor de înțeles pentru contribuabili, bazându-se pe proceduri simple de declarare și plată a impozitelor și taxelor, să permită identificarea și executarea a celor care nu-și onorează obligațiile.

La analiza evoluției relației fiscalitate - firmă nu putem să nu reamintim tendințele internaționale actuale, mai ales în condițiile în care și țara noastră dorește să intre între membrii Uniunii Europene. În cadrul Uniunii există două instrumente principale: Acordurile Europene și relațiile structurate între țările asociate și instituțiile U.E. În cadrul acestor instrumente s-a elaborat în 1996 documentul "Fiscalitatea în U.E.", care prevede între altele stabilizarea sistemelor fiscale și dezvoltarea pieții unice. Analizând evoluția sistemelor din statele membre, se poate reține că mărimea totală a impozitelor exprimate în procente din P.I.B. a crescut substanțial între 1980-1994.

Cotele de impozitare a muncii salariate au crescut în această perioadă de la 34,7% la 40,5%, pe când cotele aplicate asupra factorilor de producție (capital, resurse) au scăzut de la 44,1% la 35,2%.

Rata impozitării consumului a rămas relativ stabilă. Există încă importante diferențe între statele membre. Statele membre în care rata impozitării implicite a muncii a crescut mai mult în timpul perioadei considerate, sunt în principal cele în care presiunea fiscală s-a agravat mult. În general la nivelul U.E. este considerată importantă elaborarea unei viziuni clare pe termen mediu și lung asupra rolului fiscalității în Piața unică.

Cu toate acestea fiscalitatea are un puternic impact asupra firmei, mai ales în privința formării și reproducerii capitalurilor și asupra economisirii.

Un sistem fiscal neutru însemna un sistem care nu are repercusiunea asupra firmei ca obiect al impunerii, deci nu-l obligă să se abată de la strategia inițială, asigurând pe această bază însuși reproducerea bazei impozabile.

În încheiere trebuie să arătăm, că între firmă și fiscalitate a existat și există o legătură organică, orice modificare a sistemului fiscal are repercusiuni imediate asupra firmei, pe de altă parte orice schimbări (structurale, conjuncturale) care afectează fluxul financiar al firmelor, se va reflecta și în funcționalrea sistemului fiscal.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

UTILIZAREA REȚELEI INTERNET ÎN MEDIUL AFACERILOR

LICINIU KOVÁCS

ABSTRACT. Using of Internet Network in Business. Today, the computer is present in almost every field of activity. This wonderful invention became a "tool" for global communication. Why global? Because the computer can handle, send and receive information of all kind: texts, graphics and charts, images, sounds and videos. Where to use this but in business. Also, INTERNET became a very useful network where is no border: you can contact the largest business community in the world, the largest possible market. This article, Using INTERNET in Business contains aspects of using e-mail and WWW (World Wide Web) and some "rules" to follow if you want to become a successful businessman on the INTERNET.

CONSIDERENTE GENERALE

În oricare parte a lumii s-ar afla, orice afacere care se dorește a fi de succes are nevoie de comunicare, multă comunicare iar la baza acesteia se află informația. Circulația informației s-a făcut și încă se face prin ceea ce numim mod clasic de comunicare. Mijloacele de comunicare cuprind acele utilități care facilitează transmiterea informației de la emitent spre receptor. Printre mijloacele de comunicare cele mai cunoscute se numără: telefonul, telefaxul, radioul, televiziunea, ziarele, revistele, fluturași, pliante etc.

În etapa actuală, unul dintre cele mai redutabile mijloace de comunicare a devenit computerul. Până nu demult, computerul era doar un instrument utilizat izolat, fie în cadrul firmei, fie acasă. Aplicabilitatea lui în aproape orice domeniu de activitate a fost și este posibilă datorită adaptabilității programelor (software) care pot rezolva cu ușurință de la probleme simple precum redactarea unei scrisori până la probleme extrem de complicate cum ar fi conducerea unui proces industrial.

Odată cu creșterea experienței utilizatorilor, aceștia și-au pus întrebarea dacă este posibil a se schimba informații între computere pe o altă cale decât cea pe medii de stocare magnetice (dischete și benzi). S-a născut astfel ceea ce a devenit repede de o foarte mare utilitate - rețeaua de computere. La început rețeaua a fost locală (LAN - Local Area Network) iar mai apoi să devină de mari dimensiuni (WAN - Wide Area Network). Comunicarea în interiorul rețelei se făcea și se face de la un computer (Stație de Lucru - Work Station) din rețea la altul din aceeași rețea. Despre avantajele utilizării rețelelor s-a scris foarte multe articole și cărți și acest lucru nu este scopul capitolului de față - cert este însă faptul că

utilizarea rețelelor este extrem de avantajoasă în comparație cu a computerelor izolate.

Problema care s-a pus în continuare a fost cum să se facă posibilă comunicarea între computerele care fac parte din rețele diferite. S-a născut astfel termenul de "*internet*" ceea ce ilustra conectarea a două sau mai multe rețele între ele. De fapt, termenul de "*internet*" este versiunea mai scurtă a celui de "*internetwork*" și, teoretic, orice conexiune între rețele sau mai precis orice rețea de rețele reprezintă "*internet*".

Termenul de INTERNET a devenit foarte cunoscut și în general lumea îl utilizează cu referire la rețeaua care ar acoperi globul pământesc. Teoretic orice informație poate fi trimisă și recepționată folosind acest mijloc global de comunicare. De ce global? - vă veți întreba. Răspunsul este: prin INTERNET se pot transmite informații text, cu grafice (imagini), cu sunete și chiar filme asemănătoare cu cele urmărite la televiziune. Toate aceste informații circulă pe cale electronică, ele fiind constituite din fișiere - modul concret de existență și stocare a informației în computere. În INTERNET puteți să vă faceți prieteni, puteți întreprinde cercetări și derula afaceri, puteți influența politica unor organizații, puteți publica și multe, multe altele.

Ceea ce pe noi ne interesează aici este cum putem utiliza INTERNET-ul în mediul afacerilor. În acest sens ne vom ocupa de două dintre serviciile oferite pe INTERNET: poșta electronică (e-mail) și World Wide Webb (WWW).

POȘTA ELECTRONICĂ ÎN MEDIUL AFACERILOR

Poșta electronică lucrează foarte asemănător cu poșta clasică, adică puteți primi corespondență la adresa proprie și puteți trimite corespondență la alții, la adresele lor. Dacă sunteți conectat la INTERNET aveți deja o adresă de poștă electronică de exemplu *mirceaăfisnet.ro*. ceea ce se află înaintea simbolului "ă" identifică destinatarul corespondenței și poate fi o presoană, o funcție, numele unui departament sau chiar a unei firme. Ceea ce urmează după "ă" identifică serverul unde este trimisă corespondența menționată.

Dacă ați utilizat un computer pentru a redacta o scrisoare atunci aveți cunoștințele necesare pentru a utiliza facilitățile poștei electronice. Există însă și diferențe notabile. Pentru a trimite un mesaj cu poșta obișnuită trebuie să culegeți textul scrisorii, să-l tehnoredactați și apoi să-l tipăriți la imprimantă. Urmează introducerea scrisorii într-un plic adresat și timbrat ca apoi să puneți plicul într-o cutie poștală. Pentru a trimite un mesaj cu poșta electronică, după operațiile de cules și tehnoredactare, apăsați doar câteva taste de pe claviatură sau efectuați câteva clic-uri cu șoricelul (mouse) și mesajul ajunge de la și către corespondent cu o viteză care altădată era doar în visele cele mai plăcute; practic informația ajunge la destinație după doar câteva secunde, cvasiinstantaneu. Trebuie să recunoaștem că de multe ori, în afaceri acest lucru este vital. Pentru a trece în revistă și alte avantaje ale corespondenței prin poșta electronică trebuie să mai facem câteva precizări. Afirmam ceva mai devreme că un text se culege și apoi se tehnoredactează. Ce înseamnă acest lucru? Spre deosebire de munca unei dactilografe care lucrează cu mașina de scris și care face ambele operații în

același timp, prin utilizarea computerului prelucrarea textului se face în aceste două etape și le reamintesc: cules urmat de tehnoredactare. Prin cules se înțelege introducerea textului în computer și salvarea lui sub formă de fișier, indiferent de pachetul software utilizat pentru acest lucru. Prin tehnoredactare se înțelege că textul cules și salvat anterior se prelucrează dându-i-se o formă. Operația de tehnoredactare comportă următoarele:

-alegerea unui format al paginii în care va fi introdus textul (A5, A4, A3 sau un alt format standard ori unul anume, orientat pe verticală sau orizontală);
-alegerea marginilor din stânga, dreapta, sus și jos adică a distanței de la marginile fizice ale hârtiei până la text;
-alegerea fonturilor și a atributelor acestora;
-introducerea numerotării de pagină;
-introducerea casetelor cu grafică;
-introducerea (dacă este cazul) a casetelor cu formule matematice;
-introducerea tabelelor;
-introducerea chenarelor.

Desigur, cele enumerate mai sus sunt doar o parte (cea mai semnificativă) dintre operațiunile care se execută pentru formatarea textelor, muncă a cărei etape le-am enumerat mai sus și care se face de către un tehnoredactor.

De ce am menționat cele de mai sus? Răspunsul este că deoarece prin intermediul poștei electronice putem trimite atât texte neformatate cât și texte formatate. Primul caz, atunci când trimitem un text neformatat este cel implicit, adică softurile de poștă electronică utilizează un editor în care textul introdus nu se poate tehnoredacta și nu se pot utiliza alte diacritice decât cele ale codului ASCII[1]. De multe ori însă, în afaceri avem de trimis texte tehnoredactate (formatate) ca de exemplu: cereri de ofertă, oferte, formulare dintre cele mai diverse etc. Până nu demult, textele formatate nu puteau fi trimise și recepționate cu utilitarele de poștă electronică. Actualmente însă, documentele formatate se pot trimite prin simpla atașare a lor cu un mesaj scris în modul implicit. Cum se procedează? La alcătuirea mesajului electronic ce urmează a fi trimis, fișierul cu textul formatat întrun editor de text se atașează (cu File Attachement) mesajului și se trimite împreună cu acesta. La recepționare, se citește mesajul scris în modul implicit (ASCII) după care se deschide editorul de text și se poate citi și textul formatat. De exemplu, una dintre cele mai întâlnite forme de corespondență electronică este utilizarea lui Microsoft Mail la care se atașează documente formatate cu Microsoft Word. Desigur, cu Microsoft Mail se pot trimite și fișiere generate cu Microsoft Power Point, Access sau Excel, care, împreună cu Microsoft Word fac parte din pachetul integrat Microsoft Office.

WORLD WIDE WEBB (WWW) ȘI MEDIUL AFACERILOR

Oricine se conectează și lucrează efectiv pe INTERNET va găsi un nou mod de a privi informația. Acest lucru deoarece cantitatea de informație din

[1] American Standard Code for Information Interchange

INTERNET este copleșitoare. Numărul celor conectați la acest mijloc global de comunicare este impresionant și rata zilnică de conectare este extrem de ridicată. Creativitatea celor conectați deja dar și a celor nou veniți depășește limita imaginabilului. Azi INTERNET-ul "leagă" multe mii de rețele localizate pe toate continentele. Utilizatorii serviciilor INTERNET nu sunt limitați la granițele țărilor lor și nici de cele geografice fiind acum la fel de ușor de obținut informații din orașul de reședință, din țară, din Australia sau din Franța. Utilizatorii serviciilor INTERNET trăiesc în toată lumea. Mediatizarea acestui mijloc de comunicare se face începând cu ziarele cu tiraj zilnic și până la marile rețele de televiziune ca NBC[2]. Utilizatorii INTERNET știu deja un lucru sigur: mediul de comunicare este interactiv și acest lucru înseamnă că fiecare își poate exercita influența asupra mesajelor sau asupra informației. Unul dintre cele mai puternice mijloace capabile de a crea această posibilitate este ceea ce se numește World Wide Web.

World Wide Web (WWW) este un utilitar numit browser[3] și care este special conceput pentru a accesa informațiile multimedia care se află pe serverele din INTERNET. Cu alte cuvinte acest gen de program vă facilitează căutarea, accesul și vizualizarea fișierelor text, cu grafice, cu sunete și video.

Un astfel de browser (Microsoft Internet Explorer, Netscape, etc.) vă permite să "săriți" de la o locație la alta, de la un server la altul printr-un simplu clic cu șoricelul (mouse). Clic-ul se efectuează fie pe un text (distinct sau subliniat), fie pe o imagine conținută în pagina de Web. Această posibilitate de a "sări" se numește legătură (link) și puteți să vă dați seama de existența ei deoarece pointerul șoricelului se transformă într-o "mână" când se află pe un obiect înlănțuit (text sau imagine).

Ceea ce este într-adevăr remarcabil este faptul că pagina de Web pe care o vedeți pe ecranul monitorului dvs poate să se afle pe oricare server dintre milioanele care se află în lume și nici măcar nu trebuie să știți pe care anume. Browser-ul și legăturile (links) specificate au grijă de acest lucru.

Care este diferența între INTERNET și WWW? După cum am mai amintit deja, INTERNET este doar o rețea de rețele prin care circulă informațiile sub formă de fișiere, acest lucru fiind posibil datorită existenței protocolului TCP/IP[4] și limbajului HTML[5]. Până nu demult, informația vehiculată pe INTERNET era doar sub forma fișierelor text: se puteu accesa articole, referate, cărți și se puteau trimite/recepționa mesaje pe poșta electronică (E-mail). În schimb informația grafică, sonoră și video nu era în general accesibilă. Sistemul de comunicare a suferit perfecționări repetate și, prin modificări succesive a fost dezvoltat la capacitatea de a manipula informații multimedia.

---

[2] National Broadcasting Corporation

[3] to browse=a răsfoi (în acest context)

[4] Transfer Control Protocol/Internet Protocol

[5] Hyper Text Markup Language

CUM NE DEPLASĂM ÎN WEB?

După cum spuneam, una dintre posibilitățile de deplasare în paginile de Web și care se poate face cel mai ușor (pentru începători) este prin valorificarea legăturilor (links); printr-un simplu clic pe textul sau imaginea "legată", se ajunge la pagina de Web la care "sună" legătura respectivă.

O a doua metodă de a naviga în Web este prin specificarea (în linia de adrese a browserului) a adresei paginii căutate. Acest lucru se întâmplă destul de rar pentru simplul motiv specifica o adresă de Web implică faptul că și știm acea adresă. Din acest motiv, cel mai frecvent se utilizează o atreia metodă, cea a căutării informației în Web.

Căutarea informației în Web implică utilizarea mașinilor de căutare sau a anuarelor, servicii gratuite de care pot beneficia toți cei care au legătură la INTERNET. Pe scurt, căutarea implică o conectare la un server de căutare, specificarea informației care se dorește a fi obținută urmată de vizualizarea paginilor de Web de la adresele livrate sub formă de listă de către serverele de căutare. Furnizorii de servicii INTERNET pot, ei înșiși, să alcătuiască o pagină de căutare unde să prevadă cele mai cunoscute servere de căutare, urmând ca utilizatorul să aleagă pe cel care se potrivește cel mai bine scopului propriu. Navigarea în Web se poate face, după ce ținem cont de toate cele de mai sus, conform celor specificate în tabelul 1, dacă utilizăm browserul Microsoft Internet Explorer.

Tabel 1. - Semnificația butoanelor de scurt-circuit (Internet Explorer)

Nr. crt.	Denumire buton	Descrierea funcției butonului
1.	Back	Afișează pagina deschisă anterior
2.	Forward	Afișează pagina următoare, de unde tocmai ați revenit (cu butonul Back)
3.	Stop	Întrerupe transferul curent de date
4.	Refresh	Reîncarcă informația aceleiași pagini de Web
5.	Open Favorites	Afișează lista cu pagini de Web pe care le-ați selectat ca "semne de carte"
6.	Add to Favorites	Adaugă pagina curentă pe lista dvs. de pagini de Web favorite
7.	Use Larger Font	Mărește dimensiunea fontului cu care efectuați vizualizarea paginii de Web
8.	Use Smaller Font	Micșorează dimensiunea fontului cu care efectuați vizualizarea paginii de Web
9.	Cut	Elimină (șterge) textul selectat
10.	Copy	Copiază textul selectat dintr-o casetă de text sau chiar dintr-un document Web
11.	Paste	Lipește textul din clipboard într-o casetă de text

COMUNICAREA DE AFACERI ÎN WEB?

Actul comunicării de afaceri în Web îmbracă forma specifică a acestui mijloc global de comunicare - pagina de Web. Acum știm deja că paginile de Web conțin text, grafică, sunete și imagini video, într-un cuvânt informație multimedia. Toate cele patru tipuri de informație, fiecare separat sau în combinație, pot sta la baza actului comunicării în afacerile care se derulează pe Web. Practic, acest act al comunicării se reduce la concepția corespunzătoare a unei pagini principale și una sau mai multe pagini asociate prin legături (links). Paginile de Web au menirea de a promova unul sau mai multe produse, la un anumit preț, pe o anumită piață sau segment de piață, într-un cuvânt tot ceea ce este obiectul de studiu al marketingului și care se poate adapta la forma concretă din INTERNET.

Pentru a simplifica la maximum modul de expunere a felului în care putem utiliza Web-ul în comunicarea de afaceri, vom trece în revistă cele 11 strategii menite să crească traficul, numărul de clienți și veniturile firmei prin concepția corespunzătoare a paginii (paginilor) respective.

1. *Stabiliți piața țintă*:
Cine sunt cei care ar dori să cumpere produsul sau serviciul pe care îl oferiți? Derulați o cercetare de marketing pentru a depista cumpărătorii și utilizați metode statistice pentru acest lucru.

2. *Aflați cine este concurența*:
Utilizați mașinile de căutare (Altavista, Lycos, Magellan etc) pentru a afla cine este concurența; specificați cuvintele cheie ale propriei pagini pentru a ușura procesul de căutare. Utilizați și alte surse de documentare ca de exemplu bazele de date ale camerelor de comerț pentru cunoașterea concurenței.

3. *Oferiți un conținut util și de calitate*:
Oferiți gratuit câteva sfaturi bune; cu toate că nu veți fi remunerat pentru acest lucru, o bună parte din cei care vă vizitează această parte din pagină vor lua la cunoștință și de celelalte informații (la fel de utile, însă din punctul de vedere al afacerii) ale paginii.

4. *Actualizați pagina*:
Oferiți motive pentru ca pagina să fie revizitată des și prevedeți rațiuni care să mențină treaz interesul vizitatorilor. În partea de jos a paginii prevedeți data la care a avut loc ultima actualizare.

5. *Asigurați-vă că pagina se încarcă repede*:
Cât de mult trebuie așteptat până la încărcarea completă a paginii? Dacă durează prea mult timp, vizitatorul devine nerăbdător și în scurtă vreme va abandona. Încercați să încărcați (de undeva din INTERNET) propria pagină și să cronometrați timpul de încărcare pentru a efectua un test credibil.

6. *Vizualizati pagina cu mai multe browsere:*

Una și aceeași pagină poate arăta diferit dacă se vizualizează cu un anumit browser și respectiv dacă se vizualizează cu informatia grafică sau fără. Procurați din INTERNET cât mai multe browsere puteți (Netscape, Internet Explorer, Mosaic, NetCom etc.) și țineți minte că un serviciu ca AOL[6] are și livrează propriul browser. Țineți cont și de versiunea browser-ului. Vizualizați pagina și pe un computer laptop (portabil); mulți oameni de afaceri călătoresc, între timp lucrează pe computer și câteodată este dificil de consultat o pagină de Web în acest mod.

7. *Anunțați-va existența*:
Procedați în așa fel încât să figurați în listele mașinilor de căutare și a anuarelor. Acest lucru înseamnă să vă înscrieți propria pagină de Web la firmele care întrețin acest gen de servicii; de multe ori înscrierea pentru o anumită perioadă este fără plată, astfel că după ce beneficiați de un start gratuit care generează venituri, puteți apoi să vă înscrieți la firme mai cunoscute (contra cost). De asemenea, puteți să vă anunțați existența pe Web prin antetul paginilor pe care faceți corespondență clasică (scrisori și mesaje prin fax), cărți de vizită, reclamă prin ziare, reviste și fluturași, publicitate prin radio și televiziune.

8. *Trimiteți mesaje electronice la cei interesați*:
Sunt mai multe firme care oferă acest gen de servicii și care, pentru o sumă rezonabilă trimit mesaje electronice la toți cei care se află în segmentul de piață vizat. Dacă sunteți proprietarul serverului, atunci acest serviciu se face la un cost încă mai scăzut.

9. *Derulați concursuri*:
Este un fapt dovedit că un concurs atrage mai mulți vizitatori și ține treaz interesul pentru pagina de Web respectivă. Trebuie însă îndeplinite mai multe criterii:

-mențineți concursul cât se poate de simplu;
-alcătuiți un concurs interactiv;
-prevedeți o pagină cu mulțumiri;
-în pagina de concurs inserați informații cu rol publicitar și de reclamă;
-oferiți mai mult decât un singur premiu (plus surprize);
-publicați câștigătorii.

10. *Demonstrați-vă credibilitatea*:
Vizitatorii doresc să fie convinși că pagina dvs. este o afacere reală și nu un loc unde ei pot pierde timp și bani. Prevedeți o secțiune numită "Despre firma noastră" unde specificați istoria firmei, adresa, telefonul și faxul firmei și unde chiar puteți invita vizitatorul să facă o legătură (link) cu propria sa pagină de Web. Puteți adăuga referințe pozitive ale unor clienți (cu adresele lor de poștă electronică sau Web!) și puteți să-i prevedeți cu legături din propria dvs.

[6] America On Line

pagină. Este un sentiment foarte plăcut pentru cei care se știu menționați în pagină.

11. *Oferiți un serviciu de calitate*:
Să presupunem că ați atras mulți vizitatori, conținutul și graficele sunt de o calitate excelentă și reușiți să vindeți foarte bine. Clienții trebuiesc "tratați" în felul următor:
-trimiteți produsul sau serviciul promis la timp;
-scrieți "mulțumesc" pe ambalaj;
-prevedeți o adresă (clasică sau de poștă electronică) pentru un contact viitor;
-răspundeți mesajelor electronice în max. 24 de ore;
-derulați o anchetă care determină gradul de satisfacție al clientelei;
-includeți răspunsuri la întrebări frecvente - FAQ (Frequently Asked Questions);
-fiți pregătit să răspundeți cât mai prompt eventualelor solicitări;
-faceți-vă cât mai multe relații în INTERNET.

BIBLIOGRAFIE

1. Chisnall, P.M., *The Essence of Marketing Research*, Prentice Hall International (UK), 1991.
2. Cowell, D.,*The Marketing of Services*, Butterworth Heinemann Ltd, 1991.
3. Jones, H., *Information Technology*, W&R Chambers Ltd, Edinbourgh, 1989.
4. Kent, P., *Ghidul Bobocului pentru Internet cu Windows '95*, Ed. Teora, București, 1996.
5. Lotus Development Corporation - Freelance Graphics Installation Kit (1992), *-Guide to Freelance 2.0; -Smartmaster sets and symbols.*
6. Microsoft Corporation - MS Office Installatin Kit (1993), *-Microsoft Powerpoint 4.0 User's Guide.*
7. Software Marketing Corporation, Phoenix, Arizona 85044,-*Computer Works* Your High-Tech Tour Guide, (1993).
8. The Software Toolworks Inc. Novato, California 94949, -*World Atlas* Your Personal View on the World, (1993).
9. WordPerfect Corporation - WordPerfect Presentation Installation Kit (1992), - *WordPerfect Presentations 2.0 for DOS Learning Guide, Reference and Clip Art.*
10. Wyatt, A.L., *Succes cu Internet*, Ed. ALL Educational, București, 1995.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

DIE ERMITTLUNG DER 'WIRKLICHKEITSGETREUEN PREISUNTERGRENZE' VON BAUMAβNAHMEN

MATTHIAS KUGLER

ZUSAMMENFASSUNG. Dieser Arbeit Spricht Man Über Die Bauunternehmungen und ihre Anstetrengungen zu überleben. Man spricht über theoretische Berechnungen und praktische Anvendungen.

Der Kampf ums "nackte Überleben" der sich auf dem Markt befindlichen Bauunternehmungen tobt seit einigen Jahren sehr heftig und hat sich in der näheren Vergangehneit noch um ein vielfaches verschärft. Ein Ende dieser ruinösen Talfahrt ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht in Sicht.

Die logische Konsequenz verdeutlicht sich darin, daβ schon viele kleine - aber auch mitteiständische Bauunternehmungen - aus den verschiedensten Bereichen der gesamten Branche aufgeben muβten weitere werden zwangsweise folgen.

Bislang handelte es sich hierbei einerseits um diejeningen Firmen, die besonders in den Anfangsphasen der Erschieβung des neuen "Oat-Marktes" Ihran Personalbestand sowohl ais auch Ihren Material und Fuhrpark in sehr kurzer Zeit tellweise unüberlegt, kostenintensiv sowie voreilig "aufgeblasen", also potenziert haben.

