

July 2019 A3.8

SUPPORT DE CURS

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

FORMATOR:

Intocmit,
Emplei Giuseppe Word. A3 Eugeniu Iurcu
Exp. mng. Yonatan Engler
Exp. marketing' Giorgio Guidi august 2019
Consilier juridic forma RADA Z

Cuprins

- I.1. MANAGER SAU LEADER – DIFERENȚE ȘI ASEMĂNĂRI
 - I.2. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI
 - I.3. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI
 - I.4. FUNCȚIUNILE INTREPRINDERII
 - I.5. STRUCTURA ORGANIZATORICA A INTREPRINDERII
 - I.6. PROCESUL DECIZIONAL
 - I.7. METODE DE MANAGEMENT
 - I.8. ANTREPRENOR – ANTREPRENORIAT - ANTREPRIZĂ
- APLICATIE – Personalitatea Antreprenorului
- II. MANAGEMENTUL MARKETINGULUI
 - II.1. FUNCȚIILE DE MARKETING
 - II.2. ANALIZA MEDIULUI DE MARKETING
 - II.3. PIATA DE DESFACERE
 - II.4. STRATEGII DE MARKETING Descriere
 - II.5. COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI
 - II.6. MARKETINGUL ORGANIZAȚIILOR NONPROFIT
- III. MANAGEMENT FINANCIAR
 - III.1. INFORMATIA FINANCIARA
 - III.2. FLUXUL DE NUMERAR
 - III.3. PLANUL FINANCIAR
- APLICATIE – Plan financiar
- III.4. MANAGEMENTUL BUGETELOR
 - III.5. PLANUL DE AFACERI
- APLICATIE – Plan de afaceri
- III.6. PERFORMANCE FINANCIARA
- IV. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
 - IV.1. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE
 - IV.2. RECRUTREA SI SELECTIA
 - IV.3. INSTRUIREA SI DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE
 - IV.4. COMPENSAREA
 - IV.5. MOTIVAREA PERSONALULUI
- APLICATIE – Chestionar de Satisfactie
- IV.6. CULTURA ORGANIZATIONALA
 - IV.7. CLIMATUL ORGANIZATIONAL
 - IV.8. ORGANIZAREA ERGONOMICA A MUNCII
- V. MANAGEMENTUL COMUNICARII
 - V.1. FUNCȚIILE COMUNICARII
 - V.2. METODE SI TEHNICI DE COMUNICARE
 - V.3. NEGOCIEREA

Notă de final

I. MANAGEMENTUL GENERAL AL AFACERILOR

Abordarea științifică, studiază o categorie aparte de procese de muncă, numite procese de management, relațiile pe care acestea le generează, în vederea descoperirii de principii și legități ce le guvernează și conceperii de instrumente care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate.

Ca atare, managementul poate fi analizat prin 3 întrebări:

- a. Ce studiază? (procese și relații de management) – analiza teoretică;
- b. De ce? (pentru a descoperi principii, legități, instrumente etc. care explică mecanismele de exercitare a funcțiilor manageriale și a sistemului de management) – analiza metodologică;
- c. Pentru ce? (pentru a asigura realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate) – analiza pragmatică.

Abordarea practică, în sensul că elementele de natură teoreto-metodologică sunt operationalizate la nivel de instituție (firma) și componente procesuale ori structurale ale acesteia prin intermediul unor decizii și acțiuni specifice.

Cei care exercită managementul poartă denumirea de **manageri**, în cea mai mare parte persoane care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților cîrscumscrise posturilor ocupate, adoptă decizii prin care influențează comportamentul decizional și operational al altor persoane (numite executanți sau subordonati).

Atât ca teorie cât și ca practică, managementul ia în considerare, în masura posibilităților, toate aspectele care derivă sau pot deriva la un moment dat, din activitatea în cauză, **în scopul prestatibilității obținerii maximului de randament în domeniul**.

I.1. MANAGER SAU LEADER – DIFERENȚE ȘI ASEMĂNĂRI

Managementul și leadershipul sunt două noțiuni adesea confundate. Ele au însă adresaabilitatea atât de diferită, necesitând o delimitare precisă, nu neapărat din punct de vedere al definitiei, cat mai ales din punct de vedere a ceea ce presupune fiecare în parte, a caracteristicilor și specificului fiecareia dintre ele.

În Tabelul nr.1 (Pagina următoare) sunt prezentate comparativ trăsăturile managerului și ale leader-ului, evidențiate în legătură cu fiecare arie de interes al comportamentului unui antreprenor.

Ca o privire generală pentru cele prezentate în paralel, se poate afirma că un manager se dorește a fi o persoană echilibrată, concisă, ordonată, logică și în directă relație cu problematica structurii din care face parte, pregătită "tehnic" corespunzător și care activează în conformitate cu planificarea specifică pozitiei în care se regăseste.

Tabelul nr. 1 – Managerul și Leader-ul

Arie	Lider	Manager
Fond	Maleabilitate	Stabilitate
Concentrare	Viziune către oameni	Organizarea muncii
Deține	Adepti	Subordonăți
Orizont	Pe termen lung	Pe termen scurt
Urmărește	Viziune	Obiective
Abordare	Stabilește directivele	Plănuiește detaliile
Decizie	Facilitare	Execuție
Putere	Carismă personală	Autoritate formală
Apelează la	Inimă	Minte
Energie	Pasiune	Control
Dinamică	Proactiv	Reactiv
Persuasiune	Vânzare	Impunere
Stil	Transformare	Tranzacție
Schimb	Entuziasm pentru muncă	Aspecte financiare pentru muncă

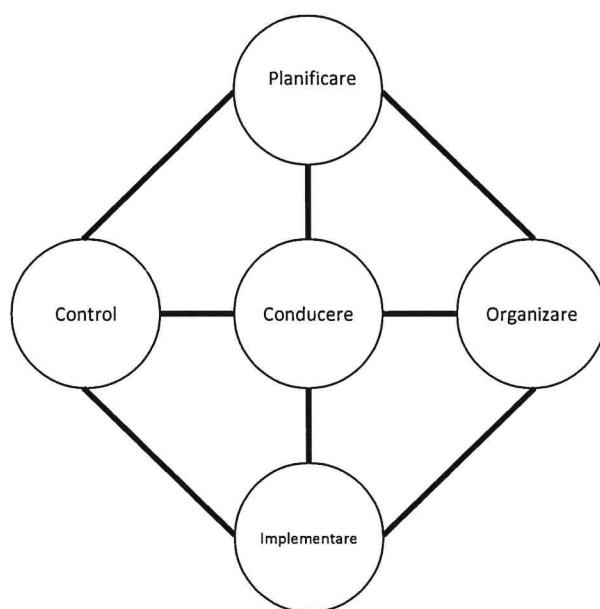
Prefera	Străduință	Acțiunea
Dorește	Realizare	Acțiune
Risc	Asumare	Minimizare
Reguli	Încălcare	Respectare
Conflict	Util	Evitat
Directie	Noi viziuni	Viziuni deja existente
Adevăr	Urmărit	Stabilit
Grijă	Ce este corect	Este corect
Recunoaștere	Oferă	Asumă
Vină	Asumă	Acuză

Leader-ul este persoana potrivita pentru a initia si conduce structuri cu un specific aparte, cu implicatii in varii domenii, in situatii neprevazute, unde rezultatul final nu este prestabilis integral si nu se urmareste un castig neaparat cuantificabil (state, misiuni de explorare, cercetare); leader-ul este persoana inzestrata nativ cu anumite calitati pe care le dezvolta prin exercitarea functiilor sale, in paralel cu dobandirea unora noi (similar cu cele ale managerului).