Aufgrund des Minderangebots an Aufträgen, bzw. des Ünerangebots an sehr interessierten Auftragsmitbewebern und daher des viel zu geringen Auftragsbestandes mit Preisen - die teilweise unter den kalkulierten Seibstkosten liegen - stellt sich seit einiger Zeit zwangsläufig ein negativer Deckungsbeitrag ein.

Dies wiederum bedeutet, daβ diese Unternehmungen Verluste von bis zu 15% des erwarteten Jahresumsatzes erfahren.

Am trauringen Ende dieser "Fehlannahmen-Reaktions-Kette" steht zuerst der verlustreiche Abbau des teuer erstandenan Material- und Fuhrparks, dann Personalentlassungen im gröβeren Umfang und zuletzt sogar die Schlieβung der Unternehmung.

Andererseits handelt es sich hierbei um neu gegründete Unterhehmungen, die schon bei geringen Verlusten oder dem Ausfall eines Auftraggebers, infolge des nicht vorhandenen Kapitalpolsters als auch der nicht vorhandenen Rückstellungen aus den "fetten" Jahren aufgeben müssen Nach dieser ersten Auslese beginnen zunehmend die etablierten und früher kapitalkräftigen Bauunternehmungen obedrein auch die groβen Bauaktliengesellschaften nach dieser lang anhaltenden "Durststrecke" zu wanken.

Diese Darstellung entspricht genau Inhalt der veröffentlichen Marktanalyse des Präsidenten des Hauptverbandes des Deutschen Bauindustrie wieder, der seit längerer Zeit ein Miβverhältnis zwischen Angebot an Bauleistung und potentiellen Auftragnehmen von etwa 20% feststellt. Und genau diese Miβverhältnis wird sich nach seinen Angaben in den kommenden zwei bis drei Jahren bereinigen, indem genau die oben erwähnten 20% der Bauunternehmungen aufgeben müssen.

Um den Fortbestand der eigenen Unternehmungen nicht zu gefährden, werden auf höchster Ebene händeringend Auswege gesucht, die Vorteile gegenüber der der unmittelbaren Konkurrenz schaffen.

Einer dieser möglichten Auswege wird im folgenden vom Autor für aufmerksame Leser, die nich an den bisheringen - seit vielen Jahrzehnten bestehenden, angewerdeten, sehr praktikablen aber jedoch nicht wirklichkeitsgetreuen - Kalkulationsmethoden haften bleiben möchten, dargestellt.

Dies erfolgt in zwei Abschnitten:

a) der Darlegung der theoretischen Grundlagen

b) der praktischen Anwendung anhand eines Beispieles aus der Baubranche.

a) Darlegung der theoretischen Grundlagen

Elementar abweichend von den bisherigen Kalkulationsmethoden:

1) der Divisionskalkulation

2) der Zuschlagskalkulation, die zusätzlich in die

2.1. Kalkulation über die Angebotsumme

2.2. Kalkulation mit vorberechneten Zuschlängen[1] auf deren Grundlage sich die bisher bekannten Verfahren aufbauen lassen, steht das hauptsäschlich von Riebel entwickelte und im folgenden auf Baunnternehmungen spezifizierte Konzept der "Einzelkosten und Deckunsbeitragsrechtung".

Dieses Konzept worde abwechselnd in Theorie und angevendeter Praxis von der Ursprüngen bis zum heutigen Stand entwickelt und dient als markt - und entscheidungsorientiertes Führungsinstrument. Es ist im höchstem Maβe entscheidungs-, handlungs- und somit marktorientiert, da lediglich diejenigen Enstcheindungen, die zu den getroffenen Entscheidungen führen als Untersuchungsobjekte angesehen und nur diese somit als Kosten, bzw. Erlöse einander gegenüber gestellt werden.

Die monetar zu bewertete Differenz der zur Auswahl stehenden Entscheidungen flieβt als "Kosten oder Erlös" dieser Entscheidung in die Kalkulation für das entsprechende Bauvorhaben ein.

Der jedoch alles überragenda Vorteil dieses Systems liegt in der Erfassung und der Kalkulierbarkeit der von Bohr/Schwab[2] bezeichneten *Opportunitätskosten*, die auch als "objektexterne Kosten" bezeichnet werden.

---

[1] vergleiche (Draes: Kalkulation von Baupreisen), Seite 32-33

[2] vergleiche (Bohr/Schwab: Überlegungen zu einer Theorie der Kostenrechtung), ZfB, 54 (1984), Seite 139-159.

Sehr zutreffend definiert Zoller diesen Begriff wie folgt: "Unter *Opportunitätskosten* sind die negativen Zahlungswirkungen zu verstehen, die bei der Realisierung einer Baumaβnahme im Vergleich zu Ihrer Nichtdurchführung für die Bauunternehmung - gleich oder irgendwann später - entstehen[3]".

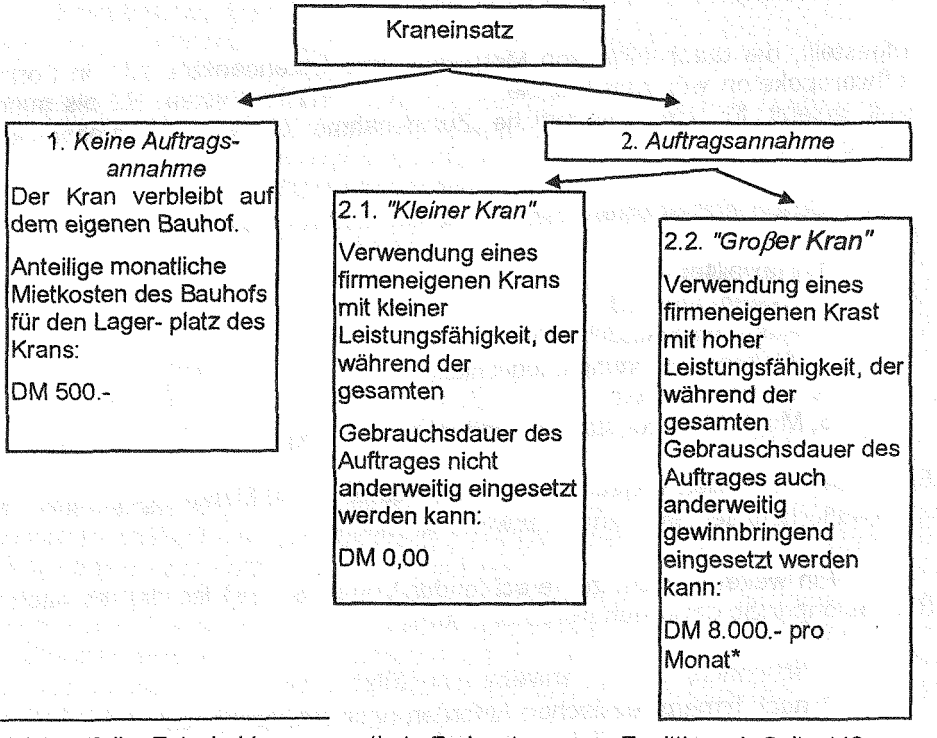
Bezogen auf die somit zentrale, hauptsächliche Kontrollfragestellung des Kalkulators sind die Opportunitätskosten einfach zu verdeutlichen:

"*Welches sind die monetären, zum jetzigen Zeitpunkt oder später anfallenden zusätzlichen negativen Zahlunswirkungen im Vergleich zur Nichtdurchführung, die infolge der Realisierung der Baumaβnahme für die gesamte Bauunternehmung entstehen?*"

Als Resultat sei vorab vermerkt, daβ sich die Berücksichtigung der Opportunitätskosten in fast allen Fällen preismindernd auswirkt.

Das folgende, vereinfachte Beispiel für die entscheidungsorientiereten Kosten eines Kraneinsatzes - ohne Transport, Auf- und Abbau, Verzinsung und Reparaturkosten - für eine Baumaβnahme soll die Vorgehensweise verdeutlichen:

Abbildung 1: Entscheidunsorientierte Opportunitätskosten für einen Kräneinsatz



[3] vergleiche (Zoller Entscheidungsornentierte Preisuntergrezen-Ermittlung..), Seite 119.

* der Betrag von DM 8.000.- ergibt sich aus dem aktuellen, marktüblichen Preis für die Fremdanmietung eines vergleichbaren Krans, da infolge der Realisierung der Baumaβnahme der eingeplante, firmeneigene Kran für eine andere, gewinbringende Baumaβnahme nicht eingesetzt werden kann.

Aufgrund der durch die vertraglichen Ausführungstermine vorgegebenen sehr kurzen Ausführungsdauer und der notwendingen Transporte von schweren Betonfertigteilen erforderlichen Tragkraft entscheidet sich das "Project-Team" für den Einsatz des "Groβen Kran", dessen monatliche Kosten in der Kalkulation mit:

Auftragsannahme mit "Groβem Kran"	DM 8.000.-
Keine Auftragsannahme	DM 500.-
	DM 7.500

berücksichtig werden müssen.

Zur Unterstützung, sowir zur Vereinfachung des Systems wird entsprechend der Idee Schmalenbachs eine Unterteilung von Datensammlungen in

1. eine "zweckneutrale Grundrechnung", mit ständig aktualisierten Marktpreisen für häufig wiederkehrende Kosten
2. eine darauf basierende, vielfältige "empfänger- und problemorientierte Zweckrechnung"

aufgestellt, die durch Hilfe von Methoden- und Datenbanken, z.B. in Form von Softwarepaketen wie zum Beispiel SAP-RK (1991) im System R2 als auch R3, nicht zuletzt für die erforderliche Zuhilfenahme ähnlicher Bezugsobjekte zu ergänzen ist.

Schon jetzt ist erkennbar, daβ dieses Konzept ein hohes Maβ an

1. Flexibilität
2. Systemoffenheit
3. Auswertungsmöglichkeit
4. Weiterverrechnungsmöglichkeit
5. Verkünpfbarkeit
6. Möglichkeit zur standartisierten Auswertung

bietet, das es in allen Wirtschaftszweigen, Betriebs- und Marketing- gegebenheiten auch auβerhalb der Baubranche anwendbar machen.

Ein weiterer, nicht zu verachtender Vorteit ist, daβ ist, daβ es nach dem Baukastenprinzip entworfen wurde und somit

1. abschnitts- und stufenweise eingeführt
2. nach firmenspezifischen Anforderungen maβgeschneidert
3. ständig an neue Rahmenbedingungen angepaβt werden kann[4]

[4] vergleiche (Riebet: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung), 7, Auflage, Vorwort

b) Praktische Anwendung anhand eines Beispieles aus der Baubranche

Die betriebsinternen Voraussetzungen für die Verwirklichung des Systems sind:

1. die in Period von maximal drei Monaten durchzuführende Aufstellung und Aktualisierung von "*Ausnahme-Richtlinien*" für nicht knappe - also in der Kalkulation entsprechend dem Beispiel "kleiner Kran" mit den *Kostenansatz Null* zu bewertende - Faktorengruppen, die zusätzlich nach Jahresztein, Tarifgruppen, Kostenstellen differenziert werden, um für den Kalkulator eine einfach anwend- und nachvollziehbare Arbeitsgrundlage für die Berechnung einer wirklichkeitsgetreue Preisuntergrenze zu erstellan. Diese "*Ausnahme-Richtlinien*" sollen in einem Gramium bestehand aus Geschäftsführung, Niederlassungsleitung, Abteilungsleitern, Oberbauleitern und Kalkulatoren erbaitet werden.

Als "*nicht knapp*" bewertet sind im allgemeinen die Faktoren:
- technischer und kaufmännischer Leitungsbereich (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Oberbauleiter, Bauleiter)
- technische und kaufmännische Administration (Statiker, Kalkulatoren, Abrechner, technische Zeichner)
- Grundstücke der allgemeinen Verwaltung
- Büroausstattung und EDV-Anlage
- reichlich vorhandene, alte Geräte und Materialien (siehe Beispiel "kleiner Kran" oder Schalungselemente)
- Stammpersonal von Hilfs- und Nebenkostenstellen
- Hochspezialisiertes Stammpersonal in Saisontälern
- Bauhof

Dagegen werden als "*knappe*" Faktoren überwiegend eingestuft:
- Geräte, Materialien und Baustoffe
- Stammpersonal wie Pollere und Fachbarbeiter
- Kapital und Zinsen
- Fremdleistungen
- Lohnnebenkosten[5]

2. die Gliederung der Abteilungen - wie z.B. Arbeitsvorbereitung. Material- und Geräteverwaltung - in diensteistungsorientierte Profit- Zenteren, die Ihre Leistungen maximal zu den aktuellen, marklüblichen Preisen den einzelnen Baumaβnahmen zur Verfügung stellen müssen. Hierbei wird zusätzlich zum einen leicht zu kontrollierende Kosten- und Leistungskontrolle der einzelnen Profit-Zentren, zum anderen eine Kostenminimierung durch neue innovative Herstellungs- und Rationalisierungsmethoden des Marktes erreicht, um den einzelnen Baumaβnahmen im Vergleich zu den aktuellen Marktpreisen gegenüber konkurrenzfähig zu bleiben.

---

[5] vergleiche (Zoller Entscheindungsorientierte Preisuntergrenzen- Ermittung..), Seite 157-189.

3. die EDV-gestütze Unterteilung samtlicher Leistungsen in separate Kostenarten z.B. durch die oben erwähnten SAP-RK Systeme.

4. die permanente, firmenspezifische Verbesserung und Weiterentwicklung des Systems anhand von Analysen durchgeführten Baumaβnahmen, was unter anderem Teil des Qualitätsmanagements ist.

Hierzu gehört seibstverständlich auch die oft sträflich vernachlässigte Nachkalkulation, sowohl aus auch die detaillierte Analyse der getroffenen Fehlentscheidungen, die in korrigierter Form für die Veresserung und Weiterentwicklung verwendet wird.

Für die Durchführung der Kalkulation der wirklichkeitsgetreuen Preisuntergrenze sollte der folgende systematisierte Ablauf eingehalten werden.

Zu Beginn der Kalkulation setzen sich die führenden Mitarbeiter aus dem Bereich der

1. Oberbauleitung
2. Bauleitung
3. Kalkulation
4. Personaldisposition
5. Material- und Geräteverwaltung
6. Arbeitsvorbereitung
7. Technisches Büro

an einem runden Tisch zusammen und erarbeiten gemeinsam den "General-Ausführungs- Terminplan, in dem alle, detailiert aufgestellte Informationen über die Abwicklung der auszuführenden Baumaβnahme beinhaltet sind. Es sind hauptsächlich:

1. Konkrete Benennung der einzusetzenden Mitarbeiter, deren Einsatzbaginn und Einsatzdauer als auch deren Einsatzbereich unter Berücksichtigung der Vermeidung unnötiger Lohnnebenkosten.

2. Konkrete Benennung der einzusetzenden Baustelleneinrichtung, Geräte, Schal- und Rüstmateriallen ebenfalls mit genauem Einsatzbeginn und Einsatzdauer. Dies setz unter anderem die zeitintensive Erstellung von Baustelleneinrichtungs-, Schalungseinsatz- und Baustellenlogistikplänen durch die Arbeitsvorbereitung voraus

3. Erstellung von Leistungsverzeichnissen und Raumbüchern bei funktionalen Ausschreibungen als Grundlage für die Vergabe an Nachuntemehmer, als auch zur exakten Leistungserfassung

4. Vergabepreise der Nachuntemehmerleistungen.

Aus der Basis dieses "General-Ausführungs-Terminplanes" erfolgt dann die monetäre Bewertung der einzelnen Elemente.

Der Kalkulator berechnet auf Grundlage der *Ausnahme-Richtlinien* die entscheidungsorientierten, wirklichkeitsgetreuen Selbstkosten der gesamten Bauunternehmung des Projektes unter der Berücksichtigung von nachkalkulierten und fehlentscheidungsbereinigen Vergleichsobjekten.

Die Kosten setzen sich zusammen aus den

1. unmittelbaren Grenzausgaben der Baumaßbahme (z.B. Beton, Strom, Wasser, Betriebsmittel, usw.)

2. den mittelbaren negativen Zahlungswirkungen der Baumaßnahme (Opportunitätskosten)

2.1. Einsatz *nicht knapper* Faktoren mit dem Kostenansatz Null

2.2. Einsatz knapper Faktoren mit dem Kostenansatz vergleichbarer Fremdleistungen[6].

Bei Ausschreibungen auf Grundlage von Leistungsverzeichnissen werden dann - gewissermaßen von hinten nach vorne - die Einheitspreise nach taktischen und gewinnbringenden Gesichtspunkten in die einzelnen Positionen eingetragen. Schließlich und endlich müssen am Ende wieder die kalkulierten Selbstkosten erscheinen.

Abschließend muß der Geschäftsführer oder Niederlassungsleiter noch einmal die durch die *Ausnahme-Richtlinien* bewerteten Faktoren bestätigen, bzw. korrigieren und- nach seiner Einschätzung der Marktlage - ein Aufgebot auf die kalkulierte, wirklichkeitsgetreue Selbstkostenpreisuntergrenze geben.

Der optimale Zeitpunkt für die Anwendung der Durchführung der Kalkulation der wirklichkeitsgetreuen Preisuntergrenze als "Joker" gegenüber den Mitbewerbern muß aufgrung des deutlich erhöhten Aufwandes sorgfältig ausgewähit werden. Nach Ansicht des Autors ist er erreicht, wenn

- die üblichen Kalkulationsmethoden schon längere Zeit zu keinem neuen Auftrag geführt haben und sich somit durch den fehlenden Deckungsbeitrag Verluste abzeichnen.
- der Arhalt eines bestimmten Auftrages weitere Folgeaufträge mit sich bringen kann
- verlorene Marktanteile zurückgewonnen werden wollen
- das übliche, finale Abgebot der Angebotssumme des Geschäftsführers, bzw., des Niederlassungsleiters - um wahrscheinlich einen Auftrag zu erhalten - zu viele nicht eingrenzbare Risiken mit sich bringt.
- die Baumaßnahme an sehr werbewirksamen Orten ist, dessen Durchführung für das Prestige und die Werbewirkung der Bauunternehmung wichtig ist
- unbendingt ein Auftrag erhalten werden muß.

Abschließend muß noch erwähnt werden, daß der in der Kalkulationsphäse erstellt "General-Ausführungs-Terminplan" während der Durchführung des Bauvorhabens von einer, der Baumaßnahme unabhängigen. Terminkontrollabteilung mindestens einmal wöchentlich kontrolliert werden muß, und bel Abweichungen selbstverständlich die entsprechenden Gegenschritte zur Einholung des Verzugs getroffen werden müssen. Des weiteren ist ein solcher Terminplan eine optimale Grundlage für die Fundlerung von Nachträgen an den Auftraggeber.

---

[6] vergleiche (Zoller: Entscheidungsorientierte Preisuntergrenzen-Ermittlung..), Seite 152.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

PIAŢA DE CAPITAL ROMÂNEASCĂ - UN NOU PARIU PIERDUT ÎN DRUMUL SPRE EUROPA?

IULIAN VĂDĂSTREANU, DAN-HORAŢIU POPA

REZUMAT. În acest studiu se analizează piaţa de capital în cursul anului 1997, în condiţiile în care aceasta nu a putut oferi o rentabilitate la nivelul pieţei titlurilor de stat, fapt ce a determinat o cădere rapidă în al doilea semestru.

Se face o prezentare a titlurilor care au avut o evoluţie emblematică pentru piaţa de capital românească luând în considerare comportamentul tipic sau atipic faţa de evoluţia indicelui bursier.

După ce mai bine de un an piaţa de capital a avut un parcurs incolor şi insipid figurând practic doar cu numele în viaţa financiară românească, începând cu aprilie 1997 asistăm la un adevărat "boom" al Bursei de Valori din România. în intervalul aprilie- iunie '97 este bătut record după record de aceasta piaţă explozivă care atinge la sfârşitul perioadei menţionate un maxim greu de imaginat anterior: un volum de tranzacţii de 71.451.mii acţiuni la o valoare totală de 332.620.329 mii lei aferent lunii iulie. Aceasta evoluţie senzaţională a fost determinată şi de interesul imediat al investitorilor instituţionali străini faţă de piaţa de capital românească. Aceştia au caracterizat piaţa din România ca fiind "bull" agresivă, ca urmare majoritatea fondurilor de investiţii străine au aruncat rapid sume mari atât în investiţii directe pe Bursa cât şi în investiţii de forma societăţilor de valori mobiliare. Valorile titlurilor cotate pe piaţă au înregistrat creşteri bruşte, tranzacţiile de tip "bull" oferind rentabilităţi care câteodată au întrecut orice aşteptări (Cimentul Turda - 1300% în aproximativ 2 săptămâni de la intrarea pe RASDAQ). Aproape toţi actorii pieţei financiare erau mulţumiţi şi afişau un optimism justificat. Încrederea era susţinută şi de faptul că în luna iulie mai mult din 50 % din titlurile introduse la cotare, după un stagiu de pregătire oarecare au ajuns la o valoare de piaţă situată undeva în jurul valorii nominale sau peste aceasta. Majoritatea titlurilor au avut şi au valoarea nominală în baza H.G. 500/1994. Mai mult unele dintre ele nu aveau incluse în capitalul social valoarea retehnologizării făcute şi nici valoarea terenurilor în posesia cărora au intrat după 1989. În concluzie premise pentru un optimism ulterior existau. Cu toate acestea anumite semne de întrebare existau şi în iulie '97: ponderea mare în tranzacţii a cupoanelor de privatizare deţinute de populaţie, nivelul scăzut al lichidităţilor la majoritatea titlurilor de pe piaţă, defecţiuni în sistemul de tranzacţionare, fraude mari, opacitate în sistemele de tranzacţionare bursieră, legislaţie insuficientă cât şi semnale privind instabilitatea economică şi politică. De la sfârşitul lunii iulie până spre mijlocul lui august piaţa a avut o perioadă de acalmie, titlurile rămânând practic la aceeaşi valoare. Ulterior în ciuda

celor ce prognozau odată cu terminarea vacanței de vară un nou salt, piața a început să scadă rapid și amenințător. Astfel numai în luna august comparativ cu iulie volumul tranzacțiilor a scăzut de la 74.552 mii la 51.996 mii adică cu 30.25% iar valoarea totală a tranzacțiilor de la 350,8 miliarde lei la 224,7 miliarde lei adică cu 35,9%. Acesta a fost practic începutul prăbușirii BVB, prăbușire care a avut o evoluție accelerată, ajungând în decembrie 1997 să înregistreze un volum al tranzacțiilor de 43.802 mii adică de numai 41.24% din maximul tranzacționat în luna iunie '97, iar valoarea totală înregistrată a fost de 97.341.922 mii lei adică 27.74% din valoarea înregistrată din iunie. După cum o prezintă cifrele căderea Bursei a fost continuă și totală. În ceea ce privește volumul tranzacțiilor, acesta a avut o evoluție puțin diferită, față de evoluția valorilor tranzacționate. Astfel se constată în septembrie '97 o valoare mai ridicată, care credem noi poate fi explicată prin graba cu care investitorii urmau să-și lichideze portofoliile ce înregistrau pierderi serioase de la zi la zi. Raportat însă la volumul total tranzacționat, semnalul era clar - piața continuă să scadă. Până la sfârșitul lunii decembrie cursul acțiunilor a scăzut dramatic, edificatoare fiind câteva exemple: Compa Sibiu de la 3000 lei la 1100 lei/act, Elcond Zalău de la 3000 la 1000 lei/act, Antibiotice Iași de la 12.000 lei la 4.000 lei/act, Silcotub Zalău de la 34.000 lei la 4750 lei/act..

Cum a fost posibilă această cădere atât de dramatică? Care au fost cauzele care au influențat-o? De ce nu au fost luate la timp măsurile corespunzătoare? Acestea sunt numai câteva din întrebările la care vom încerca să răspundem în continuare. Un lucru este însă cert: în august '97 a fost pierdută o oportunitate unică, care putea furniza soluția cea mai fericită pentru relansarea economiei românești. în condițiile în care acest moment a fost pierdut ba chiar mai mult, a fost urmat de un adevărat "crah" bursier, riscăm să diagnosticăm că nivelul atins de piață în iunie- iulie '97 va fi practic imposibil de depășit în 1998.

Dar să revenim la cauzele care la sfârșitul lui decembrie '97 au făcut ca piața de capital românească să înregistreze valori de tranzacționare foarte mici (aprox. 500 mii $/zi):

A. O primă cauză o constituie deteriorarea continuă a activității economice, scăderea valorii indicatorilor ce reflectă nivelul de ansamblu al economiei (producția industrială în decembrie '97 a fost de 85,7% din valoarea înregistrată în noiembrie '96, comerțul cu amănuntul reprezentă în noiembrie '97 76,1% din valoarea înregistrată în noiembrie '96, indicele prețurilor de consum în decembrie '97 reprezintă 151,4% față de decembrie '96), blocajul stocurilor din economie, fiscalitatea ridicată. Toate acestea au fost reflectate în bilanțurile făcute publice de companii.

B. A doua cauză a constituit-o "circul" pus în scenă de Guvern și F.P.S. prin listele de lichidare a unor societăți comerciale, aceasta în condițiile în care aproape toate societățile nominalizate erau cotate pe RASDAQ, unele dintre ele având o lichiditate acceptabila(Vega SA și Petromidia SA).

C. O altă cauză a fost lipsa totală de transparență privind informația necesară jocului la Bursă, precaritatea rapoartelor financiare, lipsa suportului informațional și logistic în rândul investitorilor, costurile mari legate de

tranzacționare, practicile neloiale ale unor SVM-uri nesancționate conform eticii bursiere și existența unei piețe negre paralele cu piața bursieră.

D. Introducerea târzie a unor titluri atractive, cu performanțe financiare foarte bune, care erau așteptate de multă vreme de către investitori: Alro Slatina, Dacia Pitești, Elecroaparataj București, Banca Transilvania, precum și lipsa unui indice oficial care să cuantifice evoluția pieței. Această eroare a fost remediată în 19 septembrie dar efectele au fost limitate.

E. Introducerea O.U. 88/97 care elimină prevederile O.G. 37/97 prin care FPS era obligat să ramburseze 60% din prețul de vânzare către firmele nou privatizate. În aceste condiții toate sumele obținute din vânzările efectuate de F.P.S. pe piața de capital au fost transferate către bugetul statului. Această decizie a creat o puternică decizie în rândul investitorilor străini deoarece nu de multe ori aceștia preluau întreprinderi ale căror active erau grevate de arierate deosebit de mari atât față de bugetul statului cât și față de băncile comerciale. În consecință măsura a determinat retragerea în mare parte a capitalurilor străine preconizate a fi investite pe piața financiară, și chiar o opozitie puternică a acelora care câștigaseră anterior licitațiile dispuse de către F.P.S. (Petromidia, Romcim,etc.).

F. Sistemul de licitații paralele sub forma "tranzacțiilor speciale" a dat deasemenea o lovitură pieței prin lipsa informațiilor și discreția în care au fost învăluite. Totodată aceste vânzări, deși legale, au sporit neîncrederea investitorului prin influența produsă asupra prețului mediu zilnic de tranzacționare. În același timp prețurile de vânzare ori nu au fost făcute publice ori au fost numai aproximative.

G. Cea mai nefastă măsură introdusă care a dus la prăbușirea pieții de capital a fost însă cea a licitațiilor de titluri de stat . Prima emisiune de titluri de stat a avut loc la mijlocul lunii iulie. Ulterior aceasta a devenit o practică curentă de atragere a surselor financiare, începând cu septembrie-octombrie, când frecvența acestor emisiuni a crescut la o licitație pe săptămână. Sursele atrase au fost uriașe, între 1500-2000 miliarde lei/ licitație, pentru care statul a bonificat dobânzi deosebit de mari: 90%, 95% și chiar 110% pe an. Majoritatea au avut termenul de maturitate la 3 luni, numai câteva dintre ele fiind emise pe termen de 1 lună. Impactul asupra instituțiilor financiare a fost total și imediat. Acestea au îndreptat totalitatea resurselor de portofoliu către aceste investiții fără risc și care practic sunt creatoare de inflație (dobândă bonificată de bănci pentru deponenți a variat între 45-55% pe an). În primul rând au reacționat fondurile de investiții, fondurile închise de investiții și chiar SVM-urile. Având nevoie de deponenți ele au nevoie de o rentabilitate bună a portofoliului propriu. În condițiile în care portofoliul bursier începea să înregistreze pierderi datorită scăderii pieței și a creșterii riscului de investiție, gestionarii au transferat practic toată valoarea portofoliului bursier în titluri de stat cu toate pierderile inerente apărute. Aceeași politică au dus-o și firmele mari care au avut investiții de portofoliu constituite din lichidități proprii. Puține firme și-au păstrat un anumit portofoliu de acțiuni (în speță este vorba de cele care aveau interese în amonte sau în aval sau cele incluse în holding-uri). În plus băncile au aplicat aceeași strategie deoarece criteriul esențial în gestionarea fondurilor, adică asigurarea unui risc cât mai scăzut era astfel îndeplinit în condiții de rentabilitate foarte bună. Sintetizând: în condițiile în care piața de capital nu a

putut oferi o rentabilitate la nivelul pieței titlurilor de stat, ea a căzut rapid și dramatic. Practica emisiunilor a continuat pe toată durata celui de-al doilea semestru al anului 1997.

În final am dori să prezentăm câteva din titlurile care au avut o evoluție emblematică pentru piața de capital românească. Unul dintre criteriile folosite a fost comportamentul lor tipic sau atipic față de evoluția indicelui bursier.

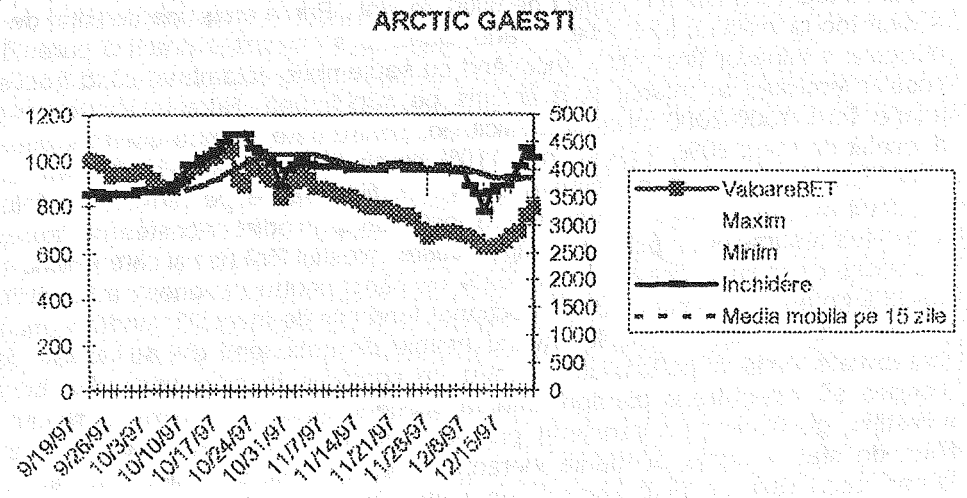
ARCTIC Găești

Capital social: 57,186 miliarde lei;
Număr total de acțiuni: 57,186 milioane;
Rezultat net (9 luni 1997): 25,3 miliarde lei;
Structura acționariatului:

- FPS 50,99% (licitația pentru achiziționarea pachetului de acțiuni deținut de FPS a fost câștigată de către BERD și "Societe Generale");
- alți acționari 49%;

Obiect de activitate: producerea și comercializarea gamei complete de frigidere, răcitoare, combine frigorifice.

Comentarii: Stabilitatea de care au dat dovadă acțiunile ARCTIC se datorează unor motive bine întemeiate: achiziționarea pachetului majoritar de acțiuni de către BERD și SG, rezultatele financiare deosebite pentru primele 9 luni ale anului, poziția cvasi-monopolistă (aprox. 90%) pe piața internă a mașinilor frigorifice, lichiditatea foarte bună de care dă dovadă precum și rezistența relativ ridicată la trendul negativ al pieței.



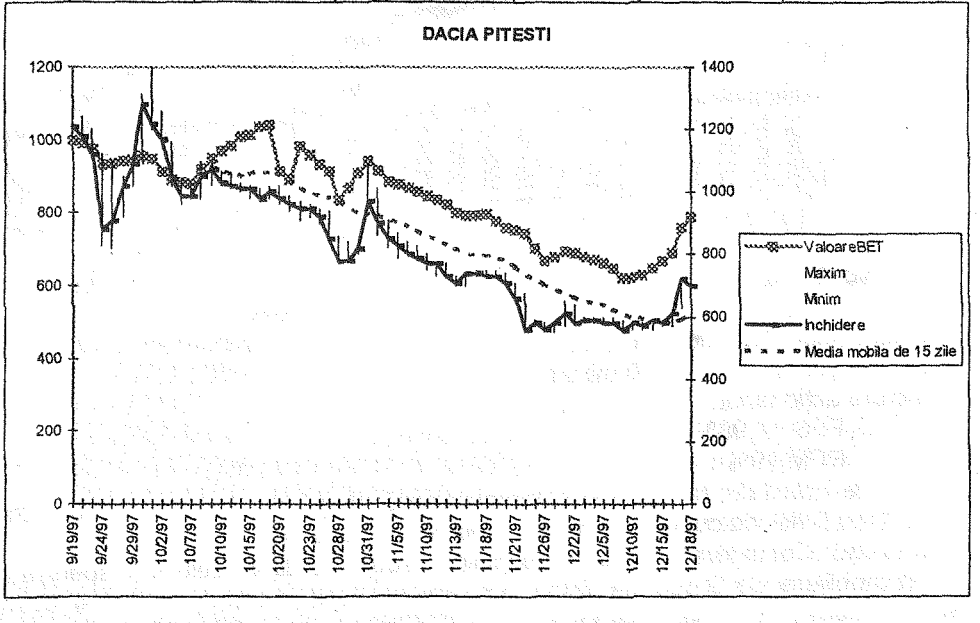
DACIA Pitești

Capital social: 684,471078 miliarde lei;
Număr acționari: 684,471078 milioane lei;

Structura acționariatului:
- FPS 51,006%;
- PPM 49,99%;

Obiect de activitate: proiectarea, fabricarea, montajul, finisarea, vanzarea autoturismelor, pieselor de schimb, masinilor și instalatiilor pentru industria de automobile;

Comentarii: Intrarea la tranzacționare a fost făcută "în forță" la 3000 lei/ acțiune dar fiind considerată supraevaluată și ținând seama de oferta mare de acțiuni datorită PPM, prețul acesteia scade cu 61%; are o revenire de 28% într-o singură ședință în momentul anunțării încheierii unui contract de colaborare cu Hyundai; după aceasta ședință acțiunile DACIA își continuă trendul descrescător având un minim de 550 lei/acțiune; acțiune a fost de tip speculativ pe termen scurt (maxim 3-4 zile) sau foarte scurt (cumpărare pe deschidere și vânzare pe închidere).

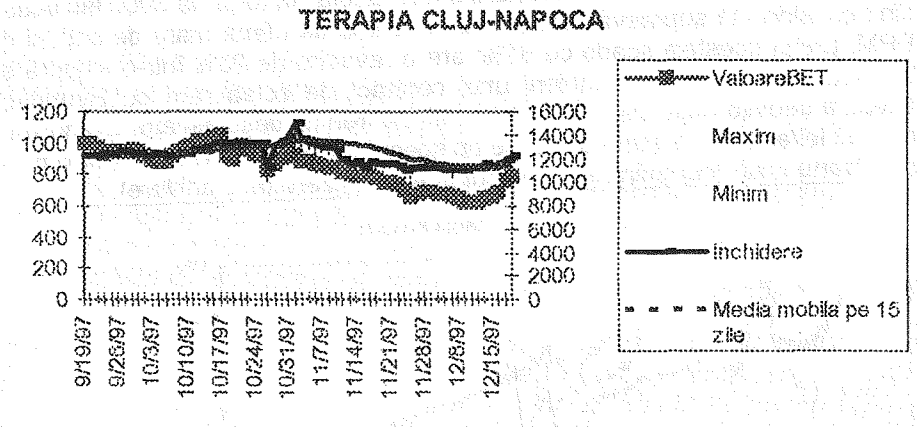


TERAPIA Cluj-Napoca

Capital social: 44,893077 miliarde lei;
Număr acțiuni: 44,893077 milioane lei;
Structura acționariatului:
- PAS 27,15%;
- SC Romferchim SA 18,97%;
- Românian Investment Fund 8,08%;
- Creditanstalt Bankvereign 6,88%;
- alte persoane juridice 17,18%;
- persoane fizice 21,74%;

Obiect de activitate: fabricarea și comercializarea medicamentelor și produselor chimice, fabricarea produselor farmaceutice de bază;

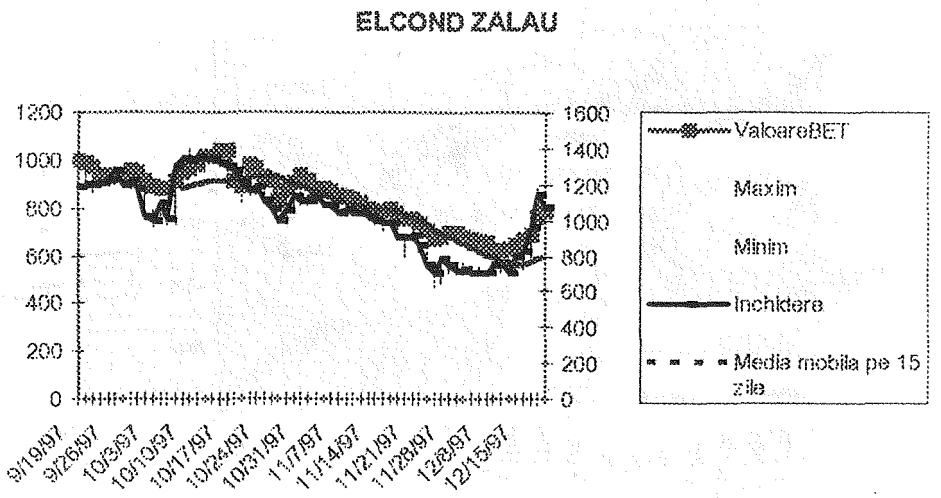
Comentarii: componența indispensabilă a unui portofoliu de acțiuni, deși au o valoare de piață de peste 12 ori valoarea nominală, acțiunile TERAPIA se mențin aproximativ constante în perioada de scădere a Bursei; TERAPIA constituie un titlu deosebit de atractiv pentru investitorii străini și prin prisma lichidităților ridicate de care dispune firma, capabile oricând să acopere în mare parte datoriile pe termen scurt ale firmei.



ELCOND Zalău

Capital social: 31,389650 mld lei;
Număr acționari: 31,389650 mil lei
Structură acționariat:
- FPS 50,98%
- PPM 49%

Obiect de activitate: produce și comercializează sârmă de cupru laminată, sârmă rotundă trefilată, de cupru, conductoare de cupru emailate;
Comentarii: Considerată de către specialiști drept una dintre cele mai speculative valori mobiliare ale Bursei de Valori, acțiunile ELCOND au avut creșteri și scăderi spectaculoase în ultima jumătate a anului '97 (2500 lei în 29.07 și 680 lei în 02.12), dar totuși pe fondul unui trend negativ al valorii de piața a acțiunii.

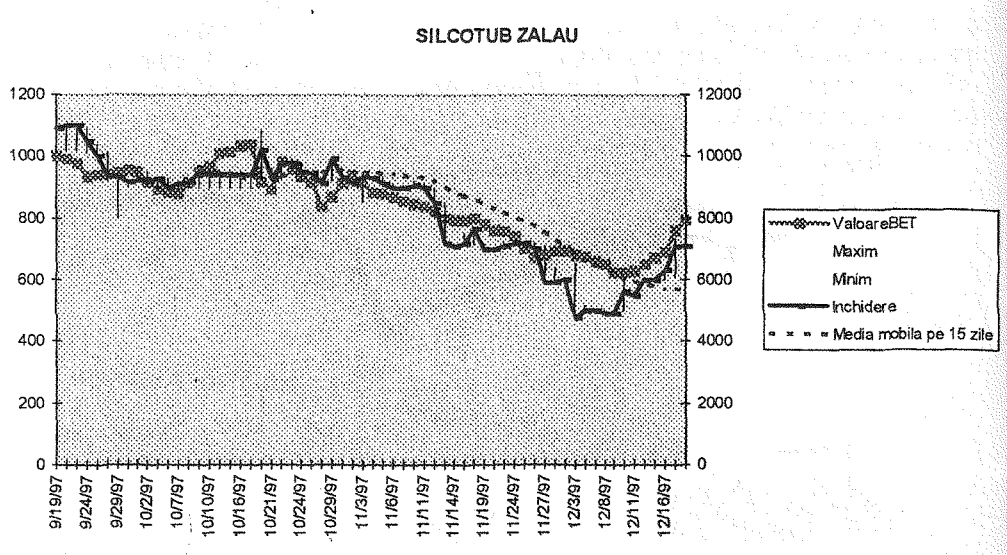


SILCOTUB Zalău

Capital social: 116,485750 mld lei;
Număr acțiuni: 4,659430 mil.;
Structura acționariat:

- FPS 70%;
- PPM 13,65%;
- SIF Banat Crișana 16,65%;

Obiect de activitate: producerea și comercializarea semifabricatelor din oțel, țeavă, laminate, oțel beton, sârmă laminată;
Comentarii: cu toate că a avut parte de o intrare la un preț relativ coborat (8000 lei/acțiune), datorită atât lipsei de ofertă spre vânzare cât și a creșterii Bursei, acțiunile SLC ajung în 16 iulie la 31.420 lei/acțiune; de aici prețul cunoaște o scădere constantă și continuă până la 5000 lei/acțiune în decembrie, când cunoaște o ușoară schimbare de trend (7000-7500 lei/acțiune).



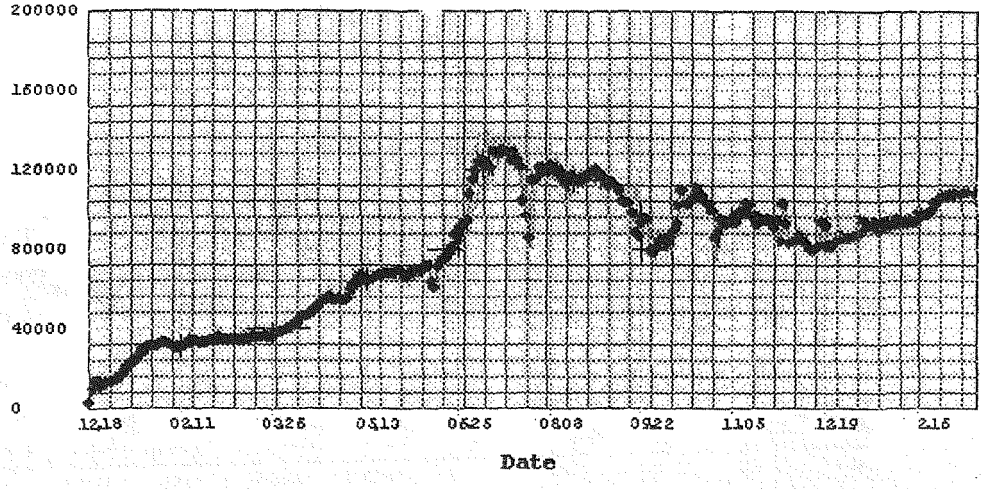
ROMCIM București

Capital social: 389,588050 mld lei;
Număr acțiuni: 15,583522 mil. Lei;
Structura acționariat:

- Lafarge 51%;
- FPS 7,07%;
- PPM 37,16%;
- SIF Muntenia 4,75%;

Obiect de activitate: producerea și comercializarea de ciment, var, ipsos, plăci de azbociment;
Comentarii: ROMCIM este cea mai lichidă și una dintre cele mai "scumpe" acțiuni ale pieței extrabursiere RASDAQ, având uneori variații zilnice de ordinul miilor de lei, variații datorate nu în ultimul rând tergiversării licitației cu concernul Lafarge (contestatarea ordonanței 88/1997); ROMB cunoaște la începutul ultimei jumătăți a anului '97 un maxim de aprox. 130000 mii lei; prețul relativ ridicat se datorează în principal deținerii a 40% din piața cimentului, a exportului a 50% din producția realizată și, nu în ultimul rând, a achiziționării de către concernul LAFARGE a pachetului majoritar de acțiuni.

ROMCIM BUCURESTI



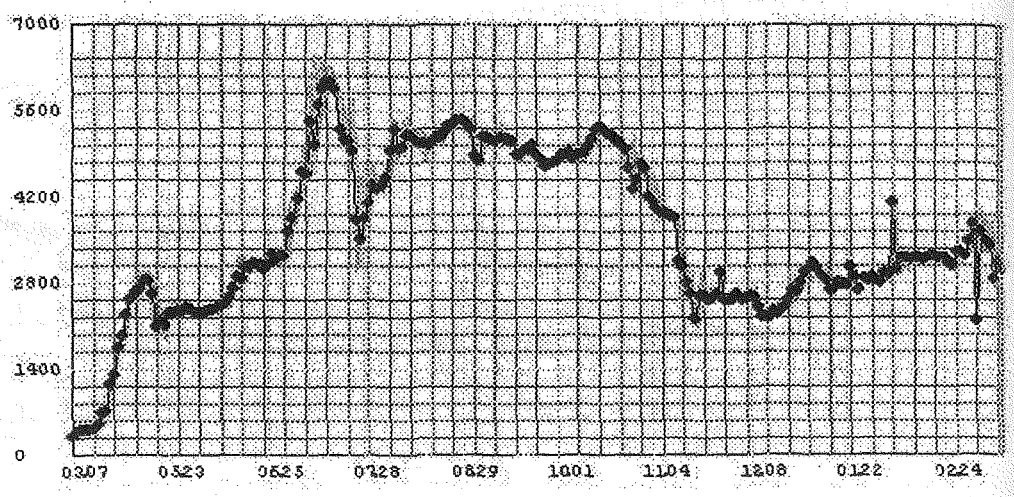
SANEX Cluj-Napoca

Capital social: 45,694725 mld. Lei;
Număr acțiuni: 45,694725 mil.;
Structura actionariat:

- PAS 66,95%;
- SNCDD 12,67%;
- SIF Muntenia 5%;
- Bancorex 2,64%;
- Investbank Austria 1,67%;
- Beaufort Energing 0,49%;
- persoane fizice 10,68%;

Obiect de activitate: proiectarea, fabricarea și comercializarea obiectelor sanitare din porțelan, a plăcilor de faianță și gresie, precum și cărămizi și blocuri ceramice pentru constructii;
Comentarii: SANEX este considerată ca fiind una din cele mai rentabile societăți din domeniu, motiv pentru care prețul acțiunilor pe piață ajunge la peste 5 ori valoarea nominală a acesteia; datorită atât trendului negativ al pieței cât și majorării capitalului social cu o treime (deci a diluării acțiunilor pe piață), după o perioadă relativ constantă, SANEX înregistrează la jumătatea lunii noiembrie o cădere cu aprox. 50% ajungând la 2500 lei/ acțiune; cu toată valoarea scăzută a lor, au fost și sunt în continuare preferate în componența unui portofoliu optim de titluri de valoare.

SANEX



BIBLIOGRAFIE

1. Revista Bursa-100 societăți listate- ianuarie 1998.
2. Colecția ziarului Bursa- august- decembrie 1997.
3. Buletin lunar BVB- iulie-august 1997.
4. Raportul Comisiei Naționale de Statistică- decembrie 1997.
5. Piața financiară- noiembrie 1997, Editura Finmedia.
6. Monitorul Oficial al României nr. 381 din 29 decembrie 1997.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

INFORMATICĂ PENTRU MANAGERI

DOMOKOS ERNŐ

REZUMAT. În societatea informațională a viitorului, utilizarea cotidiană, generalizată a ordinatoarelor (computerelor) va deveni o obișnuință, dar pentru aceasta trebuie să ne pregătim intens.

În domeniul managerial, specialiștii în informatică au elaborat deja numeroase programe informatice (de gestiune, de optimizare a deciziilor etc.) a căror utilizare câștigă teren.

Pentru a ilustra progresele înregistrate în acest domeniu, ne vom opri asupra unor noutăți, pe care le vom prezenta în cele mai mici detalii, pe un studiu de caz efectuat la firma OLTEXTIL S.A. din Sfântu Gheorghe (județul Covasna).

Programul - denumit și Sistem de Informare Dinamică Preventivă - a fost elaborat de Centrul de Management și Transfer din București și s-a inspirat din experiența unor mari firme multinaționale cu sisteme manageriale dintre cele mai avansate.

Acest sistem utilizează 15 criterii de evaluare, grupate pe 5 domenii de analiză, și permite aprecierea situației globale a firmei (întreprinderii, societății comerciale), conturarea tendințelormnegative ce se manifestă.

În analiză și evaluare se abordează trei situații graduale:

1. atenționare;
2. alarmă;
3. situație gravă.

În funcție de scopul urmărit și datele disponibile, analiza poate fi efectuată pe trei perioade succesive (trei ani, trei semestre, trei trimestre, trei luni).

Funcționarea sistemului presupune următoarea ordine de operare:

a) se introduc în computer datele corespunzătoare celor 15 criterii pe perioadele alese;

b) se procesează datele și de editează trei tabele sintetice cu rezultatele:

- sinteza datelor introduse (anexa 1);
- sinteza rezultatelor pe domenii (anexa 2);
- sinteza punctelor critice, a tendințelor negative (anexa 3);

c) tabelele se multiplică, se îndosariază și se pun la dispoziția managerilor pentru decizie și acțiune.

Cele 15 criterii selectate pentru firmele din România sunt următoarele:

1. Cifra de afaceri
2. Datoriile totale
3. Profitul brut

4. Datoriile pe termen scurt
5. Creanțele pe termen scurt
6. Cheltuielile totale cu slariile
7. Ponderea exportului în cifra de afaceri (%)
8. Structura clienților;
   a) S. C. cu capital de stat (%)
   b) regii autonome (%)
   c) programe guvernamentale de investiții (%)
   d) S. C. cu capital privat (%)
   e) particulari (%)
9. Stocul de produse finite
10. Stocul de facturi
11. Structura cheltuielilor.
   a) cheltuieli pentru cercetare - dezvoltare;
   b) cheltuieli pentru investiții;
   c) cheltuieli pentru energie;
   d) cheltuieli materiale totale, exclusiv cele pentru energie;
   e) cheltuielile materiale totale cu furnizori unici
12. Căderile în termen de garanție (%)
13. Implementarea sistemului de conducere a calității
14. Veniturile medii lunare nete:
   a) media lunară națională a veniturilor nete/salariat;
   b) media lunară a veniturilor nete/salariat în ramura de activitate a firmei;
   c) media lunară a veniturilor nete/salariat în cadrul firmei.
15. Numărul total de salariați.