Managerul este persoana potrivita pentru a conduce si coordona o organizatie a carei activitate presupune regulamente prestabilite, are obiective precise si mizeaza pe un rezultat pozitiv atat financiar cat si relational (firme, institutii bancare, de invatamant, publice etc...); managementul se invata si se dezvolta in practica nemijlocita, in directa relatie cu specificul ariei de activitate;

Tendinta de abordare a acestui domeniu (definirea si delimitarea) in zorile mileniului III, este de a obtine personal calificat pentru pozitiile de rang superior in ierarhia oricarei structuri, care sa imbine caracteristicile unui bun manager (rigurozitate, cunostinte tehnice, logica etc...) cu cele ale unui leader (intuitie, creativitate, carisma etc...) care sa imbine caracteristicile unui bun manager (rigurozitate, cunostinte tehnice, logica etc...) cu cele ale unui leader (intuitie, creativitate, carisma etc...).

I.2. FUNCTIILE MANAGEMENTULUI



1. Planificarea

Este procesul prin care se stabilesc: scopul, obiectivele, rezultatele asteptate, activitatatile, resursele necesare (inclusiv bugetul), desfasurarea activitatilor in timp. Este munca pe care o face un manager pentru a hotari viitorul unei actiuni.

2. Organizarea

Este procesul prin care se definesc si se aloca sarcinile intr-un grup sau intr-o organizatie, in vederea realizarii eficace si eficiente a unei anumite activitati. Organizarea consta in:

- stabilirea *structurii* organizatiei in vederea distribuirii oamenilor, muncii si resurselor in mod eficace si eficient.

- *delegarea* autoritatii oamenilor si responsabilizarea lor pentru rezultatele obtinute.

3. Implementarea

Este procesul prin care se asigura realizarea in paralel a diferitelor sarcini de catre persoane si/sau grupuri, astfel incat sa se obtina rezultatele intermediare si finale la momentele si in parametrii asteptati.

4. Controlul

Este procesul prin care conducatorul se asigura ca activitatile se realizeaza eficace si eficient. Controlul este esential in organizatie, deoarece:

- Permite adaptarea grupului/organizatiei la cerintele mediului extern;
- Asigura functionarea eficace si eficienta a organizatiilor complexe;
- Permite identificarea si rezolvarea problemelor.

Controlul poate fi efectuat:

- Înaintea inceperei actiunii (ex ante);
- Pe durata actiunii;
- Dupa terminarea actiunii (ex post).

De asemenea, exista:

- Control general;
- Control in punctele critice.

5. Conducerea

Este procesul prin care managerul formuleaza si transmite decizia catre persoanele sau grupurile care urmeaza sa o puna in practica.

Direcționarea oamenilor implicați prin analiza opțiunilor, luarea deciziilor și comunicarea lor.

Luarea deciziilor

Este un proces ce cuprinde urmatoarele etape:

1. Identificarea problemelor
2. Luarea deciziilor
3. Aplicarea deciziilor

Identificarea problemelor se refera la acele situatii care par anormale in raport cu:

1. Experienta proprie;
2. Planul;
3. Comportamentul altora in conditii similare;
4. Opinii ale altor persoane.

Luarea deciziilor este procesul prin care se concepe o succesiune de actiuni care urmareste rezolvarea problemei identificate. Parametrii deciziei sunt *calitatea*, adica adevararea la situatie, si *durata* luarii deciziei.

Atenție:

- Planificarea este inutilă fără obiective clare
- Un lucru neplanificat nu poate fi realizat
- Implementarea devine o simplă execuție aleatorie fără planificare și organizare
- Controlul execuției aleatorii, fără planificare și organizare, nu se poate aplica decât în sens negativ și nu încurajează progresul
- Iar conducerea devine doar o manifestare lipsită de obiect a puterii.

I.3. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI

Cele mai importante principii sunt :

- 1) Principiul unitatii de management
- 2) Principiul unitatii de decizie de dispozitie
- 3) Principiul numarului de verigi
- 4) Principiul diapazonului controlului
- 5) Principiul diviziunii muncii sau a specializarii
- 6) Principiul delegarii de autoritate

7) Principiul echilibrului dintre centralizare descentralizare

1) Principiul unitatii de management

Fayol a afirmat ca toate lucrările care urmăresc același obiectiv trebuie grupate, subordonate unui singur manager. Potrivit acestui principiu fiecare salariat trebuie să poarte răspunderea numai față de un conducător desigur și obligat să respecte și instrucțiunile temporare sau permanente date de alti conducători din organizație. Peter Drucker modifica într-un anumit sens acest principiu. El spune că obligațiile managerului de varf în marii companii trebuie să fie încredințate unor grupe de oameni desigurătoare ca în această grupă trebuie să fie „un capitan” care este mai mult decât egal între egali și fiecare membru al grupului trebuie să aibă responsabilitatea să în limitele careia el adoptă decizii oficiale. Respectarea acestui principiu este o premiza a eficienței administrative și organizatorice. Aceasta eficiență crește dacă fiecare veriga organizatorică are de executat un singur fel de lucrări sau o grupă de lucrări omogene care se programează și se coordonează de către leader.

Sistematizând se poate spune că principiul unitatii de management presupune:

- Telul, scopul unei organizații poate fi divizat în subteluri, subscopuri și obiective
- Lucrările a caror organizare asigură atingerea unui subobiectiv concret pot fi grupate într-o subdiviziune organizatorică

2) Principiul unitatii de decizie de dispozitie

Consta în aceea că o persoană nu poate fi subordonată în același timp decât unei singure persoane sau cum spunea Fayol o persoană nu trebuie să primească dispozitie ordine privind o anumită acțiune decât de la un singur sef. Din acestea rezultă că unitatea de decizie este legată de structura **organizatorică liniară** sau de structura **organizatorică cu stat major** dar exclude structura **organizatorică funcțională**. Drept urmare nu trebuie admisă prezența a 2 persoane care au aceeași autoritate și aceleasi prerogative. Transpunerea în practică a acestui principiu fără discernământ poate să conduca la situații absurde. Unul din mijloacele care nu permite dualitatea de dispozitie este descrierea detaliată a responsabilităților fiecarui cadru de conducere în regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii sau în organigramă.

Un exemplu de dualitate de dispozitie poate servi cazul ocolirii sferei nemijlocite al scurtcircuitului descris de Fayol. Astfel Fayol explică că în dorința de a fi mai bine înțelese sau de a câștiga timp sau de a spori imediat o acțiune seful C1 da dispozitie lucratorului C3 ocolind seful C2. Dacă o asemenea situație se va repeta va apărea dualitatea de dispozitie cu urmările care apar și anume: ezitări din partea lucratorului, nemultumiri din partea sefului ocolit, încalcarea disciplinei în munca. Încalcarea acestui principiu se întâlneste mai mult în întreprinderi cu structura **organizatorică liniară**. În același timp acest sistem prezintă un mare pericol și anume că dispozitiile date muncitorilor pot să fie centrate între ele. Astfel pentru取得 unor ritmuri înalte de lucru nu trebuie admise frecvențe opriri în funcționarea mașinilor însă asigurarea unei calități corespunzătoare a lucrărilor cere că aceste lucrări să nu fie executate prea repede drept urmare apare situația în condițiile careia un maistru poate acuza un muncitor pentru ce face executând dispozitiile altui maistru.