Sinteza rezultatel9or analizei - diagnostic a întreprinderii este grupată pe cinci domenii:

DAD 1

1 - financiar, cu următorii indicatori:
1) ponderea capitalului împrumutat în cifra de afaceri;
2. rentabilitatea financiară;
3. evoluția îndatoririi nete;
4. renumerarea factorului muncă.

DAD 2 - capacitatea de adaptare la piață, cu următorii indicatori:

1. poziția pe piață;
   cifra de afaceri - 100%, din care:
      * export (%)
      * clienți interni (%) din care:
   - S. C. cu capital majoritar de stat (%);
   - regii autonome (%);
   - programe guvernamentale de investiții (%);
   - S. C. cu capital privat (%);
   - particulari (%).
2. evoluția producției pe stoc;
3. evoluția solvabilității clienților.

DAD 3 - tehnologie, cu următorii indicatori:

1. alocarea resurselor pentru cercetare-dezvoltare;
2. alocarea resurselor pentru investiții;
3. ponderea cheltuielilor pentru consumuri energetice.

DAD 4 - calitate, cu următorii indicatori:

1. comportarea produselor în exploatare;
2. implementarea sistemului de conducere a calității;
3. dependența de furnizori unici.

DAD 5 - resurse umane, cu următorii indicatori:

1. nivelul de salarizare a personalului;
2. siguranța personalului.

În urma analizei, programul evidențiază, așa cum vom vedea în studiul elaborat, punctele critice, slabe, tendințele negative în activitatea firmei, emițând, de la caz la caz, semnale de atenționare, de alarmă sau de situație gravă. Aceste semnale constituie de fapt informații manageriale, elemente de înștiințare care trebuie să provoace la manageri reacții de declanșare a unor decizii și acțiuni. Din punctul de vedere al informaticii, aceste semnale reprezintă legătura inversă (feed back), bucla inversă de reglaj în cadrul sistemului, menită să fundamenteze măsurile de corecție necesare.

Se impune mențiunea că, din punct de vedere metodologic, succesul aplicării acestui sistem se află în strânsă legătură cu realitatea, corectitudinea și pertinența datelor ce se introduc în computer.

Pentru a pune informatica în mod decisiv în slujba managerilor, sunt necesare în continuare eforturi financiare, organizatorice, educaționale și formative. Numai așa vom putea răspunde în mod eficient provocării viitorului informațional al evoluției sociale.

Să parcurgem în continuare, pas cu pas, aplicația efectuată la S. C. TEXTILA "OLTUL" S.A. Sfântu Gheorghe (județul COVASNA).

S.C. TEXTILA "OLTUL" S.A.
SF. GHEORGHE

ANEXA 1

SINTEZA DATELOR INTRODUSE ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

MII LEI

CIFRA DE AFACERI	8310570.000	15197880.000	23131420.000
TOTAL DATORII ALTE SOCIETĂȚI	1896700.000	25466772.000	4321370.000
PROFITUL BRUT	0.000	321110.000	1323200.000
TOTAL DATORII ALE S. C. PE TERMEN SCURT	730100.000	1127840.000	1905630.000
VALORI REALIZABILE PE TERMEN SCURT	5870.000	4980.000	4596.000
TOTAL CHELTUIELI CU SALARIILE	1437261.000	2844185.000	5329184.000
EXPORT (%)	25.00	27.00	31.00
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT (%)	55.00	50.00	42.00
REGII AUTONOME (%)	0.00	0.00	0.00
PROGRAME GUVERNAMENTALE DE INVESTIȚII (%)	0.00	0.00	0.00
S. C. CU CAPITAL PRIVAT (%)	20.00	23.00	27.00
PARTICULARI (%)	0.00	0.00	0.00
STOC DE PRODUSE FINITE	1340220.000	1038085.000	3051185.000
STOC DE FACTURI	536585	936120.000	1937560.000

CHELTUIELI PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII	161883.000	2188.000	0.000
CHELTUIELI ENERGETICE (ELECTRIC, APA, COMBUSTIBIL)	487636.000	1601727.000	1949654.000
CADERI IN TERMEN DE GARANȚIE (%)	0.00	0.00	0.00
IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	0-50%	50-70%	70-100%
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE (EXCLUSIV ENERGETICE)	3220631.000	6859630.00	11857920.000
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE CU FURNIZORI UNICI	0.000	0.000	0.000
MEDIA LUNARĂ NAȚIONALĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT	62.000	146.000	258.000
MEDIA LUNARĂ, ÎN RAM. DE ACTIVIT. A S. C., A VENITURILOR NETE/SALARIAT	43.000	101.000	181.000
MEDIA LUNARĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT DIN S. C.	58.000	93.000	160.000
NUMĂR TOTAL DE SALARIAȚI	1990	1886	1900

REZULTATELE DIN DAD1 - FINANCIAR ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

1.	PONDEREA CAPITALULUI IMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.23	0.17	0.19
2.	RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.00	0.02	0.06
3.	EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	124.38	266.47	414.63
4.	REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.17	0.19	0.23

TENDINȚELE DAD1 - FINANCIAR ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▨ - alarma; ■ - situație gravă

PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI

☐ Tendința negativă a ponderii capitalului împrumutat din cifra de afaceri

EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE

▨ Înrăutățirea continuă a îndatoririi nete

REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ

▨ Înrăutățirea continuă a remunerării factorului muncă

LA CRITERIILE:

Rentabilitatea financiară

NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

1. POZIȚIA PE PIAȚĂ			
Cifra de afaceri - din care	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	25.00%	27.00%	31.00%
S.C. CU CAPIT. MAJORITAR DE STAT	55.00%	50.00%	42.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	20.00%	23.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.16	0.07	0.13
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.06	0.06	0.08

TENDINȚELE DAD2 - CAPACITATEA DE ADPTARE LA PIAȚĂ ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

POZIȚIA PE PIAȚĂ

PIAȚA S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT

▩ Tendința clară de pierdere a pieții S.C. cu capital de stat

EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC

☐ Tendința clară de vânzare unor clienți insolvabili

LA CRITERIILE:

Poziția pe piață
Export
Sectorul guvernamental
Piața privată

NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD3 - TEHNOLOGIE ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

1.	ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.02	0.06
2.	ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.02	0.00	0.00
3.	PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.06	0.11	0.08

TENDINȚE DAD3 - TEHNOLOGIE ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE

▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII

▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

LA CRITERIILE:
Ponderea cheltuielilor energetice în cifra de afaceri
NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD4 - CALITATE ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă

	0-50%	50-70%	70-100%
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII			
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00	0.00	0.00

REZULTATELE DIN DAD4 - RESURSE UMANE IN PERIOADELE 1993 1994 1995

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	0.93	0.64	0.62
Față de media pe ramură	1.35	0.92	0.88
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	0.95	1.01

REZULTATELE DIN DAD5 - RESURSE UMANE IN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▒ - alarmă; ▩ - situație gravă

LA CRITERIILE:
Nivelul de salarizare a personalului
Siguranța personalului
NU sunt tendințe negative

SINTEZA REZULTATELOR S.C.
IN PERIOADELE 1993 1994 1995

=== REZULTATE DIN DAD 1 - FINANCIAR ===

1. PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.23	0.17	0.19
2. RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.00	0.02	0.06
3. EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	124.38	266.47	414.63
4. REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.17	0.19	0.23

===REZULTATE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ===

1. POZIȚIA DE PIAȚĂ			
CIFRA DE AFACERI - DIN CARE:	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	25.00%	27.00%	31.00%
S.C. CU CAPIT. MAJORITAR DE STAT	55.00%	50.00%	42.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	20.00%	23.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.16	0.07	0.13
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.06	0.06	0.08

=== REZULTATEALE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE ===

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.02	0.00	0.00
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.06	0.11	0.08

=== REZULTATELE DIN DAD 4 - CALITATE ===

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă.			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	0-0.50%	50-70%	70-100%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00	0.00	0.00

=== REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSE UMANE ===

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	0.93	0.64	0.62
Față de media pe ramură	1.35	0.92	0.88
SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	0.95	1.01

ANEXA 3

SINTEZA PUNCTELOR CRITICE GRAVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: ■ - situație gravă

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR
=== EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE ===
■ Înrăutățirea continuă a îndatoririi nete
=== REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ ===
■ Înrăutățirea continuă a remunerării factorului muncă

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOTLARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 4

SINTEZA TENDINȚELOR NEGATIVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE 1993 1994 1995

LEGENDA: □ - atenționare; ▨ - alarmă; ■ - situație gravă

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR
=== PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT DIN CIFRA DE AFACERI ===
□ Tendința negativă a ponderii capitalului împrumutat în cifra de afaceri
=== EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE ===
■ Înrăutățirea continuă a îndatoririi nete
=== REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ ===
■ Înrăutățirea continuă a remunerării factorului muncă

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ
=== POZIȚIA PE PIAȚĂ ===
--- POZIȚIA S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT ---
▨ Tendința clară de pierdere a pieții S. C. cu capital de stat
=== EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC ===
□ Tendința de creștere a producției pe stoc
=== EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR ===
▨ Tendința clară de vânzare unor clienți insolvabili

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 1

SINTEZA DATELOR INTRODUSE ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

mii lei

CIFRA DE AFACERI	10181630.000	12949790.000	17120905.000
TOTAL DATORII ALTE SOCIETĂȚII	3220884.000	7236110.000	6987610.000
PROFITUL BRUT	580780.000	742420.000	870720.000
TOTAL DATORII ALE S. C. PE TERMEN SCURT	9053660.000	1000270.000	840230.000
VALORI REALIZABILE PE TERMEN SCURT	12210.000	14520.000	8270.000
TOTAL CHELTUIELI CU SALARIILE	1824000.000	1824000.000	3465162.000
EXPORT (%)	31.00	31.00	33.00
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT (%)	42.00	42.00	40.00
REGII AUTONOME (%)	0.00	0.00	0.00
PROGRAME GUVERNAMENTALE DE INVESTIȚII (%)	0.00	0.00	0.00
S. C. CU CAPITAL PRIVAT (%)	27.00	27.00	27.00
PARTICULARI (%)	0.00	0.00	0.00
STOC DE PRODUSE FINITE	1320768.000	1730417.000	3170185.000
STOC DE FACTURI	856010.000	1081550.000	1970685.000
CHELTUIELI PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI ENERGETICE (ELECTRIC, APA, COMBUSTIBIL)	982355.000	967299.000	1097568.000
CADERI IN TERMEN DE GARANȚIE (%)	0.00	0.00	0.00
IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE (EXCLUSIV ENERGETICE)	6129960.000	5727960.00	8703615.000
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE CU FURNIZORI UNICI	0.000	0.000	0.000
MEDIA LUNARĂ NAȚIONALĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT	146.000	146.000	146.000
MEDIA LUNARĂ, ÎN RAM. DE ACTIVIT. A S. C., A VENITURILOR NETE/SALARIAT	101.000	101.000	101.000
MEDIA LUNARĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT DIN S. C.	160.000	160.000	160.000
NUMĂR TOTAL DE SALARIAȚI	1900	1900	1857

REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

1.	PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.32	0.56	0.41.
2.	RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.06	0.06	0.05
3.	EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	74.15	68.89	101.60
4.	REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.18	0.14	0.20

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR
ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

RENTABILITATEA FINANCIARĂ
▩ Tendința clară negativă a rentabilității financiare
EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE
▩ Tendința clară negativă a îndatoririi nete
REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ
☐ Tendința negativă a remunerării factorului muncă
LA CRITERIILE:
Ponderea capitalului împrumutat din cifra de afaceri
NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ
ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

1. POZIȚIA DE PIAȚĂ			
Cifra de afaceri - din care:	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	31.00%	31.00%	33.00%
SC CU CAPIT. MAJORITAR DE STAT	42.00%	42.00%	40.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
SC CU CAPIT. PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.13	0.13	0.19
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.08	0.08	0.12

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PLATĂ
ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă
EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC
▩ Tendința clară de creștere a producției pe stoc
EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR
▩ Tendința clară de vânzare unor clienți insolvabili

LA CRITERIILE:
Poziția de piață
Export
S. C. cu capital majoritar de stat
Sectorul guvernamental
Piața privată
NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE IN PERIOADELE s195 s295 s196

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00	0.00	0.00
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.10	0.07	0.066

TENDINȚE DAD 3 - TEHNOLOGIE ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▨ - alarmă; ■ - situație gravă

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE

■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII

■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

LA CRITERIILE:

Ponderea cheltuielilor energetice din cifra de afaceri

NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD 4 - CALITATE ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă.			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00	0.00	0.00

TENDINȚELE DAD 4 - CALITATE ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▨ - alarmă; ■ - situație gravă

IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII

☐ Finalizarea aplicării sistemului de conducere a calității este intârziată

REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSE UMANE ÎN PERIOADELE s195 s25 s196

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.10	1.10	1.10
Față de media pe ramură	1.58	1.58	1.58
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	1.00	0.98

TENDINȚELE DAD 5 - RESURSE UMANE
ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▨ - alarmă; ■ - situație gravă

LA CRITERIILE:
Nivelul de salarizare a personalului
Siguranța personalului
NU sunt tendințe negative

ANEXA 2

SINTEZA REZULTATELOR S.C.
ÎN PERIOADELE s196 1295 s196

=== REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR ===

1. PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT DIN CIFRA DE AFACERI	0.32	0.36	0.41
2. RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.06	0.06	0.05
3. EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	74.15	68.89	101.60
4. REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.18	0.14	0.20

=== REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ ===

1. POZIȚIA DE PIAȚĂ			
CIFRA DE AFACERI - din care:	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	31.00%	31.00%	33.00%
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT	42.00%	42.00%	40.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.13	0.13	0.19
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.08	0.08	0.12

=== REZULTATELE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE ===

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00%	0.00%	0.00%
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00%	0.00%	0.00%
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.10	0.07	0.06

=== REZULTATE DIN DAD 4 - CALITATE ===

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă.			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00%	0.00%	0.00%

=== REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSE UMANE ===

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.10	1.10	1.10
Față de media pe ramură	1.58	1.58	1.58
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	1.00	0.98

ANEXA 3

SINTEZA PUNCTELOR CRITICE GRAVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: ■ -situație gravă

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 4

SINTEZA TENDINȚELOR NEGATIVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE s195 s295 s196

LEGENDA: □ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

TENDINȚE DAD 1 - FINANCIAR

=== RENTABILITATEA FINANCIARĂ ===
▩ Tendința clară negativă a rentabilității financiare

=== EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE ===
▩ Tendința clară negativă a îndatoririi nete

=== REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ ===
□ Tendința negativă a remunerării factorului muncă

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ

=== EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC ===
▩ Tendința clară de creștere a producției pe stoc

=== EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR ===
▩ Tendința clară de vânzare unor clienți insolvabili

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare
=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 1

SINTEZA DATELOR INTRODUSE ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

mii lei

CIFRA DE AFACERI	5172480.000	7777310.000	8260610.000
TOTAL DATORII ALTE SOCIETĂȚI	4632110.000	2604000.000	2987610.000
PROFITUL BRUT	327578.000	414842.000	5690510.000
TOTAL DATORII ALE S. C. PE TERMEN SCURT	632110.000	368160.000	470687.000
VALORI REALIZABILE PE TERMEN SCURT	13210.000	11540.000	12700.000
TOTAL CHELTUIELI CU SALARIILE	912000.000	912.000	1732581.000
EXPORT (%)	31.00	31.00	33.00
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT (%)	42.00	42.00	40.00
REGII AUTONOME (%)	0.00	0.00	0.00
PROGRAME GUVERNAMENTALE DE INVESTIȚII (%)	0.00	0.00	0.00
S. C. CU CAPITAL PRIVAT (%)	27.00	27.00	27.00
PARTICULARI (%)	0.00	0.00	0.00
STOC DE PRODUSE FINITE	673840.000	10566577.000	1850720.000
STOC DE FACTURI	4815500.000	600000.000	780185.000
CHELTUIELI PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI ENERGETICE (ELECTRIC, APA, COMBUSTIBIL)	440178.000	527121.000	5906610.000
CADERI ÎN TERMEN DE GARANȚIE (%)	0.00	0.00	0.00
IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE (EXCLUSIV ENERGETICE)	2727870.000	3000090.00	4730898.000
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE CU FURNIZORI UNICI	0.000	0.000	0.000
MEDIA LUNARĂ NAȚIONALĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT	146.000	146.000	150.000
MEDIA LUNARĂ, ÎN RAM. DE ACTIVIT. A S. C., A VENITURILOR NETE/SALARIAT	101.000	101.000	181.000
MEDIA LUNARĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT DIN S. C.	160.000	160.000	311.000
NUMĂR TOTAL DE SALARIAȚI	1990	1900	1857

REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

1. PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.90	0.33	0.36
2. RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.06	0.05	0.69
3. EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	47.85	31.90	37.06
4. REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.18	0.12	0.21

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

EVOLUȚIA ÎNDATORII NETE

▩ Tendința negativă a îndatoririi nete

REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ

▩ Tendința negativă a remunerării factorului muncă

LA CRITERIILE:

Ponderea capitalului împrumutat în cifra de afaceri
Rentabilitatea financiară

NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PLATĂ ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

1. POZIȚIA DE PLATĂ			
Cifra de afaceri - din care:	100.00%	1000.00%	100.00%
EXPORT	31.00%	31.00%	33.00%
S.C. CU CAPIT. MAJORITAR DE STAT	42.00%	42.00%	40.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.13	0.14	0.22
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.09	0.08	0.09

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC

▩ Tendința clară de creștere a producției pe stoc

EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR

☐ Tendința de vânzare unor clienți insolvabili

LA CRITERIILE:

Poziția de piață
Export
S.C. cu capital majoritar de stat
Sectorul guvernamental
Piața privată

NU sunt tendințe negative

REZULTATE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE
ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

1.	ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2.	ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00	0.00	0.00
3.	PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.09	0.07	0.07

TENDINȚE DAD 3 - TEHNOLOGIE
ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

LA CRITERIILE:
Ponderea cheltuielilor energetice în cifra de afaceri
NU sunt tendințe negative

REZULTATE DIN DAD 4 - CALITATE
ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

1.	COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
	Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă.			
2.	IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50--70%	50--70%	50--70%
3.	DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00	0.00	0.00

TENDINȚE DAD 4 - CALITATE
ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII
☐ Finalizarea aplicării sistemului de conducere a calității este întârziată.

REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSELE UMANE IN PERIOADELE t295 t395 t495

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.10	1.10	2.07
Față de media pe ramură	1.58	1.58	1.68
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	1.00	0.98

TENDINȚELE DAD 5 - RESURSE UMANE ÎN PERIOADELE T295 T395 T495

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

LA CRITERIILE:

Nivelul de salarizare a personalului
Siguranța personalului
NU sunt tendințe negative

ANEXA 2

SINTEZA REZULTATELOR S.C. ÎN PERIOADELE t296 t395 t495

=== REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR ===

1. PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.90	0.33	0.36
2. RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.06	0.05	0.69
3. EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	47.85	31.90	37.06
4. REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.18	0.12	0.21

=== REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ ===

1. POZIȚIA DE PIAȚĂ			
CIFRA DE AFACERI - din care:	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	31.00%	31.00%	33.00%
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT	42.00%	42.00%	40.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.13	0.14	0.22
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.09	0.08	0.09

=== REZULTATELE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE ===

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00	0.00	0.00
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.09	0.07	0.07

=== REZULTATE DIN DAD 4 - CALITATE ===

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00%	0.00%	0.00%

=== REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSE UMANE ===

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.10	1.10	2.07
Față de media pe ramură	1.58	1.58	1.68
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1.00	1.00	0.98

ANEXA 3

SINTEZA PUNCTELOR CRITICE GRAVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: ■ -situație gravă

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 4

SINTEZA TENDINȚELOR NEGATIVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE t295 t395 t495

LEGENDA: □ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

TENDINȚE DAD 1 - FINANCIAR

=== EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE ===
□ Tendința negativă a îndatoririi nete

=== REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ ===
□ Tendința negativă a remunerării factorului muncă

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ

=== EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC ===
▩ Tendința clară de creștere a producției pe stoc

=== EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR ===
□ Tendința de vânzare unor clienți insolvabili

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
- Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
- Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 1

SINTEZA DATELOR INTRODUSE
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

MII LEI

CIFRA DE AFACERI	1465833.000	1870650.000	2370485.000
TOTAL DATORII ALTE SOCIETĂȚI	1027110.000	830240.000	471854.000
PROFITUL BRUT	80127.000	101458.000	108655.000
TOTAL DATORII ALE S. C. PE TERMEN SCURT	158685.000	70840.000	124689.000
VALORI REALIZABILE PE TERMEN SCURT	3500.000	3640.000	3964.000
TOTAL CHELTUIELI CU SALARIILE	520893.000	526770.000	585302.000
EXPORT (%)	33.00	33.00	33.00
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT (%)	40.00	40.00	40.00
REGII AUTONOME (%)	0.00	0.00	0.00
PROGRAME GUVERNAMENTALE DE INVESTIȚII (%)	0.00	0.00	0.00
S. C. CU CAPITAL PRIVAT (%)	27.00	27.00	27.00
PARTICULARI (%)	0.00	0.00	0.00
STOC DE PRODUSE FINITE	370840.000	327210.000	358678.000
STOC DE FACTURI	218965.000	2111458.000	226472.000
CHELTUIELI PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI PENTRU INVESTIȚII	0.000	0.000	0.000
CHELTUIELI ENERGETICE (ELECTRIC, APA, COMBUSTIBIL)	156795.000	198720.000	193269.000
CADERI IN TERMEN DE GARANȚIE (%)	0.00	0.00	0.00
IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE (EXCLUSIV ENERGETICE)	1351807.000	1870610.000	1129390.000
CHELTUIELI MATERIALE TOTALE CU FURNIZORI UNICI	0.000	0.000	0.000
MEDIA LUNARĂ NAȚIONALĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT	150.000	150.000	159.000
MEDIA LUNARĂ, ÎN RAM. DE ACTIVIT. ASC, A VENITURILOR NETE/SALARIAT	185.000	185.000	196.000
MEDIA LUNARĂ A VENITURILOR NETE/SALARIAT DIN S. C.	279.000	279.000	311.000
NUMĂR TOTAL DE SALARIAȚI	1867	1885	1882

REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR
PE PERIOADELE 0496 0596 0696

1.	PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT ÎN CIFRA DE AFACERI	0.70	0.44	0.20
2.	RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.05	0.05	0.05
3.	EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	45.34	19.46	31.46
4.	REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.366	0.28	0.25

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▒ - alarmă; ■ - situație gravă

EVOLUȚIA ÎNDATORII NETE
■ Tendința negativă a îndatoririi nete

LA CRITERIILE:
Ponderea capitalului împrumutat din cifra de afaceri
Rentabilitatea financiară
Remunerarea factorului muncă
NU sunt tendințe negative

REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIATA
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

1. POZIȚIA DE PLATĂ			
Cifra de afaceri - din care:	100.00%	1000.00%	100.00%
EXPORT	33.00%	33.00%	33.00%
S.C. CU CAPIT. MAJORITAR DE STAT	40.00%	40.00%	40.00%
REGII AUTONOME 00%	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.25	0.17	0.15
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.15	0.11	0.10

TENDINȚELE DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▒ - alarmă; ■ - situație gravă

LA CRITERIILE:
Poziția de piață
Export
S.C. cu capital majoritar de stat
Sectorul guvernamental
Piața privată
Evoluția producției pe stoc
Evoluția solvabilității clienților
NU sunt tendințe negative

REZULTATE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00	0.00	0.00
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.11	0.11	0.08

TENDINȚE DAD 3 - TEHNOLOGIE ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE

▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII

▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investii

LA CRITERIILE:

Ponderea cheltuielilor energetice din cifra de afaceri

NU sunt tendințe negative

REZULTATE DIN DAD 4 - CALITATE ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă.			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50--70%	50--70%	50--70%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00	0.00	0.00

TENDINȚE DAD 4 - CALITATE ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII

☐ Finalizarea aplicării sistemului de conducere a calității este întârziată.

REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSELE UMANE IN PERIOADELE 0496 0596 0696

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.866	1.86	1.966
Față de media pe ramură	1.51	1.51	1.59
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1	1.01	1.00

TENDINȚELE DAD 5 - RESURSE UMANE
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ☐ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

LA CRITERIILE:
Nivelul de salarizare a personalului
Siguranța personalului
NU sunt tendințe negative

ANEXA 2

SINTEZA REZULTATELOR S.C.
ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

=== REZULTATELE DIN DAD 1 - FINANCIAR ===

1. PONDEREA CAPITALULUI ÎMPRUMUTAT DIN CIFRA DE AFACERI	0.70	0.44	0.20
2. RENTABILITATEA FINANCIARĂ	0.05	0.05	0.05
3. EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE	45.34	19.466	31.46
4. REMUNERAREA FACTORULUI MUNCĂ	0.36	0.28	0.25

=== REZULTATELE DIN DAD 2 - CAPACITATEA DE ADAPTARE LA PIAȚĂ ===

1. POZIȚIA DE PIAȚĂ			
CIFRA DE AFACERI - din care:	100.00%	100.00%	100.00%
EXPORT	33.00%	33.00%	33.00%
S.C. CU CAPITAL MAJORITAR DE STAT	40.00%	40.00%	40.00%
REGII AUTONOME	0.00%	0.00%	0.00%
PROGRAME GUVERNAMENTALE	0.00%	0.00%	0.00%
S.C. CU CAPITAL PRIVAT	27.00%	27.00%	27.00%
PARTICULARI	0.00%	0.00%	0.00%
2. EVOLUȚIA PRODUCȚIEI PE STOC	0.25	0.17	0.15
3. EVOLUȚIA SOLVABILITĂȚII CLIENȚILOR	0.15	0.11	0.10

=== REZULTATELE DIN DAD 3 - TEHNOLOGIE ===

1. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE	0.00	0.00	0.00
2. ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII	0.00	0.00	0.00
3. PONDEREA CHELTUIELILOR PENTRU CONSUMURI ENERGETICE	0.11	0.11	0.08

=== REZULTATE DIN DAD 4 - CALITATE ===

1. COMPORTAREA PRODUSELOR ÎN EXPLOATARE			
Comportarea produselor în exploatare nu este relevantă			
2. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONDUCERE A CALITĂȚII	50-70%	50-70%	50-70%
3. DEPENDENȚA DE FURNIZORI UNICI	0.00%	0.00%	0.00%

=== REZULTATELE DIN DAD 5 - RESURSE UMANE ===

1. NIVELUL DE SALARIZARE A PERSONALULUI			
Față de media națională	1.86	1.866	1.96
Față de media pe ramură	1.51	1.51	1.59
2. SIGURANȚA PERSONALULUI	1	1.01	1.00

ANEXA 3

SINTEZA PUNCTELOR CRITICE GRAVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: ■ -situație gravă

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

=== ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII ===
■ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

ANEXA 4

SINTEZA TENDINȚELOR NEGATIVE ALE SOCIETĂȚII ÎN PERIOADELE 0496 0596 0696

LEGENDA: □ - atenționare; ▩ - alarmă; ■ - situație gravă

TENDINȚELE DAD 1 - FINANCIAR

=== EVOLUȚIA ÎNDATORIRII NETE ===
□ Tendința negativă a îndatoririi nete

TENDINȚELE DAD 3 - TEHNOLOGIE

===ALOCAREA RESURSELOR PENTRU CERCETARE-DEZVOLTARE===
▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de cercetare-dezvoltare

===ALOCAREA RESURSELOR PENTRU INVESTIȚII===
▩ Nealocarea resurselor pentru activitatea de investiții

După cum rezultă din analiza efectuată pe computer, se evidențiază atât tendințe negative (de ex., în perioada 1993-1995: tendință de creștere a producției pe stoc, tendință clară de pierdere a pieții S.C. cu capital de stat), cât și situații grave (de ex., înrăutățirea continuă a îndatoririi nete, nealocarea resurselor pentru cercetare-dezvoltare).

Subliniem cu insistență caracterul preventiv al sistemului informatic prezentat: managerii trebuie să reacționeze energic la primul semnal de atenționare, că curme din faza incipientă manifestarea tendințelor negative, să prevină situațiile grave.

Importanța cardinală a sistemelor informatice constă tocmai în rapiditatea lor, în capacitatea de a reuși în competiția cu factorul timp.

Să profităm deci, din plin, de acest mare avantaj.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ASIGURĂRI DE VIAȚĂ

PARTICIPAREA LA BENEFICIUL SOCIETĂȚILOR DE ASIGURĂRI DE VIAȚĂ

VIOREL DORIN LĂCĂTUȘ[1]

REZUMAT. În acest articol se vor urmări principalele aspecte cum ar fi:
1. Forme de participare la beneficiu
2. Planuri de bonificare
3. Modalități de împărțire a beneficiilor

1. Forme de participare la beneficiu

1.1. Beneficiul din mortalitate

Dacă la calcularea primei folosim ca bază un anumit tabel de mortalitate, atunci presupunemcă în viitor trebuie să contăm pe un curs al mortalității aproape identic. În realitate observăm o mortalitate pe departe mai favorabilă decât cea luată în calcul. Acest curs al mortalității favorabil are în principiu două cauze:

În primul rând se face printr-un examen a stării sănătății persoanelor care urmează a fi asigurate, o selecție a populației a cărei mortalitate, față de mortalitatea populației care se ia în calcularea primei, are un curs mult mai favorabil.

Societățile nu se mulțumesc numai în a face un simplu examen medical al solicitantului, ci încearcă să prevadă diverse cauze care pot duce la o creștere a mortalității, pentru a putea exclude toate acele persoane - sau a le face posibilă asigurarea, dar în condiții mult mai dificile - prin meseria pe care o practică se poate întrevedea un motiv pentru o mortalitate crescută. Societățile își dau însă silința ca această relație să fie astfel făcută încât să se excludă toate situațiile care să ducă la mortalitatea crescută respectiv să se niveleze acestea prin suplimente la primă. introducerea de perioade de carență, etc. Astfel rezultă o mortalitate mai scăzută a asiguratului decât acea mortalitate care se folosește la calcularea primelor. Cu alte cuvinte: mortalitatea asiguratului decurge mai favorabil decât mortalitatea populației.

A doua, și cea mai importantă cauză pentru formarea beneficiului din mortalitate este îmbunătățirea mortalității și în cadrul populației, luate în totalitate. Dar vrem să punem în vedere că o reducerea de drept a mortalitătii nu poate fi dovedită. Noi nu știm cum și în ce direcție această evoluție se va desfășura în viitor și dacă nu se vor înregistra recăderi. Că astfel de recăderi au intervenit deja, ne este cunoscut: în ultimul deceniu mortalitatea la anumite grupe de vârstă s-a înrăutățit.

---

[1] Președintele S. C. Asigurare de Viață Felix S. A. Cluj.

Societățile de asigurare se feresc însă de a folosi cele mai noi tabele de mortalitate pentru contractele de asigurări de viață pe termen lung, deoarece nu vor să se expună pericolului de a avea pierderi datorită mortalității. De aceea se folosesc în mod curent tabele de mortalitate de o dată mai veche sau tabele mai noi cu un spor convenabil de mortalitate, căre duc astfel la prime mai mari dar care sunt asiguratorii în cazul unei înrăutățiri a mortalității. Pentru ca asiguraţii să nu aibă de suferit din punct de veder financiar, beneficiile din mortalitate astfel obținute li se vor restitui.

1.2. Beneficiile din dobândă

Societățile germane de asigurări de viață țin cont la calcularea primelor lor cu un nivel al dobânzii de 3% cu toate că în mod real se ajunge la un nivel mai mare; forul tutelar de control interzice folosirea unei dobânzi de calcul mai mari. Motivul este simplu de găsit în faptul că, contractele de asigurare de viață se întind de obicei pe parcursul unor decenii și nu se poate prevedea cum va evolua dobânda în deceniile următoare.

Dobânda trebuie să fie cu foarte multă grijă aleasă încât să fie obținută și în anii mult mai târzii. Deci, un întreprinzător în asigurări de viață este obligat, simplu, ca în calculele sale să prevadă o dobândă mai mică decât cea care probabil va fi obținută pentru a nu ajunge în situația, de pericol, de a calcula prime insuficient de mari respectiv pentru ca rezerva de acoperire (rezerva matematică) supusă dobânzii să aducă o dobândă mult mai mică decât cea calculată. În realitate se obține în medie o dobândă de 6-7%.

Astfel se ajunge ca societățile de asigurare de viață să obțină în prezent din plasamentele de capital o dobândă mult mai mare decât cea necesară formării rezervei matematice. Diferența dintre dobânda realizată în mod real și dobânda rezultată din calcule reprezintă beneficiul din dobândă.

1.3. Beneficiul din cheltuielile de administrare

Formarea beneficiului din cheltuielile de administrare pornește de la faptul că societățile de asigurări de viață încasează un supliment la primă pentru a suporta cheltuielile de administrare, supliment calculat destul de generos, în realitate cheltuielile de administrare sunt mai scăzute decât au fost luate în calcul la primă.

Primele două tipuri de benefici - din mortalitate și din dobânzi - sunt principalele izvoare de câștig în cadrul asigurării de viață. Beneficii demne de luat în seamă, din cheltuielile de administrare, nu se obțin în general. În medie beneficiile societăților de asigurare de viață reprezintă 20-25% din primele încasate.

1.4. Alte beneficii

Din acest paragraf vrem să înțelegem acele beneficii care nu se încadrează în cele trei categorii principale, și anume beneficii din stornare, beneficii de curs etc. Despre beneficii și prevederile prin stornare vom mai spune câteva cuvinte: la răscumpărarea înainte de termen nu i se va lua în calcul asiguratului toată suma capitalului de acoperire (rezerva matematică). Despăgubirea din răscumpărarea stă față în față cu adevăratul capital de acoperire (rezerva matematică) a societății de asigurare. Diferența dintre această rezervă existentă și despăgubirea plătită este beneficiul din stornare. În mod natural beneficiile din stornare au, datorită dependenței lor de situația economică momentană, un caracter foarte variabil. Pierderi din stornare apar atunci când la retragerea din asigurare, rezerva matematică este încă negativă.

Beneficii mari din stornare sau pierderi mari din stornare indică o imperfecțiune a condițiilor de asigurare, instrumentarea retragerilor timpurii fiind defectuoasă și o neatenție în activitatea de achiziționare. Cel mai eficient ar fi îngrădirea efectelor asigurărilor stornare astfel încât să nu fie luate în seamă la formarea beneficiilor.

2. Planuri de bonificare

Cum s-a pomenit deja, problema beneficiului în asigurarea de viață constă din faptul că acesta, obținut fiind proporțional din izvoarele principale, adică beneficiul din mortalitate sau din dobânzi, să fie returnat asiguraților. Acest lucru se poate întâmpla pe mai multe căi. În primul rând partea din beneficiu datorată asiguraților - adică rezerva de beneficiu - va fi direcționată spre un anumit fond. Acest fond are menirea să păstreze partea de beneficiu asiguraților până la următoarea împărțire a beneficiilor.

Astfel fiecare societate de asigurări deține propriul ei sistem de beneficii și de dividende. Multitudinea tipurilor de planuri de beneficii folosite pentru măsurarea părții de beneficiu, poate crea greutăți la o enumerare, dar în principiu se pot caracteriza după cum urmează:

- *Plan de beneficii A:* (sistem de bonificare)	Partea de beneficiu (dividend) se calculează dintr-o primă anuală (dividend "nivelat")
- *Plan de beneficii B:* (sistem de bonificare)	Dividendul se calculează din suma primelor plătite (dividend "crescător")
- *Sistem de bonioficare C:*	Dividendul se calculează din capitalul de acoperire dividend "crescător")
- *Sistem de bonificare D:*	Dividendul se calculează funcție de principalele trei izvoare de beneficii - mortalitate, dobândă și cheltuieli de administrare (sistem de bonificare naturar sau sistem de contribuție)
- *Sistem de bonificare E:*	Dividendul obținut prin unul din sitemele de bonificare A-D se acordă sub forma unor asigurări suplimentare.

La realizarea sistemelor de dividende trebuie, în principiu, să ne conducem de ideea că sistemele de bonificare trebuie să aibă două caracteristici: să fie echitabile și să nu fie complicate din motive administrative.

Cu alte cuvinte: împărțirea beneficiilor trebuie să fie astfel organizată încât să se realizeze cu costuri reduse și să fie calculat cu eforturi minime.

Sistemele de bonificație A-C se mai numesc "sisteme mecanice" deoarece mărimea dividendelor se stabilește pe baza unor principii mecanice, simple.

Sistemele mecanice de dividende au în comun faptul că nu fac deosebire între tipurile de beneficii (mortalitate, dobândă, cheltuieli de administrare), ci realizează un beneficiu total, astfel încât la împărțirea beneficiilor la asigurați nu se explicitează sursele din care provin aceste beneficii.

Din cauza simplității sale sistemul de bonificare A joacă un rol important în multe părți a asigurărilor de viață - la societăți mici și mijlocii - la acest sistem beneficiul total amintit se raportează procentual la prima anuală, independent de perioada de asigurare care a trecut. Denumirea "dividende nivelate" exprimă faptul că este vorba de dividende raportate la o singură primă anuală (nivelată, care rămâne aceeași) și nu la faptul că procentul la o singură primă anuală (nivelată, care rămâne aceeași) și nu la faptul că procentul dividendelor ar rămâne constant pe toată perioada de plată a dividendelor.

În cazul sistemului de bonificare B beneficiul total, obținut din însumarea beneficiilor din mortalitate dobânzi și cheltuieli de administrare, va fi reprezentat ca procent din suma primelor încasate. Astfel dividendele, dacă se plătesc, de exemplu, din al treilea an de asigurare reprezintă 3% dintr-o primă anuală, în al patrulea an de asigurare reprezintă 3% din două prime anuale adică 6% dintr-o primă anuală ș.a.m.d. Se obține astfel un dividend crescător care la început aduce venituri mai mici dar care cu trecerea anilor spre sfârșitul asigurării aduce venituri mai mari.

În cazul sistemului de bonificare C dividendul se împarte procentual după rezervă matematică existentă, astfel încât rezultatul este tot dividend crescător. Sistemul C și asemănător cu planul C și ssitemul B conduce la o împărțire adevărată a beneficiului din dobândă în timp ce sistemele de bonificare A-C nu fac deosebirea surselor din care se formează beneficiul total careurmează a fi împărțit, sistemul de bonificație D (sistem de contribuție sau sistem natural de dividende) prevede ca beneficiile să fie explicitate în funcție de sursa de proveniență. Dar și acest sistem este în general atât de mecanizat încât cuprinde într-o singură unitate beneficiile din mortalitate și cheltuieli de administrare pe care le împart în mod automat. Pe lângă acest beneficiu (constant) redat în general prin % din suma asigurată, din când în când și prin % din primă, beneficiul din dobândă este împărțit separat și anume corespunzător cu creșterea rezervei matematice (rezerva sau capitalul de acoperire).

Altfel dividendul se împarte în două părți, o parte, care rămâne constantă, formată din beneficiile din mortalitate și cheltuieli de administrare și o parte cu valoare crescătoare corespunzătoare beneficiilor din dobândă. Partea personalizantă a acestui sistem este faptul că el împarte beneficiile după cum acestea se formează, astfel încât returnarea către asigurat se face după modul lor de formare, lucru exprimat și prin formula "sistem natural de dividende".

Dividendele se plătesc din beneficiile individuale ale fiecărui an de afaceri, lucru care corespunde naturii acestuia.

Acest lucru însă nu se respectă întotdeauna în practică. De obicei beneficiile din primii ani de asigurare se rețin de către asigurător din motive de securitate.

În trecut s-a scris foarte mult despre sistemul de dividende "corespunzător".

Cert este că din motive ce țin de o împărțire corectă a beneficiilor s-a preferat sistemul natural de dividende, adică sistemul D, celui denumit sistem de bonificare mecanic.

La alegerea sistemului de bonificare cerințele privind exactitatea și raționalitatea se află în opoziție. Scopul ca beneficiile, după formarea lor, să fie, pe cât posibil, corect și rapid returnate asiguratului, este, după o concepție largă, de nerealizat, fără ca dividendele să nu fie reduse datorită cheltuielilor care se fac pentru împărțirea lor.

O împărțire corectă în totalitate a beneficiilor nu este realizată de nici un sistem. Cu toate acestea constăm că asiguratul ajunge cel puțin aproape de beneficiul la a cărui formare a contribuit.

În general împărțirea beneficiului se realizează numai după trecerea unei perioade de carență a beneficiului de 2-3 ani. Motivele pentru care aceasta sunt de căutat în străduința unei cât mai rapide amortizări a costurilor de achiziție și parțial în străduința de a aduce rezerva de beneficii la un anumit nivel, deja din primii ani de asigurare, care să acopere beneficiile care urmează să se împartă în anii următori. Prin aceasta se ajunge ca valoarea părților de beneficiu pe timp mai îndelungat să nu sufere modificări semnificative.

3. Modalități de împărțire a beneficiilor

În timp ce înaintea celui de-al doilea război mondial se mai ofereau, alăturat, tarife cu și fără participarea la beneficii, ulterior, asigurarea fără participarea la beneficii a dispărut practic din asigurările de viață.

La început doar asigurările cu obligație de plată a primelor aveau dreptul la beneficii, astfel încât participarea la beneficiu înceta odată cu plata primelor. Dar și pentru asigurările libere de primă li se acordă cel puțin un beneficiu din dobândă, care este de acceptat datorită discrepanței dintre dobânda de calcul și dobânda efectiv obținută.

Beneficiile, obținute prin sistemele de bonificare A-D menționate mai sus, li se vor înmâna asiguraților în una din formele pe care le vom menționa mai jos:

a) Vărsăminte curente și anume:
   1) - în numerar
   2) - prin trecere în cont alături de primă

b) Prin vărsăminte împreună cu suma asigurată și anume
   3) - prin acumulare supusă dobânzii
   4) - prin formarea de asigurări suplimentare
   5) - prin formarea unui bonus (o majorare a sumei asigurate prin folosirea unei prime unice)

6) - prin scurtarea perioadei de asigurare, eventual numai a perioadei de plată a primei.

La societățile străine s-a observat o din ce în ce mai rară cerere de a încasa dividendele în numerar, acest lucru este în legătură, în afara unor relații economice, și cu legislația privind impozitele pe venit, conform căreia folosirea dividendelor la majoritatea plăților din asigurare este din punctul de vedere al impozitării neutră, lucru care nu se întâmplă la dividendele în numerar (supuse impozitării). Aceasta este una din facilitățile fiscale ce poate fi oferită asiguraților, în România, odată cu apariția legii impozitării pe venitul global.

O evaluare a dividendelor de plătit la expirarea asigurărilor respectiv nominalizarea sumelor asigurate datorită unor plăți suplimentare, joacă un rol foarte important.

De asemenea în centrul discuțiilor stă și faptul cum se pot alinia plățile asigurărilor de viață la puterea de cumpărare care este în scădere. Argumentul, cum că participarea la beneficiu ar compensa devalorizarea până la un anumit grad, trebuie privit cu reținere. Până în prezent, cel puțin, participarea la beneficiu oferă o compensare completă a variațiilor puterii de cumpărare a monedei, dar această explicație falsifică scopul participării la beneficiu, care dorește o compensare a primelor care sunt și așa destul de mari.

Participarea la beneficii nu a fost introdusă pentru a fi înghițită de devalorizarea monetară.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ARE MERGERS AND ACQUISITIONS INTERESTING IN THE EUROPEAN EMERGING MARKETS?

SIMONA LUP[1]

ABSTRACT. The eighties have seen in the western countries the use of mergers and acquisitions increase dramatically as a means of corporate growth. The former Communist countries of central and eastern Europe have known dramatic changes and definitely there is a great need for any investment. Is the Eastern Europe a promising future for acquisitions for western companies?

Mergers come in waves. The first episode of intense merger activity occurred at the turn of the century and the second in the 1920s. There was a further boom from 1967 to 1969 and then again in the 1980s. Each episode coincided with a period of buoyant stock prices, but in each case there were differences in the types of companies that merged and the ways they went about it.

Acquisitions may be divided into three broad **types**:

1. *Vertical.* This type of investment is no longer as it once was. It involves a company acquiring control of its suppliers or of those companies to which it sells its products. For example, a computer manufacturer may acquire suppliers of components or retail outlets for new sets.
2. *Horizontal.* This type of acquisition involves expansion in the firm's existing sphere of activity by the purchase of competitors.
3. *Conglomerate.* This is diversification as the company expands into various spheres of business activity. For example, a motor manufacturer put together a portfolio of assets producing batteries, office furniture and retailing.

The **motives** for acquisition can be classified as follows:

1. *Absolute size motives.* These include economies of scale in production, finance, research and marketing.
2. *Relative size motives.* Increases the market penetration and attempts to improve the firm's position compared with that of the competition.
3. *Financial motives.* Among these is the acquisition of assets at lower prices compared with the cost of creating them from scratch and reduction of the probability of corporate failure through diversification.

Within this class it may be also included the practice of stripping the asset, which is a pure profit motive. The acquiring management estimates that it can

[1] Faculty of Business Babeş-Bolyai University Cluj Napoca

sell off the constituent parts of the target company for more that it can buy it for a whole.

The acquisition of one firm by another is an investment made under uncertainty. The basic principles of valuation apply. A firm should be acquired if it generates a positive net present value to the shareholders of the acquiring firm. The benefits from acquisitions are called synergies, hard to estimate using discounted cash flow. Also, when one firm is acquired by another there are complex accounting, tax and legal effects.

Acquisitions are an important control device of shareholders. It appears that some acquisitions are a consequence of an underlying conflict between the interests of existing managers and of shareholders.

Acquisition analysis frequently focuses on the total value of the firms involved. But usually an acquisition will affect the relative values of stocks and bonds, as well as their total value. Also, when one firm attempts to acquire another, it does not always involve quiet negotiations.

The Eastern European business environment suffers rapid evolution. The traditional entry strategy into eastern Europe has been starting up a new business through joint ventures with eastern bloc partners. Western companies have been much more hesitant about acquiring major equity stakes in existing enterprises assets.

First, the laws in most eastern European countries have been too restrictive to make acquisitions possible, until recently, when the legal framework for joint ventures and acquisitions has been rapidly evolving. In most of countries, the laws on privatisation and foreign investment allow ownership, but is was not clear whether a buyer can own the land underneath the company (Poland and Romania). Some countries have been restrictive about the convertibility or repatriation of profits, making the payback highly uncertain.

Another problem that can be raised is the issue of valuation. Existing accounting data can be very misleading. Often prices are regulated, key cost inputs subsidised and differ significantly from international prices. Moreover, the difficult functioning of stock markets up to now means there are few comparable market prices.

On the other side, eastern European governments have their own reasons to be cautious about acquisitions. They too are concerned about valuation and fear that the state may underprice its assets. A major problem in Poland's negotiations to sell the Gdansk shipyards was the lengthy independent valuation. Likewise, valuation has proved to be a problem for Hungary and Romania. Some Hungarians thought the state sold Hungarian Hotels too cheaply, so they nullified the agreement and gave the Swedish company, Quintus, its money back. In Romania, the examples are numerous, just to mention the Petromidia Oil Company affair, who is selling, negotiated by the SOF last from a semester. Such sentiments may reinforce some eastern European governments that would rather promote joint ventures that acquisitions.

What is clear is that Eastern Europe has a great need of investment. It is saddled with debt, its technology is obsolete and its standard of living is suffering.

To recover and to successfully introduce market economies, these countries must make Western capital and technology feel welcome. The governments in most eastern European countries commit to accelerating the privatisation programs, to provide tax incentives and investments garantees, allowing profit repatriation. The development of embryonic stock markets will progressively provide signals to valuations of companies.

In the long run, there will be increasing competition among eastern European governments to attract the limited pool of foreign investment. In that way, more acquisition opportunity can be expected through all Eastern Europe.

Why would a western company want to make acquisitions in eastern Europe? There are strategic reasons for Western companies to make acquisitions I Eastern Europe, plus the fact that there are potentially high returns to be made for small investments. Although in the developed countries it is getting increasingly difficult for companies to add significant value to acquisitions to justify the substantial premium required, in Eastern Europe it is a different situation. Assets are very cheap and the need for change is so strong that it is possible to make very small cash investments if a buyer can offer high technology, management know-how or access to foreign markets. It is also possible to operate to a much lower cost. The wage rates are significantly lower, while the skill level is as high as in many western countries.

Obviously, investing in newly and partially reformed markets poses very significant risks. There have been enough examples of successful acquisitions for both strategic and financial reasons. The most notable example of a strategic investment oriented toward exports was General Electric's purchase of 50% and a controlling interest in Hungarian light bulb manufacturer Tunsgram. General Electric bought a company with 300 million dollars of sales for 150 million dollars. A majority of sales were in hard-currency exports. The purchase increased General Electric's European market share from 3% to 10%. General Electric effectively bought, at eastern prices a significant western market share, and that, just in time for the unification of the European Community.

While compelling strategic reasons motivate some acquisitions, purely financial reasons motives others. There are significant profit opportunities for those companies that want to take only a passive position. The Austrian bank Girozentrale, along with the Hungarian Credit Bank, too a short-term position in Tunsgram before selling it to General Electric for a net profit of 40 million dollars.

The elements cited above signal a promising future for acquisitions in eastern Europe. Still risks will abound. In addition to the possibilities of major political reversals there remain the risk of high inflation, lack of information, legal ambiguity, wild currency fluctuations and continued inconvertibility.

Yet, in spite of all these, eastern European countries represent an opportunity for high returns.