Acesta duce la încalcarea disciplinei în munca. Dacă unitatea de management se asigură printr-o organizare bine gândită unitatea de decizie, de dispozitie și orientată spre acțiunile personalului. Unitatea de decizie nu poate exista fără unitatea de management dar nu decurge din acesta. Dubla dispozitie poate să apara numai ca urmare a confruntării nejustificate a funcțiilor și a delimitării lor imperfecte între subordonate. În niciunul dintre cazuri nu există o adaptare a organismului social la dualismul de dispozitie.

3) Principiul numarului de verigi

Potrivit acestui principiu sistemul de conducere, linia ierarhică începând cu conducătorul de varf și terminând cu executanții procesului de producție nu trebuie să prepuna prea multe verigi sau esaloane. Cu cat este mai mare numărul de verigi într-un sistem de conducere cu atât se prelungesc mai mult transmiterea de informații de jos în sus cu atât se prelungesc mai mult procesul de transmitere a dispozitilor de sus în jos. Fayol a ajuns la concluzia că numărul nivelurilor ierarhice care asigură o funcționare normală a activității unei întreprinderi este de 8-9 dar și în acest caz poate să apara denaturări în comunicare.

Dacă seful care transmite un mesaj, o dispozitie și așteaptă un răspuns din partea subordonatelor poate să duca la următoarele inconveniente:

- Comunicarea nu este clar precizată, foarte lungă, insuficient înțeleasă de către persoana căruia a fost adresată
- Comunicarea reprezintă numai expresia unumitei opozitii și nici decum încercarea de a intra în contact direct cu subordonatii
- Subordonatul primește cu ostilitate comunicarea

- Continutul mesajului este receptionat psihologic
- Mesajul a fost transmis intr-un moment nefavorabil
- Conditile in care se transmite mesajul pot fi neprielnice(in cazul transmiterii orale poate sa apara zgomot sau prezinta unei terce persoane)

In comunicarea inversa respectiv raspunsul primitorului mesajului continua sa actioneze aceleasi cauze care pot duce la greseli si denaturari

4) Principiul diapazonul controlului

Exista un consens in randul specialistilor in management asupra faptului ca un sef nu trebuie sa aiba un numar prea mare de subordonati.Aceastra afirmatie are o anumita legatura cu conceptia psihologica,,diapazonul atentiei''.L.Gulik modifica intr-un anumit sens acest principiu incercand sa stabileasca anumiti factori care exercita influenta asupra numarului de persoane care pot fi subordonate si controlate efectiv de un manager(capacitatea personala a managerului,aproprierea teritoriala a subordonatelor,caracterul lucrarilor execute)

Cauzele care stau la baza acestui principiu :

a) Rolul presedintelui sau managerului general a unei companii consta in principal in a gasi solutii pentru problemele care apar la nivelul organizatiei dar cea mai mare parte a timpului este consacrată pentru 3 feluri de activitati:

- Conducerea operativa,activitate care trebuie redusa la maximum printr-o organizare corespondenta a activitatii si o descentralizare a acestora.
- Concentrarea persoanelor asupra marilor probleme a intreprinderii,studierea rapoartelor care cel ca manager sa fie singur ,izolat si pentru care trebuie sa-si rezerve timpul necesar.
- Receptionarea sau transmiterea diferitelor comunicari in procesul contactelor directe cu subordonati

b) Raporturile care se stabilesc intre sefi si subordonati.Studiul sistematic al numarului de contacte la care duc aceste raporturi a fost stabilit de L.Graicunas care a aratat ca factorul care limiteaza diapazonul controlului este numarul de legaturi controlate si nu numarul lucratorilor subordonati.Graicunas deosebeste 3 feluri de raporturi dintre conducatori si subordonati care apar in procesul indeplinirii lucrarilor intre care exista legaturi reciproce:

- Raporturi directe individuale de subordonare
- Raporturi indirecte sau incrucisate care apar intre 2 subordonati a unui conducator folosite in consultari reciproce
- Raporturi directe de grup dintre un conducator si fiecare posibila combinatie a

$$NTL = N \left(\frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

Graicunas a ajuns la concluzia ca numarul relatiilor creste mai mult decat proportional decat cu numarul de subordonati.Considera ca un sef nu poate sa acorde mai multa atentie decat la 11 relatii directe si 28 de relatii indirekte sau incrucisate ceea ce reprezinta un numar de 5 subordonati.

5) Principiul diviziunii muncii sau a specializarii

Activitatea fiecarui lucrator dintr-o organizatie trebuie pe cat este posibil sa fie limitata la exercitarea unei singure functii de baza. Acesta este continutul principiului diviziunii muncii sau a specializarii. Nerespectarea acestui principiu provoaca pierderi sau nemultumiri in organizatie,dimpotrivă respectarea riguroasa a acestui principiu asigura conditii deosebite de functionare a activitatii angajatilor. Inca din secolul 18 Adams Smith a fost primul care a analizat principiul diviziunii muncii si a precizat aportul adus in cresterea eficientei productiei. De atunci specializarea sa dezvoltat continuu iar procesul de productie sa divizat in operatii tot mai simple si mai mici ca durata

Diviziunea muncii prezinta urmatoarele avantaje:

- folosirea capacitatii intelectuale,naturale ale indivizilor fapt care ofera posibilitatea oamenilor pentru asa valorifica inclinatile lor naturale
- conduce la dezvoltarea deprinderilor in munca ca urmare a restrangerii sferei felurilor de activitati pe care le realizeaza o persoana
- conduce la reducerea termenelor de pregatire a salariatilor cunoscut fiind faptul ca pregatirea unui individ pentru indeplinirea mai multor feluri de sarcini deobicei necesita mai mult timp decat pregatirea acestuia pentru indeplinirea unui anumit fel de lucrari

- reducerea duratei de recalificare
- folosirea mai eficienta a masinilor,utilajelor instalatiilor

Pe masura ce creste dimensiunea intreprinderii,pe masura ce activitatea acesteia este tot mai complexa tot mai evidenta devine specializarea diferitelor feluri de lucrari.**In ceea ce priveste specializarea compartimentelor administrative exista 4 forme :**

- la baza specializarii poate fi asezat criteriul „**scopul activitatii administrative**” ceea ce inseamna ca in interiorul intreprinderii se pot repartiza rational sarcinile grupand diferitele feluri de activitati care concura la atingerea unuia si aceluiasi scop sau la indeplinirea sarcinii generale
- la baza specializarii poate fi criteriul „**operatia**”. In acest sens se incerca sa se concentreze intr-un singur compartiment lucrarile de acelasi fel si care folosesc aceeasi tehnica
- la baza specializarii poate fi criteriul „**categoriei de populatie deservita**”
- la baza specializarii poate fi criteriul „**geografic**” sau asa zisa specializare pe zone in sensul ca toate problemele legate de o zona geografica sunt analizate intr-un compartiment administrativ

6) Principiul delegarii de autoritate

Delegarea autoritatii este un raport personal intre un manager si un subordonat al sau in baza caruia conducatorul transfera subordonatului o parte din atributiile sale stabilind mijloace de actionare,fixandu rezultatele pe care trebuie sa le obtina si lasandu-i intreaga libertate de actiune fapt care implica si acordarea autoritatii necesare care este in deplin acord direct cu responsabilitatile.Delegarea este un proces impus de faptul ca de la un anumit moment managerul nu poate face fata volumului si complexitatii mereu sporite a atributiilor sale,creste deci o necesitate determinata de progresul tehnic de cresterea dimensiunilor organizatiilor si de cresterea complexitatii activitatilor.