REFERENCES

1. Brealy, R. A., Myers, S. C., *Principles of Corporate Finances*, McGraw-Hill, Inc. 1991.
2. Griffiths, H., *Financial Investmens*, McGraw-Hill Book Company.
3. Rock, M. L., Rock, R. H., Sikora, M., *The Mergers and Acquisition Handbook*, McGraw-Hill, Inc., Second Edition.
4. *** USAID Reports on the European Emerging Markets.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

PREGĂTIREA MANAGERILOR PENTRU CREȘTEREA MOTIVAȚIEI ÎN MUNCĂ A COLABORATORILOR

PATAKI CSILLA

ABSTRACT. Training Managers for Motivating Employees. Motivated employees are an important factor of gaining competitive advantage. As motivation is an internal state, a person can't be motivated by another. In this condition the task of a manager is to create te environment in which the state of motivation emerges. In order to this he must know the content of motivation and its psychological process and the means and technics to influence human behaviour at work.

"Un cardinal, vizitând șantierul de construcție al unei catedrale a întrebat trei muncitori despre munca lor. Primul a răspuns: "Sparg pietre.", al doilea: "Îmi câștig pâinea.", iar al treilea: "Construiesc o catedrală.".

(după Paul Valéry)

Această anecdotă medievală ilustrează trei atitudini diferite față de muncă:

- Primul muncitor lucrează fără un scop anume, doar pentru că așa trebuie să facă pentru a obține bani. Nu vede nici o finalitate a muncii sale, nici măcar de relația muncă - satisfacerea nevoilor de bază nu este conștient.

- Al doilea muncitor vede finalitatea muncii sale doar din perspectiva proprie: își poate satisface astfel nevoile de existență. Însă, munca nu înseamnă nimic pentru el; ar face orice altă muncă dacă prin aceasta își poate asigura subzistența.

- Al treilea muncitor este conștient că participă la un proiect colectiv al cărui rezultat va dăinui probabil multe secole. Munca lui are un scop: pe lângă faptul că îi asigură satisfacerea nevoilor de bază, îi poate oferi și satisfacție.

Diferența între cele trei atitudini rezultă din nivelul motivației în muncă a celor trei muncitori care, la rândul ei, afectează performanțele în muncă. Motivația în muncă pare să fi devenit în ultimii ani cuvântul magic al managementului resurselor umane. Este o temă "la modă" în literatura de specialitate din țările dezvoltate, însă - din păcate - prea puțin abordată la noi. Mulți specialiști susțin că în condițiile concurențiale actuale, o firmă fără angajați motivați este sortită eșecului. Referindu-se la necesitatea abordării motivației, Sandra Michel arată că:

"Motivația a devenit sarea gestiunii resurselor umane; este nevoie întotdeauna de un vârf de cuțit de sare pentru ca reflecțiile privind comportamentul la locul de muncă să aibă gust."[1]

Lipsa de preocupare a managerilor din numeroase firme față de resursele umane plasează angajații pe poziția primilor doi muncitori din anecdota citată; în condițiile inflației și amenințării continue a șomajului ei se străduiesc să-și satisfacă nevoile de existență (fiziologice și de securitate). Managerii, deseori călăuziți de principiile teoriei X, au în vedere două tipuri de "stimulente": recompensele financiare și pedepsele, *fiind convinși că astfel își vor determina subordonații să lucreze mai* bine, să depună efort mai mare pentru realizarea obiectivelor organizaționale. Dar prin aceste metode nu vor reuși să poziționeze angajații durabil pe poziția celui de-al treilea muncitor al anecdotei, care este motivat în munca lui.

Ce este de fapt motivația în muncă? Din numeroasele definiții care s-au formulat de-a lungul timpului rezultă că ea este o forță internă, născută din interiorul personalității fiecărui individ, o forță care pune în acțiune o persoană, care determină un angajat să cheltuie efort și energie pentru a realiza obiectivele organizaționale, în același timp atingându-și și propriile obiective.

Pentru a determina nașterea acestei forțe interne în angajați, managerul trebuie să fie conștient de natura și procesul motivației, cum se naște, se menține, se amplifică ea și ce înseamnă pentru el "a-i motiva" pe colaboratori. În acest scop, propun în finalul articolului elementele principale pe care trebuie să le cuprindă un curs menit să-i ajute pe manageri să se descurce în labirintul motivării angajaților.

În primul rând, trebuie eliminate o serie de concepții și păreri greșite despre motivație:

1. Deseori se pune semnul egalități între motivație și realizarea scopurilor organizaționale. Însă motivația se referă la realizarea scopurilor și dorințelor individuale ale angajaților și nu la realizarea obiectivelor organizaționale. Managerul trebuie să descopere întâi nevoile nesatisfăcute și obiectivele angajaților, pe care să le lege apoi de scopurile organizaționale. Astfel pot pune în mișcare angajații, care, realizându-și obiectivele personale, vor contribui și la atingerea celor organizaționale.
2. Motivația nu este o caracteristică individuală, ea acționează în strânsă legătură cu contextul organizațional, cu mediul în care se află persoana. Deci managerul nu trebuie să considere sinonime "lipsa de motivație" și "lenea". Motivația este un proces dinamic aflat la interacțiunea complexă a două câmpuri: organizația și individul. Ea se manifestă diferit de la o situație la alta și de la un moment la altul. Aceeași motivație poate determina comportamente diferite.
3. Motivația fiind o stare internă care se naște în fiecare persoană, rezultă *că o persoană nu poate fi motivată de către o altă persoană, ci trebuie să* se motiveze pe sine. În concluzie, managerul nu-și poate "motiva" colaboratorii în sensul adevărat al cuvântului, el poate numai crea acele

[1] Michel, S., *Peut-on gérer les motivations?*, Presses Universitaires de France, Paris, 1989, pag.10.

condiții și acei stimuli care declanșează în fiecare individ forțele motivatoare. Cu toate acestea, vom folosi termenul de "motivare" în sensul facilitării de către manager a ieșirii la iveală a resurselor interne ale angajaților.

4. Motivarea nu înseamnă :
- manipularea angajaților;
- punerea în funcțiune a "mașinii umane" apăsând pe un buton;
- obținerea unui conformism de suprafață;
- exercitarea unei acțiuni de putere asupra unui subiect pasiv.

Motivația este de două feluri:

1. *Motivația extrinsecă* reprezintă tensiunile subiective generate de factori sau stimuli externi conținutului muncii (recompense financiare, laude, pedepse etc.). Stimulii externi determină angajarea în muncă, creșterea efortului depus, dar nu fac munca mai atractivă, pentru că nu vizează conținutul , ci numai consecințele ei. Această motivație este de scurtă durată, de aceea ea trebuie permanent întreținută.
2. *Motivația intrinsecă* izvorăște din conținutul muncii. Munca este un scop și nu un mijloc de dobândire a unor recompense sau evitarea unor consecințe negative administrate din afară; este o valoare care mobilizează potențialul uman. Ea ajunge să fie o nevoie care se constituie și se dezvoltă chiar în momentul satisfacerii ei (nevoie de manifestare a creativității, nevoie de învățare, dezvoltare, autorealizare etc.)

Managerul are la dispoziție metode și tehnici pentru a acționa asupra ambelor componente ale motivației în muncă. El trebuie să fie călăuzit de principiile teoriei Y pentru a-și putea motiva angajații, să fie el însuși motivat și să abordeze motivarea angajaților fiind convins de următoarele[2]:

1. Angajații pot fi motivați.
2. Poate să le placă munca pe care o fac, indiferent de natura ei.
3. Preferă să-și realizeze sarcinile de muncă corect și nu incorect.
4. Aceste convingeri trebuie să existe față de toți angajații și în toate condițiile, iar abaterile apărute să fie considerate numai excepții.

Creșterea nivelului motivației în muncă poate duce la creșterea performanțelor, dar ea singură nu este suficientă, performanțele fiind influențate și de alți factori organizaționali (tehnologia, structura organizațională, strategia, organizarea muncii etc.) și personali (abilitatea, pregătirea, experiența etc. angajaților).

În lumina celor prezentate mai sus, pentru manager, a motiva colaboratorii înseamnă a facilita emergența resurselor interne ale acestora, a crea și întreține acel mediu organizațional și acele situații care stimulează dorința lor de a realiza cât mai bine sarcinile de muncă, de a-și satisface nevoile proprii prin realizarea obiectivelor organizaționale.

---

[2] Broadwell, Martin M., Supervising Today: A Guide for Posistive Leadership, John Wiley & Sons, New York, 1986, pag. 158.

Pentru a obține de la colaboratori comportamentele dorite nu numai prin arta și intuiția lor, ci sistematic și conștient, managerii trebuie să dispună de arsenalul de metode și tehnici de stimulare-motivare a angajaților, să cunoască aspectele esențiale ale conținutului și procesului psihologic al motivației. În acest scop se impune un program de pregătire a managerilor, care trebuie să conțină trei părți:

1. Prezentarea teoriilor de conținut ale motivației, care oferă posibilitatea înțelegerii factorilor motivaționali ce rezultă din sistemul nevoilor umane și a teoriilor de proces, care încearcă să dea răspuns la întrebarea "De ce și cum aleg oamenii un anumit comportament pentru a-și satisface nevoile?";
2. Metodele de evaluare a nivelului motivației în muncă:
   - metode indirecte: indicatori ce oferă informații mai ales despre nivelul satisfacției în muncă, care însă trebuie utilizați cu grijă, deoarece se află sub incidența mai multor factori de influență;
   - ancheta motivațională, metodă directă de investigare prin interviuri și chestionare ce relevă atitudinea angajaților față de diferite aspecte ale vieții organizaționale;
3. Metode și tehnici de creștere a gradului de motivație în muncă: reproiectarea postului, managementul prin obiective, delegarea, recompensarea financiară și nefinanciară, evaluarea performanțelor, perfecționarea și promovarea angajaților, metodele de comunicare internă, proiectul de întreprindere și modificarea culturii organizaționale etc. Nici una dintre aceste metode nu oferă soluții universal valabile, dar aplicate într-o combinație corespunzătoare condițiilor concrete din organizație, culturii organizaționale, respectiv nevoilor și aspirațiilor angajaților, pot duce la îmbunătățirea substanțială a performanțelor angajaților.

BIBLIOGRAFIE

1. Aniel, Bonnet, Jacobs, *Management de l'administrations*, De Boeck-Université, Bruxelles, 1993.
2. Armstrong, M., *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan-Page, London, 1991.
3. Broadwell, M.M., *Supervising Today: A Guide for Positive Leadership*, John Wiley & Sons, New York, 1986.
4. Chiffre, J.D., Teboul, J., , ESF Éditeur, Paris, 1990.
5. Michel, S., *Peut-on gérer les motivations?*, Presses Universitaire de France, Paris, 1989.
6. Steers, R.M., Porter, L.W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1991.
7. Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
8. Vroom, V.H., Deci, E.L., edit., *Management and Motivation*, Penguin Books, London, 1992.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ASPECTE SPECIFICE ALE SELECŢIEI PERSONALULUI DE CONTACT ÎN FIRMELE DE PRESTĂRI SERVICII

PATAKI CSILLA

ABSTRACT. Specific Aspects of Selecting the Contact Personnel in Service Organisations. The author presents some specific aspects of the selection process for employees of service organisation in contact with customers. Besides the necessary training for the operational role, they must possess interpersonal skills and personality charactheristics which can be tested using technics like psychological and personality tests, different types of interviews, role playing.

Elementele specifice ale procesului de selecţie a personalului aflat în contact direct cu clienţii la firmele de prestări servicii rezultă din cele două roluri pe care trebuie să le îndeplinească această categorie de personal: rolul operaţional sau tehnic şi rolul relaţional sau de legătură. Rolul operaţional constă în ansamblul operaţiilor ce trebuie realizate de către personalul de contact. Sarcinile ce-i revin acestuia se regăsesc în fişele posturilor din linia de contact cu clienţii. O parte din operaţii sunt constituite de interacţiuni cu clienţii. Rolul relaţional decurge din poziţia personalului de contact care efectuează sarcinile de muncă în prezenţa clientului, cu ajutorul lui şi pentru el şi urmăreşte păstrarea legăturii cu clienţii firmei. Sarcinile de muncă trebuie realizate eficient, dar şi într-un mod agreabil pentru client.

În aceste condiţii nu este suficient ca personalul de contact să fie pregătit pentru rolul tehnic, el trebuie să dispună de aptitudini şi abilităţi deosebite în relaţiile interumane, calităţi, personalitate şi temperament care să-i permită prestarea unui serviciu de calitate şi reprezentarea cu succes a firmei în ochii clientului. Cu toate că modul de a trata clienţii se poate învăţa, unele persoane sunt mai înclinate spre sarcini de muncă care implică relaţii interpersonale decât altele. Această înclinaţie trebuie testată în procesul de selecţie.

Conform cercetărilor făcute de Air Canada, trăsăturile de personalitate esenţile ale personalului de contact sunt următoarele:

- Nivel ridicat de empatie; trebuie să dispună de capacitatea de a cunoaşte clientul şi de a-i percepe şi înţelege nevoile;
- Dorinţa de a realiza sarcina de muncă; nu trebuie confundată cu dorinţa de a cuceri poziţie şi putere în cadrul organizaţiei; se referă doar la executarea cât mai bine a sarcinilor ce îi revin;
- Deschidere şi supleţe în faţa unor situaţii neprevăzute, când nu are posibilitatea să se consulte cu superiorul, ci trebuie să acţioneze imediat;
- Personalitate extrovertită, dar în limite acceptabile. O persoană prea extrovertită are tendinţa de a nu asculta clientul şi simte nevoia să se impună, ceea ce poate îndepărta clientul de organizaţie. Personalul de contact de calitate este acela, care

consideră primordial clientul faţă de propria nevoie de comunicare şi ştie să-l asculte. Aceasta este o aptitudine critică pentru angajaţii din linia de contact, deoarece consumatorii aleg acele servicii care prezintă probabilitatea cea mai mare de a le rezolva problemele. Ei iau această decizie pe baza percepţiei modului în care au fost ascultaţi;

- Încrederea în sine, care permite abordarea cu mai mare uşurinţă a persoanelor necunoscute şi a atacurilor ocazionale. Lipsa de încredere antrenează angajaţii să trateze problemele şi dificultăţile cu clienţii mai mult pe plan personal decât profesional, ceea ce are consecinţe negative asupra stării lor psihice, provocându-le un sentiment de vinovăţie, iar clientul este nesatisfăcut de serviciul primit.

Oricare persoană care lucrează într-un punct de contact cu clienţii trebuie să dispună de capacitate de comunicare interpersonală, care cuprinde 5 elemente:

- capacitatea de a primi şi de a transmite informaţii şi sentimente;
- capacitatea de a determina pe alţii să-şi exprime sentimentele;
- capacitatea de a prelucra informaţiile primite şi sentimentele percepute;
- capacitatea de a acţiona pe baza unor percepţii corecte;
- capacitatea de a învăţa din experienţa proprie.

Sarcina personalului de contact este dificilă din punct de vedere psihologic, el aflându-se în zona cea mai "expusă" a firmei la modificările şi turbulenţele mediului. El este prins între interesele divergente ale firmei şi ale clientului şi trebuie să menţină echilibrul între satisfacerea celor două categorii de interese. Din această cauză persoanele care ocupă posturi din punctele de contact cu clienţii trebuie să dispună de o capacitate mare de a rezista la stres.

Procesul de recrutare şi selecţie trebuie să asigure depistarea acelor persoane care au înclinaţie spre locuri de muncă ce solicită contacte directe cu consumatorii şi dispun de aptitudinile şi personalitatea necesare unui astfel de loc de muncă (nu neapărat şi pregătirea pentru rolul operaţional; aceasta se poate completa printr-un proces de formare).

În procesul de selecţie se pot folosi următoarele metode:

- teste de cunoştinţe şi aptitudini, dacă firma nu doreşte să cheltuiască în vederea pregătirii pentru rolul operaţional;
- teste psihologice şi de personalitate, realizate cu asistenţa unui specialist;
- *diferite tipuri de interviuri* (de ex.: *abstract, situaţional*);
- interpretarea de roluri.

Interviul abstract cuprinde întrebări deschise care urmăresc relevarea abilităţii candidatului de a lega situaţiile de prestări servicii de informaţiile colectate din experienţa anterioară. Întrebările dintr-un asemenea interviu pot evalua:

- atenţia îndreptată spre mediul în care îşi desfăşoară activitatea: "Din experienţa dv., ce tip de consumator a fost cel mai dificil de mulţumit şi de ce?"
- capacitatea de a colecta informaţii oferite de mediul în care lucrează: "Care a fost reclamaţia principală a clienţilor sau elementul negativ al serviciului care a nemulţumit clienţii?"
- stilul în relaţiile interpersonale: "Cum v-aţi descurcat cu un client dificil? Care ar fi modul ideal de a trata un asemenea client?"

Persoanele care consacră analizării evenimentelor din jurul lor şi pot descrie semnificaţia lor, de obicei învaţă mai mult şi îşi pot folosi mai bine experienţa. Unii candidaţi îşi pot prezenta mai bine experienţa din trecut decât alţii, datorită personalităţii lor sau experienţei mai mari în participarea la interviuri de selecţie. Intervievatorul trebuie să asculte atent toţi candidaţii şi să caute dovezi la răspunsurile la întrebările abstracte prin întrebări de verificare, pentru a reduce posibilitatea de a se înşela. Nu există nici o asigurare că reacţiile corespunzătoare, flexibilitatea şi receptivitatea la locurile de muncă anterioare vor fi transferate şi pe noul post.

În cadrul *interviului situaţional*, candidatului i se prezintă o situaţie de dificultate sporită (un client nemulţumit, o persoană irascibilă, etc.) şi i se pun întrebări care pot releva reacţiile lui în această situaţie: comportamentul, capacitatea de a-şi păstra calmul, capacitatea de comunicare şi ascultare, bunul simţ şi judecata. Situaţia poate fi completată cu întrebări suplimentare, pentru a afla mai mult despre personalitatea candidatului. O asemenea practică poate releva dacă persoana are prezenţă de spirit şi se poate descurca singură în situaţii dificile.

"*Interpretarea de rol*" este un "test" mult mai complex care verifică concomitent gesturile, capacitatea de comunicare verbală şi non-verbală a unei persoane. Candidatul este pus în situaţia de "a juca" rolul unei persoane dintr-un punct de contact cu clienţii într-un mediu asemănător celui real. Se utilizează de obicei în ultima fază a procesului de selecţie. Necesită elaborarea unui "scenariu" şi participarea mai multor "actori", persoane din întreprindere care şi-au învăţat şi repetat "rolurile". Candidaţii trebuie să-şi utilizeze propriile cuvinte şi să reacţioneze în situaţii de moment în loc să descrie situaţii trecute sau posibile.

Procesul de selecţie nu ne poate oferi certitudinea că persoana aleasă în aceste condiţii artificiale şi purtătoare de stres este întotdeauna corespunzătoare pentru postul vacant şi va lucra eficient în mediul intern al organizaţiei. De aceea, orice persoană selectată trebuie angajată mai întâi pentru o perioadă de probă. Însă, dacă procesul de selecţie este bine fundamentat şi tehnicile sunt alese în concordanţă cu natura postului şi aplicate în mod corespunzător şi cu cea mai mare seriozitate, probabilitatea de a selecţiona persoana potrivită care va lucra eficient în mediul dat al organizaţiei este mult mai mare.

BIBLIOGRAFIE

1. Eiglier, P., Langeard, E., Servuction, Ediscience International, Paris, 1993.
2. Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill International Editions, New York, 1994.
3. Irons, K., *Managing Service Companies*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, 1994.
4. Tocquer, G., Langlois, M., *Marketing des services*, Gaetan-Morin Editeur-Dunod, Paris, 1992.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

ROLUL BIBLIOTECII ÎN VIAŢA DE AFACERI

MIRELA DORNEANU

ABSTRACT - The Library's Role In Business Life - The library is very helpful for those which need more practical and theoretical informations and try to find solutions in their daily job.

Biblioteca Facultăţii de Business a fost înfiinţată în 1994 şi a început să funcţioneze ca atare în 1995. Fondul de carte, în marea lui majoritate, provine din achiziţii în cadrul programului TEMPUS, care a avut drept coordonator principal Nottingham Business School din Marea Britanie. O altă parte a volumelor existente provine din donaţii, provenind atât din ţară cât şi din străinătate.

La înfiinţare, biblioteca avea 1800 de volume, cu aproximativ 400 de titluri. În prezent există 4400 de volume, cuprinzând mai mult de 2000 de titluri.

Marea majoritate a cărţilor sunt în limba engleză, restul fiind în limbile română, franceză, maghiară, spaniolă. Cele mai multe dintre cărţi sunt apariţii de dată recentă - de după anul 1990.

Volumele acoperă o plajă largă în domeniul economic: business, micro- şi macroeconomie, marketing, management, calitate, resurse umane, finanţe, bănci, contabilitate, turism, integrare europeană. De asemenea, există dicţionare de termeni de specialitate, manuale de învăţare a limbii engleze, însoţite de casete audio si video, precum şi cărţi de informatică.

Biblioteca are şi colecţii de periodice, reviste, buletine economice şi bancare, apărute în ţară în ultimii ani.

Biblioteca Facultăţii de Business este frecventată nu numai de către studenţi şi cadre didactice universitare din cadrul universităţilor clujene, dar şi de oameni de afaceri, manageri, angajaţi ai firmelor comerciale.

Un motiv îl constituie faptul că în evoluţia sa ca fiinţă socială, omul simte nevoia continuă a perfecţionării, autodepăşirii, a recunoaşterii potenţialului său. Un alt motiv, mai stringent, îl constituie necesitatea de a face faţă solicitărilor de la locul de muncă, a problemelor care necesită rapid soluţii, în condiţiile economice actuale. Permanent există nevoia de a fi informat, de a cunoaşte ultimele noutăţi în domeniul de activitate.

Faptul că traducerile din marea literatură economică vestică sunt încă la început, iar autorii români întâmpină mari greutăţi materiale în publicarea lucrărilor proprii sunt motive care determină consultarea bibliografiei de bună calitate existente în bibliotecă. În plus, preţurile cărţilor nou apărute îi determină pe foarte mulţi să apeleze la resursele deloc neglijabile ale bibliotecii.

Organizatorii de cursuri scurte de la firmele de formare profesională economică și managerială apelează la pachetele de cursuri scurte existente în bibliotecă, precum și la alte materiale auxiliare.

Angajații și directorii compartimentelor de marketing apelează, de asemenea, la cărțile care îi pot ajuta la implementarea practicilor de marketing în întreprinderea în care lucrează.

Angajații băncilor clujene găsesc multe din soluții la problemele lor în cărțile de specialitate existente în bibliotecă.

De asemenea, cărțile de resurse umane sunt foarte solicitate, având în vedere preocuparea tot mai crescândă a managerilor de personal privind recrutarea și selecția personalului, motivarea în muncă și, nu în ultimul rând, utilizarea eficientă a forței de muncă.

Pentru cei care doresc să-și lanseze o afacere proprie și au nevoie de o documentație adecvată, biblioteca oferă un real sprijin, prin lucrările de diplomă existente, care dezvoltă planuri de afaceri mici și mijlocii, precum și prin dosarele de afaceri din revista "Idei de afaceri", biblioteca fiind unica din Cluj care deține colecția integrală a revistei.

Toate acestea explică procentul de 10% reprezentat de oamenii de afaceri din totalul cititorilor care frecventează biblioteca Facultății de Business. Acest procent este în continuă creștere, de la o lună la alta.

De asemenea, cei înscriși la doctorat în economie frecventează biblioteca, aici găsind resursele bibliografice necesare formulării și conceperii tezei de doctorat.

Prin sprijinul pe care îl acordă tuturor celor interesați și celor care au diverse probleme în activitățile pe care le desfășoară, biblioteca îi ajută într-o mare măsură pe oamenii de afaceri, pe angajații diverselor firme clujene, precum și pe cei înscriși la doctorat, masterat, etc.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

CRIZA ASIATICĂ. CAUZE, EVOLUŢIE ŞI CONSECINŢE PE PLAN MONDIAL.

IOAN TRENCA, MIHAI MUREŞAN

REZUMAT. Criza asiatică cauzele care au generat-o, modul de prevenire a unor situaţii similare, precum şi soluţiile propuse sunt analizate în acest articol.

Miracolul economic al Asiei de Sud Est

Criza a fost generată de sistemele financiare suprasolicitate ale unora dintre economiile asiatice, considerate până nu demult cele mai performante în lume, "tigrii asiatici".

Totul a început de la mâna ieftina de lucru şi de la disciplina şi pasiunea pentru muncă specifice culturilor asiatice, confirmate de exemplul revenirii economice a Japoniei după cel de-al doilea război mondial.

Zona a atras cantităţi impresionante de investiţii străine generând creşterea preţului valorilor imobiliare şi activelor în general. Activitatea de creditare a înflorit şi, în scurt timp, toate băncile importante de investiţii au fost prezente în regiune. Au început să se desfăşoare proiecte masive de infrastructură: oraşe noi, căi ferate, autostrăzi, centrale electrice.

insa viteza de creştere a acestor economii a lăsat în urmă dezechilibre structurale care aveau să acumuleze presiuni economice şi financiare. Majoritatea acestor ţări aveau rata de schimb a monedei naţionale raportata la dolar, a cărui apreciere în timp, a condus la scăderea competitivităţii exporturilor. În multe din aceste ţări existau manifestari ale "capitalismului cronic" în care băncile erau încurajate să finanţeze afacerile unei clientele politice. În aceste circumstanţe, crize financiare intermitente pot apărea ca şi consecinţe, dar de această dată repercusiunile au cuprins înteaga lume.

Asia de Sud-Est este împânzită de bănci şi investitori străini. Puternicele sale industrii exportatoare reprezintă atât furnizori cât şi competitori pentru industriile cheie din Occident: construcţii de maşini, semiconductori, electronică şi calculatoare. Liderul acestor economii, Coreea de Sud, a fost clasată ca a 11-a economie în lume. Ţările lovite de valul crizei sunt intrinsec învecinate cu Japonia care încă nu şi-a revenit deplin după colapsul din 1980, şi care este totodată un creditor important al întregii zone.

Efectul domino asupra pieţelor asiatice

Thailanda. La 25 iunie 1997 miracolul economic asiatic a luat sfârşit. În acea zi au fost dezvăluite problemele sistemului financiar tailandez şi adevărata situaţie a rezervelor sale valutare. Acestea au au fost angajate de dealerul şef al

băncii centrale în contracte forward, astfel încât din cele 30 mld.$ au rămas la dispoziția guvernului doar 1,4 mld.$, echivalentul a două zile de importuri. În prealabil, sistemul bancar tailandez dădea semne de slăbiciune, absorbind până la acea dată peste 8 mld.$ din care o cincime au fost direcționate spre principala bancă, Finance One.

Realizând situația, ministerul de finanțe a decis sistarea infuziilor de capital către bănci, contrar declarațiilor inițiale. Măsura a condus la falimentul băncii Finance One și a altor 15 instituții financiare și, implicit, la pierderea credibilității guvernului în ochii investitorilor străini.

În consecință, moneda națională (baht) a fost lăsată să varieze independent de dolar, în foarte scurt timp degradându-se și antrenând falimentul altor afaceri, majoritatea construite pe seama creditelor în valută. Acesta este momentul aruncării întregii Asii de Sud Est în vârtejul financiar care continuă și azi. După numai două săptămâni de la liberalizarea cursului, Thailanda este nevoită să apeleze la interventia FMI.

Malaiezia. Spre deosebire de Thailanda, criza din Malaiezia, deși a avut la baza aceleași motive structurale, s-a manifestat în domeniul pieței de capital și al pieței valutare. În 28 martie, guvernul restrânge acordarea creditelor în domeniul imobiliar și al pieței de capital pentru a preveni izbucnirea unei crize. Acesta este momentul când se pare că speculatorii internaționali au început un atac la adresa monedei naționale. La 23 august, primul ministru Mahathir denunța presupusele speculații ale miliardarului George Soros. În luna septembrie, guvernul oprește derularea proiectelor mari în domeniul infrastructurii și alocă un fond de 60 mld. dolari malaiezieni pentru sprijinirea pieței de capital. Fondul crește cu 500 mld. dolari malaiezieni în noiembrie, în detrimentul cheltuielilor publice restrânse cu 18%.

Singapore. Imediat după liberalizarea bahtului tailandez, Singapore renunță la cotarea monedei funcție de dolarul american, ceea ce conduce la prăbușirea cursului de schimb. Piața de capital scade în prima săptămână a anului 1998 cu 23%.

Indonezia. Odată cu liberalizarea cursului monedei naționale, guvernul decide și majorarea dobânzilor pentru a evita prăbușirea cursului. Efectul a fost însă invers, dobânzile mari promovând încetinirea activității economice. Moneda a început să slăbească iar piața de capital să scadă. Guvernul stopează proiectele de infrastructura și lansează un proiect de reformă a sistemului bancar în urma căruia 16 bănci sunt închise. F.M.I. și Banca Mondială oferă un credit de 37 mld.$ dar acesta nu poate stopa declinul. În 22 decembrie, Moody's diminuează calificativul de risc al Indoneziei până la ultimul nivel, iar moneda națională se devalorizează cu 400%. Analiștii estimează datoria externă la 200 mld. $. Fondul Monetar Internațional anunță la începutul 1998 negocierea unui nou acord de susținere.

Hong Kong. Deși nu prezintă dezechilibrele structurale ale celorlalte state Hong Kong-ul nu este ocolit de criză. Implicarea să se este generată de atacurile speculanților asupra monedei naționale care debutează la 15 august. Deși piața bursieră înregistrează căderi semnificative repetate, ministrul de finanțe refuză liberalizarea cursului de schimb. Înarmați cu o rezervă valutară de 90 mld.$, oficialii

din Hong Kong au reușit să se reziste speculațiilor și chiar să se cauzeze pierderi băncilor care au finanțat aceste speculații. În schimb, creșterea dobânzilor care a reușit să se calmeze piața valutară a lovit din nou activitatea economică și, implicit, piața bursieră. În luna octombrie șocul crizei bursiere din Hong Kong lovește piețele din S.U.A. și Europa. În prima săptămână a lunii ianuarie, din cauza falimentului principalei bănci de investiții, Peregrine, indicele bursier scade cu încă 14% și dobânzile depășesc 10%.

Coreea de Sud. Fără îndoială, cazul Coreei de Sud a reprezentat punctul culminant al crizei asiatice. Liderul tigrilor economici și una din cele mai avansate economii în lume, Coreea de Sud a început să se înregistreze semne de prăbușire încă de la începutul anului 1997. Spre deosebire de celelalte cazuri unde evenimentele au debutat în sectorul financiar, bursier sau valutar, aici criza a debutat printr-o serie de falimente răsunătoare ale unor mari companii reprezentative pentru economia coreeană Hanbo Steel, Sammo Steel și producătorul de automobile Kia. Standard & Poor's mărește clasa de risc a tarii, moneda scade vertiginos iar în 21 noiembrie Coreea este obligată să se ceară intervenția F.M.I., în schimbul unor reforme economice și financiare foarte dure. Datoriile externe depășesc 100 mld.$. F.M.I. acceptă acordarea unui împrumut eșalonat de 57 mld.$, cel mai mare din istoria instituției, iar băncile străine acceptă rescadențarea datoriilor Coreei. Criza coreeană este amplificată și de febra electorală aferentă alegerilor din decembrie. Majoritatea giganticelor conglomerate industriale din Coreea de Sud au fost clădite prin îndatorarea masivă a acestora față de bănci locale și internaționale. Devalorizarea monedei naționale face astfel imposibilă rambursarea creditelor către aceste bănci, din care foarte multe sunt japoneze. Prin gradul de interconectare al celor două economii – coreeană și japoneză – cu economia mondială, riscul unei crize globale devine tot mai credibil.

Japonia. Mari finanțatori ai dezvoltarii economice în regiune și având un sector financiar incomplet refăcut după criza din 1980, japonezii au fost punctul terminus al crizei asiatice și potențialul punct de pornire pentru o criză globală. Primul val al crizei lovește Japonia, de abia în noiembrie când Sanyo Securities declară faliment. În numai două săptămâni alte trei instituții financiare dau faliment dintre care Yamaichi Securities și Hokkaido Takushoku sunt a 4-a și a 10-a bancă de investiții și respectiv , banca comerciala din Japonia.

Premierul japonez, Hashimoto declară că nu va permite ca Japonia să se declanșeze o criză globală și inițiază un set de măsuri fiscale și monetare menite a absorbi șocul. Se acordă credite băncilor coreene în dificultate pentru a opri perturbările la bursa. Diferența față de restul statelor asiatice, cu excepția provinciei Hong Kong, a fost ca în cazul Japoniei, guvernul a avut la dispoziție importante rezerve de lichidități pentru a pompa în sistem și a diminua efectele crizei. Se pare că spre mijlocul lunii decembrie, Japonia reușise să se absoarbă marea parte a șocului ce putea lovi mai departe economia americană și cea europeană.

Consecințele crizei asiatice

Până la momentul actual, marea parte a efectelor crizei au fost suportate de economia Japoniei, ca responsabil moral pentru zona Asiei de Sud-Est și

instituțiile financiare regionale (Banca Asiatică de Dezvoltare) și internaționale (FMI și Banca Mondială).

În ce privește restul lumii, criza a generat în mod inevitabil căderi ale principalelor burse, diminuări ale schimburilor comerciale cu Asia de Sud-Est și înregistrarea unor pierderi substanțiale pentru băncile occidentale având portofolii de credite sau investiții cu expunere pe Asia de Sud-Est.

Experți ai Fondului Monetar au estimat ca, pe ansamblu, criza asiatică a condus la diminuarea creșterii economice cu 0,1% în 1997 iar în 1998 cu 0,8%. În ce privește Asia, aceste diminuări sunt de 0,9% și, respectiv, 1,7% iar numai grupul ASEAN va regresa cu 3,7% în 1998.

Datorită volumului mare de resurse plasate pe piața asiatică, băncile americane au suferit cele mai mari pierderi. Astfel Citicorp a declarat pierderi de 250 mil.$, Bankers First 39 mil.$, Chase Manhattan 180 mil.$ iar J.P. Morgan a constituit provizioane de 600 mil.$ pentru riscul expunerii în Asia de Sud-Est. La rândul lor, marile bănci europene, active în Asia au anunțat că se așteaptă la pierderi substanțiale. Deutsche Bank a constituit provizioane aferente de 780 mil.$, SBC 600 mil.$, iar UBS a anunțat pierderi în tranzacțiile cu derivative de 421 mil.$. Peste 60% din aceste pierderi și provizioane au ca și cauză criza asiatică.

Presedintele FMI a negat că criza asiatică va genera un val deflaționist în economia mondială, în special, datorită rolului de tampon al economiei S.U.A. Președintele Federal Reserve, Alan Greenspan, a recunoscut că criza va diminua creșterea economică prognozată pentru 1998 cu 0,2% dar a estimat aceasta consecință ca benefică pentru economia americană.

Unde s-a greșit ?

Când miracolul asiatic s-a dovedit a fi un castel din cărți de joc analiștii economici au început să se caute cauzele care au condus la acest deznodamânt nefericit și, mai grav, imposibil de prevestit de nici o organizație, instituție, experți sau consultanți. În special, agențiile de rating Moody's și Standard & Poor's au fost acuzate de eșecul prevestirii crizei.

Succint cauzele principale au fost de ordin structural și au constat în:

-substituirea fluxului de numerar cu ridicări de fonduri de pe piața de capital;

- apelarea excesivă la credite, în special în valută; s-a ajuns în situația în care creditele acordate de băncile tailandeze să se depășească cu 70% produsul Intern Brut (!).

- diminuarea treptată a accesului la forța de muncă cu consecințe asupra creșterii salariilor în dezechilibru față de productivitate; aceasta a fost suplinită prin investiții străine, care în 1996 reprezentau, în Thailanda, 43% din PIB (!).

- demararea de proiecte grandioase (și grandomanice) în infrastructura care de foarte multe ori au fost inutile, vezi exemplul barajului de la Bakum, în valoare de 6 mld.$, care s-a dovedit cea mai proastă soluție pentru asigurarea energiei electrice în Indonezia.

- atitudinea autoritatilor de neacceptare a realitatilor economico-financiare când prinde semne ale crizei au început să se manifeste. Dacă motivul de mai sus are scuze politice, lipsa de analiză și previziune a organismelor financiare

internaționale este de neexplicat; chiar și în septembrie, cu ocazia Adunării Generale a Băncii Mondiale (desfășurate în Hong Kong) s-au preferat declarațiile retorice unei analize lucide a situație și, nu în ultimul rând, lipsa de voință politică în aplicarea pachetelor de reformă, atunci când acestea au fost agreate cu F.M.I.; lăsăm la o parte criticile unor analiști acuzând aceste programe ca aplică modelul occidental unor economii cu particularități distincte.

Concluzii la criza economică

Deși criza nu s-a încheiat în totalitate, se pot trage deja unele concluzii.

Prima ar fi aceea ca perturbațiile în plan financiar vor fi urmate de manifestări în economiile reale. Ratele dobânzilor cresc în continuare conducând la falimentul multor afaceri.

Eșecul de pâna acum al Japoniei de a se ține deoparte de criză și a se erija în liderul economic indisputabil al regiunii, a lăsat China împreună cu Taiwan și Hong Kong într-o poziție favorită. Această poziție, întărită și de statutul politic de care se bucura pe plan internațional pot face ca rolul Chinei în zona să se îl depășească chiar și pe cel al Japoniei.

Caracteristica comună a substratului crizei în oricare din cazurile prezentate a fost volumul excesiv de credite pe fondul unor sisteme bancare ineficiente. Viteza cu care economiile acestor țări își vor reveni depinde esențial de identifcarea cauzelor și rezolvarea lor imediată. Din păcate, majoritatea dintre acestea neglijează și acum seriozitatea situației. Chiar și după ce a cerut intervenția F.M.I., Coreea de Sud considera că se află într-o situație temporară de lipsă de lichiditate generată de interese externe. Apoi, chiar dacă aceste state vor realiza gravitatea situației, totul depinde de masura în care poseda puterea instituțională și voința politică de aplicare a programelor de reforma necesare. Iar tarile Asiei de Sud Est stau foarte prost la acest capitol. Japonia nu a reusit în aproape doua decenii să se rezolve criza sistemului ei bancar, iar în cazul unor institutii de prima marime au fost facute publice scandaluri de coruptie. Indonezia se confrunta cu repatrieri masive de capital după ce sistemul a pierdut credibilitatea investitorilor din cauza favoritismelor acordate copiilor presedintelui., Suharto. Iar astfel de cazuri și mentalități se manifestă peste tot în Asia.

Chiar dacă are forța instituțională de aplicare a reformelor, Malaiezia se confrunta cu probleme economice foarte serioase, gradul de îndatorare fiind de 170% din PIB.

Practic sunt trei scenarii posibile pe care aceste țări le pot urma. Primul se referă la cazul Japoniei care, dispunând de largi rezerve, își poate permite să se aplice doar măsuri cosmetice neglijând cauzele esențiale. Slaba prestanță a partidului Democratic Liberal face foarte probabilă această atitudine, care va conduce la creșteri economice foarte modeste pe termen mediu.

Al doilea caz este reprezentat de țările ca Thailanda și Coreea de Sud care, confruntate cu situații ultimative au fost forțate să se inițieze programe radicale de scoatere a economiei din impas. Aceste doua țări se bucura și de lideri noi rezultați fie în urma alegerilor (Coreea) sau constituirii unui guvern de tehnocrați (Tailanda), care nu sunt dispuși să se facă rabaturi politice.

În a treia categorie intră țările care continuă să se nu recunoască seriozitatea crizei. Aici intra Indonezia care pentru a masca corupția generată de fiii președintelui și acoliții lor neagă existența problemelor și refuză aplicarea măsurilor convenite cu FMI. Aceste țări vor pierde cel mai mult și pe durata multor ani.

În concluzie, refacerea miracolului asiatic depinde esențial de patru factori concurențiali:
- revenirea economică a Japoniei și asumarea rolului de locomotivă a regiunii;
- aplicarea convingătoare a reformei în țările lovite de criza;
- refinanțarea datoriilor și reluarea intrarilor de capital;
- capacitatea Chinei de creștere economica și de implicare în ridicarea zonei.

Soluții propuse

La șase luni de la declanșarea crizei financiare din Asia, experții nu și-au format o părere exactă asupra cauzelor care au generat-o sau a modului de prevenire a unei situații similare. Totuși s-a ajuns la consens în privința concluziei ca globalizarea a depășit capacitatea de gestiune a lumii financiare. Înființarea unor instituții și mecanisme financiare care să se facă fața acestui proces este considerată cea mai mare provocare intelectuală a lumii contemporane.

Rolul unor astfel de instituții ar fi formularea de reguli și norme și contabilizarea imenselor sume de bani care circulă prin lume. insă remediile ar trebui să se fie mai profunde și să se vizeze punctele slabe ale modului în care se derulează afacerile internaționale: pe de o parte constituirea unor rețele de securitate socială care să se prevină pe piețele în curs de dezvoltare, transformarea recularilor locale în declin global; pe de alta parte, contracararea presiunilor protectioniste, care ar putea ridica noi bariere în comerțul internațional.

Lipsa unor standarde globale, de la contabilitatea firmelor și legislația falimentului până la protecția minimă pentru șomaj, ar putea conduce la accidente mai grave decât criza asiatică și cu tulburări sociale foarte greu de stăpânit.

Printre responsabilii dezastrului financiar din Asia n-au fost numai oamenii de afaceri, bancherii și politicienii ci și agențiile de rating și Fondul Monetar Internațional pentru vina de a nu fi prevăzut și izolat germenii crizei. Prin urmare și instituțiile de protecție care să se prevină eficient repetarea unor astfel de situații, pot îmbrăca mai multe forme.

George Soros propune o Corporație a Asigurării Creditelor iar Henry Kaufmann, expert american optează pentru un Consiliu de Supervizori. Unii consideră că un astfel de grup ar trebui să se funcționeze pe lânga F.M.I. sau Banca Internațională de Reglementare iar alții că aceasta ar trebui să se fie de sine stătătoare. Rolul unei astfel de instituții ar fi unul de clearing internațional și supraveghere monetară astfel încât operațiunile de credit să se devină mai transaparente. Țările care vor viola regulile acestui mecanism sau nu se vor alătura instituției de supraveghere vor fi considerate mai puțin credi(ta)bile. Instituția va ține evidența creditelor pe termen scurt, astfel încât creditorii să se știe ce credite circulă și ce destinație au acestea.

Stanley Fischer, vicepresedinte FMI crede că o astfel de instituție ar avea prea multă putere iar Gunter Rextrodt, ministrul german al economiei, consideră că

problema ar putea fi rezolvată prin coordonarea mai bună a băncilor centrale. Leszek Balcerowicz, ministrul polonez de finanțe, se pronunța pentru existența unui sistem de supraveghere preventivă la nivelul fiecărei țări complementat cu proceduri clare privind transparența absolută în privința transmiterii informațiilor către restul lumii. Oricum, problema este extrem de importantă și va fi adresată la reuniunea miniștrilor de finanțe ai G7 care se va desfășura la Londra la sfârșitul lunii februarie.

Deși aceste sisteme de supraveghere transnațională sunt de natură să se limiteze serios suveranitatea clasică a statului și confidențialitatea afacerilor, mulți analiști sunt de părere că ar trebui armonizate la nivel global, cel puțin, procedurile de faliment și înregistrările contabile. Aceasta ar conduce la transparența finanțelor naționale în relațiile externe. În folosul dezvoltării unei economii globale, unde obligațiile sunt atât de interdependente, drepturile suverane ar trebui să se cedeze locul obligațiilor suverane.[1]

[1] În elaborarea analizei s-au utilizat informatii publicate în din Financial Times din decembrie 1997 – februarie 1998, East Asia Monitor No.XXII, February 1998, Citiview 19 January 1998, Citicorp Global Research Jan 26 și Business Central Europe, January 1998.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEȘ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

VALOAREA REZIDUALĂ - COMPONENȚA EVALUĂRILOR ECONOMICE

VASILE MARE

REZUMAT. Conceptual, valoarea reziduală exprimă prețul de revânzare pe piață a unui activ, firmă, sau afacere după o perioadă de exploatare.

Estimarea valorii reziduale se impune cu necesitate în cazul unei politici de investiții cu proiecte de anvergură când pot interveni situații de dezinvestiții înainte de sfârșitul duratei de viață a proiectului.

Conceptual, valoarea reziduală exprimă prețul de revânzare pe piață a unui activ, firmă sau afacere după o perioadă de exploatare.

Etimologic, noțiunea de reziduală provine din limba franceză și este definită în Dicționarul Limbii Române cu semnificația "care rămâne".

Determinarea cât mai corectă a valorii reziduale prezintă o deosebită importanță în diverse ocazii, cum ar fi: evaluarea proiectelor de investiții, operațiunile de leasing, în cotabilitate precum și evaluarea firmei.

În ceea ce privește definiția dată valorii reziduale, în literatura economică nu există o unanimitate de păreri, specialiștii accentuând fie abordarea patrimonială, fie reliefarea aspectelor financiare.

În opinia lui Aurel Giurgiu, valoarea reziduală "constă din încasările ce se pot obține din casarea activului imobilizat amortizabil"[1].

Florea Stanciu și colaboratorii susțin că valoarea reziduală poate fi definită în sens contabil și în sens economic.

Valoarea reziduală, susțin autorii, "poate fi considerată chiar într-o manieră contabilă, luând în calcul imobilizările rămase neamortizate la finalul proiectului. I se poate da și o semnificație economică de "valoare la care ar putea fi vândute instalațiile respective la data scoaterii lor din funcțiune"[2].

Ioan Staicu afirmă că "valoarea reziduală exprimă valoarea posibil de recuperat după încheierea duratei de viață a investiției"[3].

Sorin Verbale Stan este de părere că "valoarea reziduală exprimă valoarea însumată a cash-flow-ului realizabil în perioada de previziune non-explicită"[4].

---

[1] Giurgiu, A. I., *Mecanismul financiar al întreprinzătorului, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995, p. 91.*

[2] Staicu, F. și colab., *Eficiența investițiilor*, Editura Didactică și pedagogică R. A., București, 1995, p. 99.

[3] Stancu, I., *Finanțe, teoria piețelor financiare, finanțele intreprinderilor, analiza și gestiune financiară*, Editura Economică, București, 1997, p. 308.

[4] Stan, S. V., *Evaluarea intreprinderilor, metode și uzante*, Editura Teora, București, 1996, p. 50.

În principiu, există consens cu privire la faptul că valoarea reziduală a unui activ fix exprimă valoarea posibilă a fi recuperată la sfârșitul duratei de utilizare normală sau înainte de încheierea acesteia în cazul unei dezinvestiții.

Valoarea reziduală a unei afaceri sau firme poate fi privită ca sumă a fluxurilor nete de trezorerie actualizate pe care o firmă sau o afacere le poate degaja dincolo de orizontul de prognoză al activității firmei sau derulării afacerii.

În cadrul contabilității, pentru determinarea valorii de amortizare a activelor imobilizate, problema care se pune este dacă trebuie să se ia în calcul și valoarea reziduală prin deducerea acesteia din valoarea de inventar.

Soluția logică a acestei probleme ar fi să se ia în considerare valoarea reziduală, întrucât o valoare imobilizată nu poate fi recuperată de două ori.

În legislația țărilor cu o economie de piață dezvoltată, dar și în legislația țării noastre dinainte de anul 1968, s-a utilizat procedeul deductibilității valorii reziduale din valoarea de inventar, recuperându-se prin amortizare valoarea de amortizat.

După anul 1968, prin adaptarea legii privind amortizarea, s-a stabilit că valoarea de amortizat să fie egală cu valoarea de inventar, aceasta în scopul creșterii resurselor de finanțare, simplificând în același timp calculul amortismentului, deoarece stabilirea valorii reziduale necesită emiterea unui număr mare de norme metodologice.

Problematica valorii reziduale devine importantă în contextul tranziției la economia de piață, mai ales în cadrul operațiunilor de leasing, în situația în care locatarul dorește achiziționarea activului imobilizat la sfârșitul perioadei de închiriere.

Aici, interesele locatorului și locatarului sunt divergente, întrucât locatorul dorește să obțină un preț cât mai bun care să acopere cheltuielile cu achiziționarea, repararea, întreținerea și menținerea în stare de funcționare a activului, iar locatarul este interesat, desigur, în obținerea unui preț cât mai mic, care să reducă efortul său financiar.

Valoarea reziduală se poate stabili în funcție de prețul care se va obține ca urmare a valorificării bunurilor la sfârșitul contractului de leasing pe piața "second-hand" a bunurilor de capital.

În cazul evaluării unui proiect de investiții, se ține seama de principalii parametrii în cadrul cărora valoarea reziduală este cea mai dificil de estimat.

Frecvent, în estimarea valorii reziduale se întâlnesc două situații:

Dacă durata de viață a activelor imobilizate este egală cu durata tehnică, valoarea reziduală va fi deseori nulă sau va avea o mărime neglijabilă pentru gestiunea financiară. Pot fi situații în care elemente de activ complet amortizate să ofere posibilitatea obținerii unei valori de recuperare prin vânzare pe piața de ocazie a echipamentelor sau bunurilor de capital.

Dacă durata de viață a proiectului este mai mică decât cea tehnică, se poate obține o valoare reziduală mai mare decât valoarea rămasă neamortizată. Aceasta va antrena un flux de lichidități fiscal impozabil, rezultat dintr-un surplus de încasări peste valoarea rămasă a activului imobilizat.

De asemenea, poate rezulta o pierdere de capital ca urmare a unei valori reziduale mai mici decât valoarea rămasă și care din punct de vedere financiar

reprezintă o economie fiscală, întrucât minus-valoarea este deductibilă din profitul înainte de impozitare.

Veniturile realizate din valoarea reziduală sunt afectate de cheltuielile necesare pentru dezmembrarea sau casarea activelor fixe.