Aceasta necesitate impune sa se delege succesiv si cat mai adesea eficienta acestui proces fiind determinata de 2 idei principale :

- cei care primesc delegarile actioneaza intr-un cadru limitat raspunzand de actiunile intreprise precum si de modul de folosire a autoritatii care ia fost delegata
- delegarile nu sunt niciodata definitive din cel putin 2 ratiuni

1. **Tehnica conform** careia oricare ar fi capacitatea intelectuala si fizica precum si puterea lor de munca apare tot mai evident faptul ca managerul nu poate sa stie si sa controleze totul,ei trebuind sa transfere autoritatea necesara celor care sunt mai competenti in specialitatea respectiva si mai aporape de ceea ce trebuie sa controleze

2. **Psihologica** conform careia delegarea exprima increderea managerului in posibilitatile subordonatilor(capacitate profesioanala,intelegera obiectivelor comune) acestea reprezentand un impuls motivational in activitatea subordonatilor

Aplicarea corespunzatoare a conceptului de delegare presupune existenta unei stari de spirit adecvate atat la nivelul managerului cat si al subordonatilor care se traduce pe de o parte prin dorinta reala a conducatorilor de a obliga prin actul deliberat de a renunta la anumite prerogative de autoritate cedandu-le subordonatilor iar pe de alta parte prin dorinta efectiva a subordonatilor de a primi responsabilitatile sporite de a justifica increderea care lea fost acordata. **In functie de forma in care se face delegarea poate fi:**

- **reglementata** adica exprimata in scris,difuzata si cunoasuta de toti cei care au tangenta cu problemele supuse delegarii precizata ca obiect si limite
- **implicita** stabilita prin intelegera intre conducator si subordonat forma care poate da nastere la confuzie lasand obiectul si limitele delegarii neprecizate in mod rigulos.

Cerintele delegarii de autoritate :

1) **Cerinta exceptiilor** conform careia problemele care se analizeaza si asupra carora se decide la un nivel ierarhic de conducere trebuie sa constituie exceptie in activitatile subordonatilor situati sub acest nivel

2) **Cerinta nivelului deciziilor** conform caruia cu cat o decizie este luata mai sus pe scara ierarhica cu atat aria ei de cuprindere este mai mare,implicatiile sunt mai profunde si responsabilitatile pe care le implica sunt mai mari.Acest principiu impune transferul catre nivelurile ierarhice inferioare numai a acelor atributii in domeniul carora exista suficiente informatii la aceste niveluri care sa permita luarea unor decizii corespunzatoare

3) **Cerinta corespondentei intre autoritatea delegata si responsabilitatea ceruta.**Autoritatea cu care este investit in cadrul de conducere trebuie sa fie pe masura responsabilitatilor care i se cer.Nerespectarea acesteia corespondente poate genera 2 feluri de situatii :

- Cand autoritatea depaseste nivelul responsabilitatii apare o utilizare necorespunzatoare a cadrului de conducere aflat in aceasta situatie

- Cand autoritatea este inferioara responsabilitatii cerute apare o suprasolicitare a cadrului de conducere pus in situatia de a lua hotarari care implica anumite responsabilitati fara a dispune de autoritatea corespunzatoare

4) Cerinta limitelor contextului. Delegarea de autoritate trebuie sa se faca pana la acele limite pana la care este posibil sa se controleze modul in care se iau decizii

Consecintele pe care le regasim la nivelul cadrelor de conducere

- conducatorii nu au incredere suficienta in posibilitatile subordonatilor si incearca un sentiment de nesiguranta

- sunt inclinati sa creada ca isi diminueaza rolul pe care il au in conditiile in care isi transfera o parte din atributiile lor

- se considera mai competent decat subordonatul sau

- se tem ca nu vor putea fi suficient de informati asupra problemelor din sectorul lor de activitate

La nivelul subordonatelor apar urmatoarele probleme :

- subordonatii se tem ca nu se vor putea achita corespunzator de responsabilitatile sporite

- nu au deplina incredere in propriile lor posibilitati

- stiu din experienta ca nu intotdeauna conducatorul este capabil sa defineasca clar obiectivele si limitele autoritatii delegate

- sunt supraincarcati si nu mai pot face fata unor sarcini suplimentare

7) Principiul echilibrului dintre centralizare si descentralizare

In practica managementului nu exista intreprinderi complet centralizate sau intreprinderi complet descentralizate. Intre procesul de centralizare si descentralizare se impune un anumit echilibru determinat pe baza unui studiu cu luarea in considerare a factorilor care determina acest echilibru si anume : functiile intreprinderii si activitatile lor, complexitatea acestora, dispersia teritoriala a unitatilor si conditiile in care intreprinderea isi desfasoara activitatea.

Centralizarea reprezinta concentrarea autoritatii sau dreptul de a lua decizii la conducerea de varf sau organul superior. Centralizarea consta in reducerea centrelor de decizie la un numar minim si localizarea lor la conducerea superioara a intreprinderii sau organismului ei central. Cand majoritatea problemelor sunt preluate de conducerea de varf a intreprinderii iar conducerile ierarhice inferioare sunt limitate la transmiterea si la urmarirea lor avem de a face cu o **centralizare excesiva**.

Avantajele centralizarii :

- asigura existenta unui numar redus de centre de decizie in cadrul unitatii

- diminueaza considerabil riscul de a lua decizii cu efecte nefavorabile

- asigura reactii unitare ale unitatii la toate influentele mediului exterior

Dezavantaje :

- poate genera fenomenele de birocratism, marestea numarul si natura problemelor pentru rezolvarea carora este nevoie sa se ajunga la nivelurile superioare

- reduce initiativa cadrelor favorizand inertia deoarece fiecare salariat asteapta sa i se transmita sarcinile si modul in care trebuie sa le solutioneze

- diminueaza simtul responsabilitatii

Descentralizarea reprezinta procesul prin care competitiiile decizionale sunt coborate mai mult sau mai putin spre nivelurile ierarhice inferioare.

Factorii care conditioneaza descentralizarea sunt :

- nivelul de competenta a cadrelor

- marimea unitatii

- diversitatea activitatilor din unitate

- reteaua de comunicatii din unitate

- sistemul de evidenta a cheltuielilor

Avantajele descentralizarii:

- stimuleaza si multiplica initiative subordonatilor

- permite dezvoltarea conducerilor buni si independenti

- creaza un climat optim de munca

Dezavantaje :

- organizatia risca sa tinda spre divizare
- se antreneaza o dubla folosire a serviciilor
- este necesar ca dinamismul care provine dintr-o structura descentralizata sa justifice cheltuielile suplimentare
- poate conduce la aparitia unor decizii incorecte
- erorile cele mai grave provin din lipsa de coordonare dintre decizile care se iau la diferite niveluri ierarhice

I.4. FUNCTIUNILE INTreprinderii

Întreprinderea își desfășoară activitatea într-un anumit cadru organizatoric ce reprezintă ansamblul de activități dinamice, complexe ce se pot grupa pe anumite funcțiuni care se conditionează reciproc și a cărei integrare permite întreprinderii să reacționeze la solicitările mediului, să se dezvolte continuu, să evolueze eficient.