În practică, mărimea valorii reziduale se stabilește sub formă de procente din valoarea de inventar a activului imobilizat iar în cazul unui proiect de investiții se poate determina cu relația:

$$VR = Vie + Vin + VFR$$

unde:

VR = valoarea reziduală

Vie = valoarea imobilizărilor corporale aferente proiectului de investiții în momentul dezinvestiției corectate cu impozitele sau economia fiscală

Vin = valoarea imobilizăruilor necorporale aferente proiectului de investiție în momentul dezinvestiției estimate la prețul pieții

VFR = valoarea de lichidare a fondurilor de rulment.

Previziunea valorii reziduale în faza proiectării este uneori omisă deoarece este o valoare teoretică, dificil de estimat iar prin aplicarea factorului de actualizare această valoare devine nesemnificativă.

În situația evaluării unei firme sau afaceri, determinarea corectă a valorii reziduale are o deosebită importanță, mai ales în cazul evaluării prin metoda fluxurilor nete de trezorerie.

Valoarea reziduală a unei firme sau afaceri, poate fi definită ca fiind valoarea de piață a respectivei firme sau afaceri după un număr de ani de exploatare.

Există o multitudine de metode de determinare a valorii reziduale care pe baza criteriului legat de natura elementelor luate în condiderare pot fi grupate în trei categorii: metode patrimoniale, metode financiare și metode bursiere.

Pentru calculul valorii reziduale prin metoda bursieră, se pornește de la premisa că acțiunile firmei sunt cotate la bursă sau pe piața extrabursieră RASDAQ și ca urmare valoarea reziduală este prețul de revânzare al acțiunilor firmei care se consideră de regulă, egal cu prețul de cumpărare.

În cadrul metodelor financiare, valoarea reziduală a firmei sau afacerii, este estimată ca fiind suma fluxurilor nete de trezorerie actualizate, pe care firma sau afacerea le va degaja dincolo de perioada de prognoză.

Toma Mihai este de părere că această metodă "prezintă avantajul de a neutraliza impactul investițiilor și variațiile nevoii fondului de rulment nu vor fi superioare costului capitalului"[5].

Pentru calculul valorii reziduale, indicatorii economici cu care se operează uzual sunt fluxul net de trezorerie și profitul net annual reproductibil la care se aplică un multiplicator Q.

---

[5] Toma, M., Chivulescu, M., *Ghid pentru diagnostic și evaluarea intreprinderilor*, Editura CECAR, București, 1994, p. 142.

Multiplicatorul rezidual Q se determină utilizând modelul GORDON-SHAPIRO, respectiv 1/(K-g), unde K este rata riscului și g creșterea pe termen lung a ratei de creștere a fluxului de numerar, sau se poate utiliza raportul 1/CMPC unde CMPC reprezintă costul mediu ponderat al capitalului.

Pentru determinarea valorii reziduale prin metode patrimoniale, se pornește de la valoarea capitalului propriu la sfârșitul duratei de previziune, respectiv anul n.

Această valoare reziduală se poate determina prin însumarea activului net din momentul evaluării cu profitul investit și amortismentul fiscal din fiecare an de previziune până în anul n din care se deduc investițiile de menținere a capacității firmei în perioada de prognoză.

Se poate observa că ponderea valorii reziduale asupra valorii actuale nete în cazul unui proiect de investiții și asupra valorii unei întreprinderi sau afaceri, când se utilizează metoda fluxurilor de trezorerie nete actualizate este cu atât mai mare cu cât în ultimul an n luat în calcul, este mai aproape de momentul evaluării și rata actualizării mai mică și este mai redusă cu cât anul n este mai îndepărtat și rata actualizării mai mare devenind aproape nulă dacă depășim 15-20 ani de prognoză.

Estimarea valorii reziduale se impune cu necesitate în cazul unei politici de investiții cu proiecte de anvergură când pot interveni situații de dezinvestiții înainte de sfârșitul duratei de viață a proiectului.

Această valoare reziduală reprezintă pentru firmă o reducere a efortului financiar și nu poate fi neglijată în estimarea cheltuielilor privind achiziționarea de active imobil;izat.

Ponderea valorii reziduale în valoarea firmei fiind estimată în literatura economică din străinătate depinde de specificul activității întreprinderii evaluate și este cuprinsă între 56% în cazul firmelor producătoare de țigări și 100% în cazul firmelor producătoare de articole de pielărie, situație care arată necesitatea luării în considerare a acestui parametru.

BIBLIOGRAFIE

1. Stan, S.V., *Evaluarea întreprinderilor, metode și uzanțe*, Editura Teora, București, 1996.
2. Toma, M., Chivulescu, M., *Ghid pentru diagnostic și evaluarea întreprinderilor*, Editura CECAR, București, 1994.
3. Staicu, F. și colab., *Eficiența economică a investițiilor*, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 1995.
4. Stancu, I., *Finanțe, teoria piețelor financiare, finanțele întreprinderilor, analiză și gestiune financiară*, Editura Economică, București, 1997.
5. Copeland, T. și colab., *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies* McKinsey &Company, Inc., 1994.
6. Giurgiu, A.I., Mecanismul financiar al întreprinzătorului, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1995, p.91.
7. Staicu, F. și colab., *Eficiența investițiilor*, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 1995, p.99.

STUDIA UNIVERSITATIS BABEŞ-BOLYAI, NEGOTIA, XLII, 1-2, 1997

LA ORIZONT: SOCIETATEA INFORMAŢIONALĂ

DOMOKOS ERNŐ

REZUMAT. Ne apropiem cu paşi repezi de sfârşitul de secol şi de mileniu. În timp ce ţările din Europa Centrală şi de Est fac eforturi pentru a identifica liniile de forţă ale tranziţiei spre o societate democratică, bazată pe economia de piaţă, cercetători, gânditori, futurologi din ţările aflate în prima linie a dezvoltării scrutează intens viitorul, caută răspunsuri la câteva întrebări incitante:

- Cum se va înfăţişa economia viitorului?
- Care sunt perspectivele, tendinţele anilor 2000?
- La ce schimbări ale valorilor trebuie să se aştepte întreprinzătorii, managerii?

În mod cert, în viitor practica managerială va trebui să ţină seama de contextul tendinţelor, perspectivelor majore care se prefigurează la orizontul mileniului trei.

Cunoscutul cercetător german Gerd Gerken în cartea sa de mare succes intitulată: "Die Trends für das Jahr 2000. Die Zukunft des Business in der Informations - Gesellschaft" ("Tendinţele anului 2000. Viitorul afacerilor în societatea informaţională"), apărută în anul 1989, încearcă să sintetizeze, într-o formă captivantă, schimbările majore pe care le trăim cu toţii, imaginea societăţii viitorului.

Demersul autorului este calat pe determinarea principalelor "metatendinţe" care vor marca profund configuraţia acestei societăţi. În timp ce "megatendinţele" descrise de John Naisbitt pot fi caracterizate prin puterea lor, "metatendinţele" descrise de Gerd Gerken pot fi percepute prin complexitatea şi caracterul lor fundamental.

Dar, pentru început, să facem cunoştinţă cu cele şase "metatendinţe" ale viitorului.

- Prima oferă un nou mod de gândire pentru întreprinzători şi manageri - gândirea în concordanţă cu principiile şi cerinţele eticii ecologice.
- Cea de-a doua se referă la schimbarea globală a paradigmei industriale, la transformarea economiei clasice de masă într-o economie informaţională.
- Cea de-a treia ne conduce la o dimensiune cu totul nouă: la schimbarea spiritualităţii, în sensul creşterii importanţei modelelor de conştiinţă, de spiritualitate, a rolului acestora în competiţia dintre Asia şi Europa.
- Cea de-a patra ne confruntă cu un anumit dinamism social, cu o anumită fragmentare a societăţii: societatea va deveni tot mai inegală.
- Cea de-a cincea este cea a conservatorismului vizionar.
- Ultima, cea de-a şasea, descrie transformările fundamentale ce au loc în problematica globală a producţiei, a valorificării, în marketing, răspunsurile fezabile la acestea putând fi oferite numai printr-un dialog flexibil de piaţă.

Întrebarea care se pune este: cu ce grad de credibilitate putem aborda aceste tendințe?

În general, se poate afirma că ele nu sunt invenții subiective, proiecte spectaculoase sau simple speculații. Aceste tendințe pot fi detectate în realitate, pot fi demonstrate în mod empiric. Formularea lor a fost posibilă prin utilizarea metodelor științifice de cercetare (de exemplu: observarea sistematică, analiza de conținut, dezbateri cu experți). Numai în Germania, Institutul de Cercetare a Tendințelor a identificat și a descris 160 de tendințe, 26 megatendințe.

Credem că prezentarea în detaliu a acestor tendințe i-ar putea incita pe cititori la reflecții interesante în privința viitorului practicii manageriale, al economiei, al societății umane însăși.

MANAGERII DEVIN ECOLOGIȘTI

Suntem martorii conturării unui consens în gândirea economică în privința recunoașterii faptului că tehnologia genetică, robotizarea, prelucrarea computerizată a datelor, telecomunicațiile și inteligența artificială vor atrage după sine o etapă de restructurări fundamentale, atât pe plan economic cât și pe plan social.

Tot mai mulți gânditori sunt de acord cu necesitatea împletirii strânse a problematicii economice cu cea ecologică, iar a acestora, luate împreună, cu cea socială. A apărut astfel fundamentul ecosistemului, acest "triunghi magic", denumit astfel pentru prima oară de profesorul berlinez Meinolf Dierkes. Potrivit susținătorilor acestei teorii, deși problemele ecologice au fost sesizate, detectate, percepute, ele nu au putut fi soluționate până în prezent, indicatorii de mediu degradându-se în continuare. Ca urmare, acest "triunghi magic" face imperios necesare o nouă viziune și un nou mod de acțiune. Devine o cerință majoră luarea în considerație și urmărirea continuă a unor țeluri sociale și ecologice superioare. În această situație, evoluțiile nu mai pot fi dirijate prin metode clasice, impunându-se un nou management, denumit "managementul tendințelor".

Apar, de asemenea, importante schimbări în științele economice. Asistăm la elaborarea primelor capitole ale științei economice de orientare ecologică. Profesorul elvețian Hans Cristoph Binswanger (St. Gallen), de exemplu, subliniază incidența celei de a doua legi a termodinamicii - legea entropiei - asupra noilor concepții economice ("materiile prime sunt mai valoroase decât reziduurile").

Economiștii din Heidelberg - Faber, Niemens și Stefan - arată în cartea lor intitulată "Entropie, Umweltschutz und Rohstoff - Verbrauch" ("Entropie, protecția mediului și utilizarea materiilor prime"), că problemele de entropie sunt ireversibile. Cu cât acestea sunt mai mari, cu atât se impune o schimbare mai radicală în sistemul economic.

Această concepție prezintă multă similitudine cu ideile expuse de Hazel Henderson, cunoscută personalitate a științei economice alternative, în lucrarea "Apusul științei economice".

Concluzia este unanimă: ***teoria clasică a creșterii economice nu mai este fezabilă pentru viitor.***

În privința influenței ecologiste asupra gândirii economice pot fi imaginate două scenarii:

1. Un scenariu pozitiv, în sensul influențării în așa măsură a creativității tehnice și economice, ca să se elaboreze o nouă tehnologie, bazată pe găsirea unei noi forme de energie, mai scumpă decât țițeiul, dar obtenabilă în cantități nelimitate, cu costuri constante, care să permită o dinamică economică de creștere.
2. Un scenariu negativ, în sensul creșterii ponderii elementelor restrictive, de renunțare în transformarea structurală a sistemului economic.

Sub aspect pragmatic, aceste curente de idei transmit spre economie, spre managementul economic câteva semnale de alarmă demne de luat în considerație, printre care menționăm:

- necesitatea organizării unei creșteri calitative selective;
- redistribuirea muncii;
- dirijarea ecologică a proiectării noilor produse și a reclamei.

Deviza: ***"managerii devin ecologiști"*** nu este deloc formală; ea va trebui să accelereze instaurarea unei noi gândiri, nu numai în cercurile academice, ci și în rândul politicienilor, al oamenilor de afaceri, al managerilor de la toate nivelurile.

LA ORIZONT: SOCIETATEA INFORMAȚIONALĂ

Asistăm azi la o nouă afirmare a modernismului. Acest nou modernism formulează cerința adaptării tehnicii la om, acordă o importanță centrală electronicii, conceptului de "tehnologie înaltă".

În lucrarea lor intitulată "Start spre o altă societate" ("Aufbruch in eine andere Gesellschaft"), Karl Werner și Dieter Rucht vorbesc despre necesitatea punerii cuceririlor tehnice în slujba societății uman-ecologice.

Futurologul Alvin Toffler prevestește (desigur, pentru generația viitoare) o nouă relație de cooperare între computer și biotehnologie, cu posibilități încă nebănuite. Nu demult, noua economie a primit o nouă denumire: economia informațională.

Paul Hawken supune unei analize riguroase geneza acestei noi economii, în cartea sa "The Next Economy" ("Economia viitoare") și concluzionează: asistăm în prezent la descompunerea economiei de masă și nașterea economiei informaționale. De altfel, recent la Bruxelles, numeroase personalități marcante ale vieții politice și economice internaționale au abordat în premieră această problemă, semnalând astfel o nouă percepție a viitorului, o globalizare a problematicii acestuia. A devenit clară tendința de erodare a paradigmei Ș.T.I. (Știință - Tehnologie - Industrialism), informația fiind din ce în ce mai prezentă printre factorii de producție.

Dar ce este, de fapt, societatea informațională? Prin ce se caracterizează ea?

Baza economică a acestei societăți poate fi surprinsă prin următorii factori:

1. Schema de bază: ***informație în loc de cantitate.***
2. În locul utilizării nelimitate a energiei se urmărește minimizarea acesteia în procesul de producție, paralel cu sporirea aportului de inteligență.
3. Reducerea cheltuielilor de producție pe unitatea de produs are loc prin creșterea factorului de inteligență, și nu prin creșterea masei producției.
4. Credo-ul economiei informaționale: reducerea utilizării cantității de muncă și de energie în favoarea ecologiei și bunăstării.
5. Transformare conștientă prin reunirea a trei dimensiuni - tehnică, socială, morală.
6. Baza calității, a minimizării și a reducției o constituie electronica.
7. Locul valorilor social-etice vechi va fi preluat de ***asumarea responsabilității globale pentru Terra, pentru Viață.***

Paradigma economiei informaționale va aduce o serie de inovări în management, prin schimbarea următorilor factori:

1. Factorul putere (transparență informațională, cooperare directă, conciliere);
2. Factorul muncă (robotizare, învățare continuă, cultură organizațională);
3. Factorul bani (scade rolul capitalului, apare venitul social - venit de bază fără efectuare de muncă).
4. Factorul de producție (CIM, robotizare);
5. Factorul materie primă (reducerea masei).
6. Factorul energie (reducere);
7. Factorul servicii (trecerea hotărâtă la sectorul terțiar).
8. Factorul antreprenorial (trecerea de la societatea managerială la cea antreprenorială);
9. Factorul piață (reducerea verigilor intermediare).
10. Factorul management (new-age - management);
11. Factorul conștiință (intuiție, meditație).
12. Factorul social (calitatea vieții, onestitate);

De la producția de masă și risipă societatea se va îndrepta spre inteligență și etică. Se conturează un nou tip al întreprinzătorului, ale cărui principale trăsături le descrie Marilyn Ferguson:

- tendința spre un grad ridicat de libertate;
- interes sporit față de managementul participativ, cooperare formală și informală;
- tendința spre interdisciplinaritate;
- perceperea corectă a rolului în transformarea societății.

În configurarea economiei informaționale un rol determinant va juca generația tânără.

SPIRITUALITATEA ASIATICĂ FAȚĂ ÎN FAȚĂ CU CEA EUROPEANĂ

Devine din ce în ce mai clar, că în spațiul Oceanului Pacific se conturează o nouă putere economică. Centrul de greutate al impulsurilor creatoare și al

curentelor inovaționale se deplasează spre Est. Cercetările au scos la iveală faptul că nu este vorba numai de o problematică economică, ci și despre o nouă competiție spiritual-culturală între Asia și Europa.

Așa cum arată profesorul german Dieter Senghaas, etica economică dominantă în Europa se fundamentează pe asceză, economisire și disciplină. Dar iată, în Japonia, Taiwan, Coreea de Sud, China au devenit din ce în ce mai active, mai agresive pe piețele internaționale. Sunt semnale clare, că și zona economică din California (S.U.A.) este atrasă puternic spre spațiul Oceanului Pacific. Analizele indică faptul că paradigma cuceririi și subjugării naturii, tipic europeană, devine din ce în ce mai contraproductivă în zilele noastre.

Se pare că etica economică de adaptare poate asimila mult mai bine gândirea ecologică, decât etica economică orientată spre dominație.

În perioada crizelor de transformare, a turbulențelor din economie și societate, capacitatea de integrare optimală a culturii asiatice poate deveni decisivă. Actualele tendințe de integrare a competiției și cooperării, de simbioză între om și robot, de configurare a economiei informaționale, de emancipare antreprenorială, evidențiază superioritatea raționalismului dualist, a "***puterii cucerite prin adaptare***".

Dar să examinăm în continuare tendințele actuale ale modelului de management asiatic:

1. Tendința autoorganizării superioare, trecerea de la organizarea ierarhică la cea de tip "rețea", cu limite fluctuante.
2. Perspectiva de dominare prin intuiție a complexității și incertitudinii.
3. Capacitatea de adaptare la situații paradoxale.
4. Dezvoltarea managementului, bazat pe armonizare și consens.

În context, se poate prognoza, utilizând limbajul informatic, că vom asista la restrângerea treptată a importanței hardware-ului în favoarea software-ului cultural. Managementul antreprenorial va integra noi mijloace: spiritul, contextul și timpul.

Profesorul american Lester Thurow subliniază că "pentru Europa, calea americană nu este practicabilă". În privința adaptării flexibile, Europa ar trebui să învețe de la Japonia. În orice caz, în competiția celor două spiritualități - cea asiatică și cea europeană - dialogul, tendințele integratoare vor trebui să constituie o prezență permanentă.

FRAGMENTAREA SOCIETĂȚII DE CONSUM

Paralel cu prosperitatea crește și elasticitatea modelului de consum. În ultimii ani s-a observat în țările puternic industrializate, multiopționale, o tendință de descompunerea normelor de comportament a consumatorilor. Nu mai există segmente de piață clar delimitate, tipice, asistăm la fragmentarea societății de consum.

Gerd Gerken în cartea sa "Die Zukunft des Handels" ("Viitorul comerțului") descrie 12 culturi de consum:

1. orientare spre plăcere;
2. modestie;

3. profesionalism;
4. responsabilitate ecologică;
5. economicitate;
6. EU - transcendență;
7. dorința de experimentare;
8. prestigiu;
9. narcisism;
10. regionalism;
11. cosmocultură;
12. păstrarea sănătății.

Această complexitate a modelelor de consum conduce la devalorizarea marketingului de masă, la o nouă orientare spre așa numita "muncă de rețea" și spre "produse croite pe persoană", deci în sensul apropierii de consumator.

Tot mai multe studii sociologice demonstrează că la orizont apar noi categorii de consumatori: "noi săraci", "noi nomazi".

O recentă cercetare efectuată în S.U.A. arată că persoanele cu venituri mai scăzute alocă peste 50% din veniturile lor pentru chirii și alimente.

Deși nu se cunoaște exact mecanismul de acțiune a valorilor alternative, în stilul de viață al "verzilor", al tineretului câștigă loc modestia în consum, renunțarea, aprecierea crescândă a valorilor ecologice, uman-spirituale, post-materiale.

Sunt deosebit de interesante studiile legate de noile raporturi alternative față de categoriile "timp" și "bani".

Savantul suedez S.B. Linder în cartea sa "De ce nu avem mai mult timp?" descrie așa numita "axiomă Linder" prin care, paralel cu creșterea bunăstării, oamenii vor dispune de tot mai puțin timp.

*Conștientizarea acestei realități împinge tot mai mulți adepți ai "**noii modestii conștiente**"* la tentative de evadare din "capcana timpului".

"Cu cât ai mai puțin timp cu atât ești mai liber" - scrie E.F. Schumacher. Această afirmație devine tot mai reală, printre factorii generatori ai "noii modestii conștiente" figurând:

1. problemele financiare (noua sărăcie);
2. problemele ecologice (moderarea conștientă a consumului);
3. pseudoasceza ca stil de viață.

Desigur, "noua modestie conștientă" apare în cadrul a două strategii distincte:

1. pentru cei înstăriți înseamnă creșterea gradului de libertate, a timpului liber;
2. pentru cei defavorizați sub aspect material înseamnă acceptarea situației lor de fapt, ceea ce oferă o anumită satisfacție.

Duane Elgin situează în centrul "vieții simple" cinci valori:

1. simplitatea materială;
2. măsurile umane (convingerea că "ce e mic e frumos" - "small is beautiful");
3. autodeterminarea;
4. conștiința ecologică;
5. creșterea individuală.

Cercetătorii americani Shama și Wisenblit, Leonard, Barton și Rogers de la Institutul de Cercetări Stanford - Center of Future au demonstrat prin studii realitatea și viabilitatea acestei noi orientări.

CONSERVATORISMUL VIZIONAR

Trendul conservatorismului vizionar pornește de la ideea că așa-numita "generație baby-boom", a exploziei demografice din anii '60-'70 va influența semnificativ profilul populației anilor 2000.

Așa cum arată cercetătorul canadian John Kettle, această generație se distinge prin câteva trăsături caracteristice:

1. Ea se compune din copii generației protestatare, ai membrilor mișcărilor studențești, ai mișcării "hippi".
2. Ea provine dintr-o perioadă de bunăstare reală.
3. Ea crede profund în progresul tehnic și tehnologic.
4. Ea consideră instituțiile formale și oficiale ca fiind nedemne de încredere.
5. Ea a fost crescută și educată în spirit excesiv de permisiv, de autonomie.
6. Percepția ei despre căsătorie și viața de familie este deformată.
7. Ea se află sub influența puternică a mass-media, îndeosebi a televiziunii.
8. Ea este generația urbanizării.
9. Datorită noilor cuceriri ale medicinei moderne, ea nu a cunoscut în forme puternice suferințele fizice.

La ce evoluții se poate aștepta această generație ?

În orice caz, la o situație materială mai puțin favorabilă decât a părinților lor. Această perspectivă poate conduce la un sentiment de frustrare, la un optimism foarte prudent, la tensiuni. Unele studii apreciază că 20 - 30% din membrii acestei generații prezintă tendință spre alienare socială.

Ecosocialismul, care înseamnă și o repartizare mai justă a muncii și a plusvalorii, va putea constitui o alternativă fezabilă pentru această generație.

MANAGEMENTUL ȘI MARKETINGUL ÎN ECONOMIA INFORMAȚIONALĂ

Se apropie încet, dar sigur sfârșitul producției de masă. Producția integrată cu echipamentul de calcul se va îmbina tot mai strâns cu managementul și marketingul, după noua directivă: flexibilizarea sistemelor de producție. Această cerință este în strânsă legătură cu diversificarea și diferențierea tot mai accentuată a modelelor de consum.

Locul proiectantului de produs va fi luat de proiectantul de management și marketing, care va monitoriza piața multiopțională, instabilă.

O altă constatare a analizelor efectuate asupra flexibilității întreprinderilor și managerilor ne conduce la reconsiderarea locului și rolului întreprinderilor mici și mijlocii. Deși întreprinderile mari au acces mai pronunțat la sistemul informațional, cultura organizațională birocratică, ierarhia supradimensionată le defavorizează în lupta pentru o flexibilitate sporită.

Pentru a realiza un adevărat "triplu salt", întreprinderile, managerii vor trebuie să învingă distanța dintre nevoi, proiectare și produs.

De fapt, economia informațională se va caracteriza și prin evitarea unor distanțe, a unor "stații intermediare" în circuitul producție - consum.

Monitorizarea tendințelor care se manifestă în producție, circulație și consum, influențarea acestora prin diverse cluburi și rețele de consumatori, se constituie într-o provocare nouă, care merită eforturi.

În privința noului consumator, cercetătorii au desprins cinci schimbări esențiale, de natură psihosocială:

1. Noul consumator va prefera consumul care îl ajută în autorealizare.
2. Noul consumator nu va avea aptitudini nelimitate de a se atașa de un produs.
3. Noul consumator va fi însoțit de o mentalitate contractuală.
4. Noul consumator ar dori să descopere în produse valorile proprii, individualiste.
5. Noul consumator pretinde o colaborare publică.

În consecință: ***noul consumator impune managementul tendințelor și marketingul în economia informațională.***

Acest tur de orizont privind metatendințele viitorului nu este nicidecum exhaustiv. Intenția autorului acestor rânduri a fost pur și simplu să incite la reflecții, să sublinieze faptul că nu putem rămâne indiferenți față de mersul ideilor din zilele noastre, față de ceea ce se întâmplă și se va petrece în jurul nostru.

În cel de al XLII-lea an (1997) *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 (anual)
educație fizică (anual)

In the XLII-th year of its publication (1997) *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 (yearly)
physical training (yearly)

Dans sa XLII-e année (1997) *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 (annuel)
ephemerides (annuel)
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 (annuel)
éducation physique (annuel)

ISSN 1224-8738