- În funcție de conținut, organizarea firmei îmbrăcă două forme principale: organizarea procesuală și organizarea structurală.
 - Funcțiunea reprezintă ansamblul activităților omogene desfășurate în cadrul întreprinderii în vederea obținerii unor obiective partiale, derivate din obiectivele generale.
 - Activitatea reprezintă multimea acțiunilor de aceeași natură (tehnica, economică, comercială) a căror realizare necesită cunoștințe dintr-un domeniu determinat de specialitate și are ca rezultat îndeplinirea unei parti dintr-o anumita funcție.

La proiect are a funcți unilor întreprinderii se tine seamă de:

- 1) Criteriul identității activităților grupate într-o funcție
- 2) Criteriul complementarității - gruparea într-o funcție a unor activități între care există relații complementare sau de auxiliaritate
- 3) Criteriul convergenței - gruparea într-o funcție a unor activități diferențiate orientate însă spre realizarea același obiective.

Pentru o întreprindere modernă se pot defini 5 funcții de bază:

- 1) Funcțiunea de cercetare-dezvoltare
- 2) Funcțiunea de producție
- 3) Funcțiunea comercială
- 4) Funcțiunea financiar-contabilă
- 5) Funcțiunea de personal sau de resurse umane

Funcțiunea reprezintă o serie de caracteristici ce îi conferă întreprinderii un rol bine determinat în ansamblul organelor de conducere și organizare.

Funcțiunea:

- 1) noțiune abstractă - pentru a ordona activități complexe și diverse ale întreprinderii în scopul organizării acestora.
- 2) are un caracter general întâlnindu-se în toate firmele indiferent de domeniul de activitate, de profil sau dimensiune. (ex: activitatea comercială în toate întreprinderile, indiferent dacă sunt industriale sau de servicii)
- 3) are o pondere diferențiată de la o întreprindere la alta în raport de diversa factori - cel mai important fiind specificul activității (ex: cercetarea-dezvoltarea are o pondere mai mare în întreprinderile care aparțin unei ramuri de vârf)

În cadrul funcțiunii se suprapun cu activitățile / comportamentele în care se realizează aceste activități. Activitatea reprezintă caracterul concret, măsurabil prin rezultatele obținute (produse, servicii, documente).

1) Funcțiunea de cercetare dezvoltare

Cuprinde ansamblul activităților prin care se studiază concepte, elaboră și realizează cadrul tehnico-tehnologic, organizarea și economicizarea întreprinderii. Această funcție și cea comercială asigură adaptarea întreprinderii la mediul economico-social exterior.

Se disting 2 grupe de activitate:

- I - cercetare științifică, inginerie tehnologică, introducerea progresului tehnic
- II - investiții, modernizări și retehnologizări

În cadrul primelor grupă de activități sunt cuprinse:

- A. Elaborarea planului și programelor de cercetare științifică

B. Întocmirea documentatiei tehnico-economice pentru introducerea progresului tehnic - informatizare, automatizare, robotizare

C. Diferite studii, experimentari, încercari pentru asimilarea de noi produse si tehnologii si modernizarea celei existente.

În cadrul celei de a II-a grupa sunt cuprinse activitati privind:

- A. Elaborarea planului de investitii
- B. Întocmirea documentatiei tehnico-economice pentru investitii
- C. Efectuarea diferitelor lucrari de constructii pentru investitiile prevazute si efectuarea probelor.

2) Funcțiunea de productie

- cuprinde o serie de activitati referitoare la:
- organizarea de ansamblu a întreprinderilor, sectiilor, atelierelor de productie;
- organizarea desfasurarii în conditii optime a proceselor de productie auxiliare, de deservire si conexe

Funcțiunea de productie cuprinde totalitatea activitatilor legate nemijlocit de realizarea productiei:

a) **Pregatirea productiei** care este influentata de gradul de noutate al produsului ce urmeaza a se fabrica sau un produs nou asimilat sau produs modernizat, sau produs a carui fabricatie se repeta din acest considerent. Activitatea de pregatire a productiei este legata direct de activitatea de cercetare, fiind de cele mai multe ori o continuare a celor mai multe actiuni din cadrul cercetarii-dezvoltarii.

b) **Executarea propriu-zisa** cuprinde totalitatea activitatilor întreprinse în scopul realizarii atributiilor si sarcinilor pentru fabricarea produselor finite.

c) Activitatea vizând **Iansarea si urmarirea productiei**; activitati de întretinere, reparare utilaje, masini, echipamente; activitati auxiliare.

Volumul activitatilor functiunii de productie depinde de întelegerea clara si ordonata a mediului în care aceasta functiune se integreaza celoralte activitati precum si de întelegerea conditiilor în care acesta contribuie la realizarea activitatii.

- Scopul întreprinderii este realizarea de produse conform standardelor de calitate, cu forta de munca, materii prime, materialele si utilajele, tehnologiile, care se afla la dispozitia firmei.

- Odata cu stabilirea productiei, a tehnologiilor, utilajelor, utilitatilor, standardelor de calitate, normelor de consum, se stabileste costul produsului.

3) Funcțiunea comerciala

- Include activitati care pot fi grupate în trei categorii si anume:activitati de aprovizionare tehnico-materiale

- Activitati de livrare de produse (desfacere)
- Activitati de marketing

În cadrul activitatii de aprovizionare sunt incluse actiuni referitoare la aprovizionarea firmei cu materii prime, materiale, precum si cele prin care se asigura repartizarea lor în mod organizat fundamentat stiintific, conform normelor de consum, în cadrul sectiilor, atelierelor - productie, de baza, de deservire, auxiliare, conexe.

Activitati specifice:

- determinarea normelor de consum specific, de materii prime, materiale, combustibil, energie

- determinarea nivelului diferitelor categorii de stocuri, de resurse materiale, adica stoc initial, curent, de siguranta

- încheierea contractelor de aprovizionare cu furnizorii

- aprovizionarea propriu-zisa cu resurse, primirea, receptie si depozitarea acestora.

Activitatile privind desfacerea/livrarea produselor se refera la:

- prospectarea pielei pentru stabilirea relatiilor contractuale de desfacere a produselor, lucrarilor execute/servicii prestate de întreprindere;

- încheierea contractelor pe aceste directii;

- expedierea produselor, executarea lucrarilor/serviciilor, urmarirea încasarilor, drepturilor financiare ce revin întreprinderii ca urmare a desfasurarii acestor activitati;

- asigurarea rezolvării reclamatilor beneficiarilor în cadrul termenelor de garantie;

- asigurarea service-ului.

Functiunea activitatii de marketing cuprinde ansamblul actiunilor de studiere a pielei interne, a necesitatilor si comportamentului consumatorilor în scopul stabilirii celor mai adecate modalitati de

orientare a activitatii firmei si de crestere a volumului vânzărilor. Activitatea de marketing se concretizeaza în:

- Functia de cercetare a pietei si a nevoilor de consum, prin aceasta firma urmareste prospectarea pietelor prezente si a celor potențiale; studierea nevoilor, necesitatilor solvabile, a nevoilor de consum în ansamblul lor si a motivatiei consumatorului.

- Functia de adaptare a întreprinderii la dinamica mediului - aceasta presupune promovarea spiritului novator al managerilor în întreaga activitate a firmei astfel încât să se asigure înnoirea cu frecvența limitată a ofertei de mărfuri, perfectionarea ofertei de produse și comercializarea, diversificarea acțiunilor publicitare pentru creșterea capacitatii întreprinderii de adaptare operativa și activa la cerințele pieței .

- Functia de creștere a eficienței economice care se asigura prin realizarea după caz a unor elemente de fundamentare, informații, criterii de evaluare, de opțiune pentru promovarea unor tehnici, modernizarea și eficientizarea activitatii, tehnicii moderne de promovare a vânzării.

In prezent marketingul constă într-un pronuntat caracter prospectiv, asigurând un suport informational adecvat elaborării prognozelor și planurilor economice.

4. Funcțiunea financiar contabilă

Activitatea prin care se asigura obtinerea și utilizarea ratională a mijloacelor financiare necesare desfașurării activitatilor în ansamblu ale firmei, evidența valorică a activitatii comerciale, evaluarea modului de realizare a rezultatelor economice generale ale firmelor.

Obiective prioritare ale activitatii financiare: Constituirea, repartizarea, utilizarea și pastrarea mijloacelor banesti, a fondurilor existente la dispozitia firmei.

Obiective prioritare ale activitatii contabile:

- Evidența întregii activitatii economice și a miscarii mijloacelor de baza ale întreprinderii pe baza de evidența a rezultatelor financiare

- Executarea activitatilor componente ale funcțiunii financiar-contabile se face în mod activ prin stabilirea cadrului financiar al procesului economic ce se desfășoară în firma și în mod pasiv prin înregistrarea datelor economice ale tuturor activitatilor firmei și a schimbarilor ce se produc în relația cu partenerii de relații economice din afara firmei.

5. Funcțiunea de personal/resurse umane

Cuprinde activitati prin care se asigura resursele umane necesare realizarii obiectivelor întreprinderii, utilizarea ratională a acestora, dezvoltarea continua a competențelor personalului, rezolvarea problemelor de salarizare și sociale.

Activitati specifice pot fi grupate:

- De administrare a personalului - determinarea necesarului de forță de muncă, testarea, încadrarea, evaluarea, promovarea personalului, stabilirea sistemului de salarizare, aplicarea acestuia, calculul numărului de salariați;

- De prestari servicii pentru salariații firmei - organizarea pregătirii și perfectionarii profesionale a personalului, protecția socială, asigurarea condițiilor de igienă, protecția muncii;

- Activitati administrative, de secretariat, de protocol - în organizarea activitatilor acestor funcțiuni este necesar ca managerul să asigure un echilibru între interesele salariaților, obiectivele și rezultatele întreprinderii;

INTERDEPENDENTA FUNCTIUNILOR INTREPRENDERII

În practica toate funcțiunile întreprinderii se află într-o strânsă interdependență, se întrepătrund și se completează reciproc, formând sistemul organizării procesuale a întreprinderii. Manifestarea corecta a unei funcțiuni determină manifestarea corecta și a celorlalte funcțiuni; după cum apariția unei dereglații în o funcțiune provoacă perturbări în celelalte.

I.5. STRUCTURA ORGANIZATORICA A INTREPRENDERII

Organizarea și functionarea întreprinderii este orientată către realizarea obiectivelor sale, fiecare componentă organizatorică trebuind să contribuie la realizarea unor obiective derivate din finalitățile generale ale întreprinderii.

Sistemul de management al firmei constă în totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea în care se desfășoară procese de conducere ale activității. Sistemul de management este alcătuit din următoarele subsisteme componente:

- **subsistemul decizional** (conducator) - cuprinde funcțiile de management;
- **subsistemul operational** (condus) - cuprinde funcțiile de execuție;
- **subsistemul informational** (de legătură).

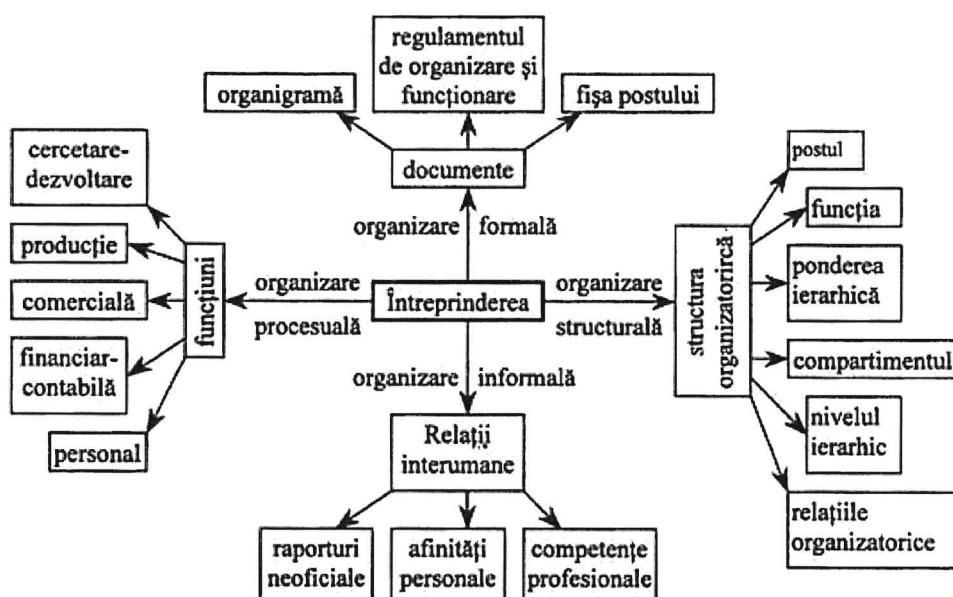
Organizarea poate fi:

- **formală** – bazată pe acte normative, documente oficiale sau dispozitii manageriale interne. Poate fi procesuală, prin care se delimită funcțiile întreprinderii sau structurală, prin care se asigură coordonarea diferitelor subdiviziuni organizatorice.

- **informală** (neoficială).

Obs.: Structura organizatorică reflectă "anatomia întreprinderii".

Definție: **structura organizatorică** reprezintă ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice și a relațiilor dintre acestea, orientate către realizarea obiectivelor prestabilite ale întreprinderii.



Privită ca sistem, structura organizatorică cuprinde:

- 1). Principalele componente organizatorice
- 2). Relațiile organizatorice
- 3). Ordinea componentelor organizatorice
- 4). Sistemul de obiective

1). Principalele componente organizatorice

Acestea sunt postul, funcția și compartimentul de munca.

a) **Potul de munca** reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică, fiind definit ca ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin spre exercitare, în mod regulat, unei persoane angajate în întreprindere.

Obs.: obiectivele individuale ale postului justifică ratiunea înființării și funcționării lui. Pentru realizarea lor, titularul postului îi sunt conferite sarcini și responsabilități adecvate.

Trasaturile obligatorii ale unui post de munca:

- autoritatea formală (competențele) - exprimă limitele între care titularul postului are dreptul de a aciona pentru realizarea obiectivelor individuale;

- competența profesională, exprimată prin nivelul de pregătire, experiența, prestigiul profesional s.a.;

- **responsabilitatea** - aceasta reprezinta raspunderea titularului (disciplinara, materiala, penala) de a-si indeplini sarcinile si atributiile derivate din obiectivele individuale ale postului.

Conexiunile dintre sarcini, competente si responsabilitati in cadrul obiectivelor postului sunt exprimate in literatura de specialitate prin "triunghiul de aur" al organizarii:

Sarcini	Competențe	Responsabilități
Să vreo	Să știi	Să poți

Totalitatea posturilor definite prin aceeasi caracteristici principale formeaza o functie.

b) Functia reprezinta ansamblul atributiilor si sarcinilor, omogene din punct de vedere al naturii si complexitatii lor, desemnate in mod regulat unui angajat din intreprindere.

Clasificarea functiilor dupa natura competentelor si a responsabilitatilor pe care le presupun:

- **functii de management**, caracterizate prin sarcini, competente si responsabilitati din domenii mai largi de activitate, implicand atributii de coordonare a unui numar de subordonati;
- **functii de executie**, caracterizate prin obiective individuale limitate, insotite de competente si responsabilitati mai reduse; ele au menirea punerii in practica a deciziilor titularilor posturilor de conducere.

c) Compartimentul de munca reprezinta o unitate organizatorica cu o structura mai complexa, reunind sub aceeasi autoritate ierarhica un anumit numar de persoane, carora le revin permanent spre exercitare sarcini bine precizate.

Clasificarea compartimentelor dupa modul de participare la realizarea obiectivelor firmei:

- **operationale** - contribuie direct la realizarea obiectivelor firmei, ca de exemplu sectii de productie, ateliere service, serviciu comercial,, care se afla sub autoritatea ierarhica a unui conducator;
- **functionale** - participa la fundamentarea strategiilor si politiciilor firmei, ca de exemplu departamente de cercetare-dezvoltare, financiar-contabile s.a.; acestea se afla in structura de management a firmei.

Clasificarea compartimentelor dupa volumul si natura atributiilor si nivelul de delegare a autoritatii:

- **compartimente de baza (elementare)**, specializate in executarea unor activitati omogene, cuprinzand, de regula, doua niveluri ierarhice;
- **compartimente de ansamblu (complex)** care grupeaza sub o autoritate unica mai multe compartimente elementare si executanti.

2). Relatiile organizatorice

Releva raporturile instituite intre componente organizatorice prin reglementari oficiale. In functie de natura si modul de manifestare a competentelor si responsabilitatilor se disting mai multe tipuri de relatii:

A. Relatiile de autoritate, instituite prin reglementari oficiale, a caror manifestare este deci obligatorie, respectiv:

a). **relatii ierarhice**, exprima raporturile dintre titularii posturilor de conducere si titularii posturilor de executie;

b). **relatii functionale**, reprezinta expresia exercitarii autoritatii functionale de catre compartimente specializate, care pot emite indicatii metodologice, recomandari, studii,..;

c). **relatii de stat major**, ce pot lua nastere ca urmare a delegarii unor sarcini, competente si responsabilitati de catre conducere unor persoane specializate in vederea solutionarii unor probleme complexe.

B. Relatiile de cooperare, ce se stabilesc intre titularii unor posturi situate pe acelasi nivel ierarhic, din compartimente diferite, in vederea realizarii in comun a anumitor obiective.

C. Relatiile de control, ce se asociaza, de regula, relatiilor ierarhice, stabilindu-se intre titularii unor posturi aflate pe niveluri ierarhice diferite.

D. Relatiile de reprezentare reprezentate de legaturile dintre reprezentantii imputerniciti ai intreprinderii si reprezentantii organizatiilor profesionale, sindicale etc.

3). Ordinea componentelor organizatorice

Este exprimata prin nivelul ierarhic si ponderea ierarhica.

a) **Nivelul (treapta) ierarhica**, reprezentat de totalitatea subdiviziunilor organizatorice (posturi) situate la aceeasi distanta fata de conducerea superioara, de top managementul firmei.

b) **Ponderea ierarhica** (norma de conducere sau aria de control) reprezinta numarul de persoane aflate in subordinea nemijlocita a unui cadru de conducere.

Obs.: numarul de persoane ce pot fi coordonate eficient de catre un conducator depinde de complexitatea activitatilor, de volumul de informatii, de capacitatea si motivarea managerului, de dispersia teritoriala a unitatilor conduse s.a.m.d.

4). Sistemul de obiective – Documentele de formalizare a structurii organizatorice

i. Regulamentul de organizare si functionare (ROF) poate fi structurat pe cinci parti:

-partea I: organizarea firmei (cuprinzand dispozitii generale, actele de infiintare, obiectul de activitate, tipul societatii, forma juridica), dar si prezentarea structurii organizatorice;

-partea II: atributiile firmei;

-partea III: conducerea firmei, unde se precizeaza atributiile si competentele Adunarii Generale a Actionarilor, Consiliului de Administratie si conducerii executive;

-partea IV: atributiile si diagrama de relatii pentru fiecare compartiment functional si de productie;

-partea V: dispozitii generale si finale.

ii. Fisa postului este un document operational important, care prezinta in detaliu elementele impuse unui salariat pentru a-si exercita in conditi normale activitatea.

Fisa postului cuprinde:

- denumirea si obiectivele postului;
- compartimentul din care face parte;
- competentele si responsabilitatile aferente postului;
- cerintele de studii, vechime, aptitudini;

Fisa postului serveste atat ca document organizatoric indispensabil fiecarui salariat, cat si ca suport pentru evaluarea muncii si a comportamentului salariatului.

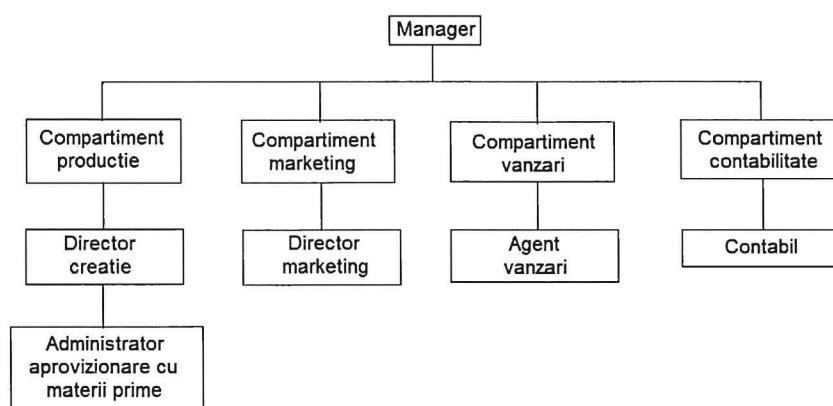
iii. Regulamentul de ordine interioara este un document pe care il poate intocmi conducerea intreprinderii, odata adoptat el devenind obligatoriu pentru toti angajatii firmei.

iv. Organograma este o reprezentare grafica a structurii organizatorice, redand integral sau partial componentele structurii formale (posturi, compartimente, niveluri ierarhice, relatii organizatorice, pondere ierarhica si altele). Organograma este un document important, folosit in analiza managementului firmei.

Dupa sfera de cuprindere exista organigrame generale (redau toate componentele structurii formale) si organigrame partiale (ce redau o parte a structurii organizatorice).

Dupa modul de ordonare a compartimentelor si a relatiilor dintre ele exista: organigrame piramidale, circulare, orientate de la stanga la dreapta, in foi de trefla etc. Exemplu organograma:

I.6. PROCESUL DECIZIONAL



Sistemul decizional

Ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor.

Deciziile:

- trebuie să fie rezultatul unui proces de gândire
- precedat de o informare

- și analiză temeinică a tuturor datelor problemei, a elementelor de influență
- având în vedere condițiile concrete în care își desfășoară activitatea fiecare întreprindere în parte

Elemente componente:

Decidentul este reprezentat de o persoană sau grup de persoane (ex.: un manager sau un organism managerial) care în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumschise adoptă decizia în situația respectivă;

Obiectivul sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei;

Mulțimea alternativelor – este formată din toate variantele posibile de acțiune în vederea realizării obiectivelor propuse;

Mulțimea criteriilor decizionale – reprezintă punctele de vedere ale decidentului cu ajutorul cărora delimitizează aspectele realității economice în cadrul procesului decizional;

Mediul ambiant - constă din ansamblul elementelor eterogene și exogene întreprinderii, care alcătuiesc situația decizională caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor deciziei;

Consecințele variantelor sau alternativelor se întâlnesc la intersecția criteriilor cu variantele, care au unități de măsură specifice;

Utilitatea fiecărei consecințe a diferitor variante reprezintă folosul așteptat de decident în urma faptului că o anumită consecință se realizează

Etape :

1. *Identificarea și definirea problemei*: recunoașterea situației care impune luarea deciziei și determinarea obiectivelor urmărite prin aceasta;

2. *Precizarea corespunzătoare a obiectivului*, prin stabilirea corelației între obiectivele de ansamblu ale întreprinderii și problema dată, astfel ca obiectivul stabilit trebuie să fie real, mobilizator și stimulator.

3. *Stabilirea criteriilor* - adunarea principalelor informații și stabilirea criteriilor de evaluare a fiecărei variante posibile, motiv pentru care în adaptarea deciziei se cere folosirea modalităților participative de luare a deciziei.

4. *Stabilirea variantelor decizionale posibile*: evaluarea alternativelor identificate, evidențierea limitelor, avantajelor și dezavantajelor fiecărei alternative (variante).

5. *Alegerea variantei (alternatiivei) optime*, respectiv a deciziei.

6. *Aplicarea variantei (alternatiivei) optime*: necesită luarea în prealabil a unui ansamblu de măsuri sistematizate sub forma unui „plan de acțiune”.

7. *Evaluarea rezultatelor obținute*: măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite și se stabilesc cauzele care au generat eventualele abateri.

I.7. METODE DE MANAGEMENT

a. **Metoda de management** este acea modalitate managerială ale cărei faze și componente sunt precis conturate și riguros structurate într-un ansamblu funcțional ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri. Deci, metoda managerială presupune întotdeauna modificări în caracteristicile relațiilor de management la nivelul unora din compartimentele firmei. Ex.: delegarea, diagnosticarea.

Trebuie făcută **discriminația** între **metodele de management** și **metodele utilizate în management**. Ultimele sunt metode cu caracter economic, tehnic, sociologic, a căror folosire nu afectează nemijlocit conținutul și forma de manifestare a relațiilor și proceselor manageriale. Ex.: brainstorming-ul, matricea descoperirilor.

Sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente – principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management pentru o firmă în ansamblul său ori pentru principalele componente, în vederea sporirii profitabilității economice. Ex.: managementul prin obiective, managementul pe bază de proiecte, managementul prin excepție.

Sistemele de management se referă la firmă în ansamblul său, la componentele majore ale acesteia, în timp ce **tehniciile de management** privesc de regulă realizarea unor atribuții sau sarcini manageriale care revin unuia sau mai mulțor manageri.

Sistemul managerial are o complexitate apreciabilă încorporând, printre altele, diverse metode ce pot fi utilizate de sine stătător. În schimb, metoda sau tehnica de management reprezintă o unitate primară, ce nu mai poate fi descompusă fără a o desființa sau fără a-i modifica structura și finalitatea.

b. Sisteme și metode generale de management

Vizează ansamblul proceselor și relațiilor manageriale din cadrul firmei sau o parte considerabilă a acestora, având o influență adesea decisivă asupra funcționalității și eficacității managementului.

1. **Managementul prin obiective** – este un sistem de management bazat pe determinare riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților (care participă nemijlocit la stabilirea lor) și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, sancțiunilor, cu nivelul realizării obiectivelor prestabilit.

2. **Managementul prin proiecte** – este un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea de câțiva ani, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite precis, cu un puternic caracter inovațional, care implică aportul unei largi game de diversi specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

3. **Managementul pe produs** – este un sistem de management caracterizat prin atribuirea principalelor sarcini, competențe și responsabilități de conducere, privind fabricarea și comercializarea unui produs sau a unei grupe de produse asemănătoare, cu pondere semnificativă în producția firmei, unui cadru de conducere care se ocupă în exclusivitate de adoptarea deciziilor și operaționalizarea acțiunilor pentru menținerea și creșterea competitivității sale (lor).

4. **Managementul prin bugete** – este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente – procesuale și structurale – cu ajutorul bugetelor. Bugetul – ca important instrument managerial – asigură, în expresie financiară, dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor la nivelul centrelor de gestiune și, în final, evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

5. **Managementul prin excepții** – este un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilită și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei.

6. **Managementul participativ** – constă în exercitarea principalelor procese de management prin implicarea unui grup de proprietari și/sau de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități, între care organismele participative instituționalizate – AGA, CA, Comitetul de direcție, Comisia de cenzori – ocupă o poziție centrală.

c. Metode și tehnici speciale de management

Acest grup de metode se folosește pentru rezolvarea cât mai eficientă a unor probleme specifice diferitelor funcții ale conducerii

- **Metoda diagnosticării:** diagnosticarea este acea metodă folosită în management, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, din manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe, ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare.

- **Şedința** – constă în reunirea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.

- **Delegarea** – constă în atribuirea temporară de către un manager a uneia din *sarcinile* sale de serviciu unui subordonat, însotită și de *competență* și de *responsabilitatea* corespunzătoare.

- **Tabloul de bord** – este un ansamblu de informații curente, prezentate într-o formă sinoptică, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale activităților firmei sau a unora dintre ele și la factorii principali ce condiționează derularea lor eficace și eficientă.

d. Metode de stimulare a creațivității personalului

Brainstorming-ul (asaltul de idei) – are drept scop emiterea unui număr cât mai mare de idei privind modul de rezolvare a unei probleme, în speranța că în cadrul sau prin combinarea lor se va obține soluția optimă. Calea de obținere a acestor idei este aceea a stimulării și dezvoltării creațivității în cadrul grupului, în condițiile unei atmosfere permisive, ca urmare a înlăturării evaluării ideilor emise și deci a eliberării participanților de inhibiție, de frica de a nu greși, prin provocarea unui fenomen asemănător unei

reacții în lanț și producerea de asociații noi de idei pertinente. Brainstorming-ul se derulează în cadrul unei reuniuni formate dintr-un grup restrâns de persoane, 5-12, de preferință cât mai eterogene din punct de vedere al pregătirii și ocupărilor. Grupul se întrunește sub conducerea unui coordonator, care îndeplinește atât rolul de animator, cât și de moderator, în funcție de evoluția desfășurării reuniunii. Durata optimă a brainstorming-ului este de 15-45 minute.

Matricea descoperirilor – concepută pentru generarea de idei noi, pe baza efectuării, de o manieră sistematică, a tuturor combinațiilor posibile între factorii de un anumit fel, sau între factorii de 2 categorii diferite. Matricea descoperirilor se prezintă sub forma unui tabel cu intrare dublă în care factorii sau variabilele care se confruntă se plasează pe orizontală și verticală, realizându-se astfel toate combinațiile posibile de către două elemente, chiar dacă aparent între ele nu există legături. Metoda se poate utiliza în vederea obținerii de idei pentru un nou produs. În acest scop se poate folosi o matrice tehnico – economică, ce se bazează pe faptul că un produs reprezintă rezultatul unor factori tehnico – materiali (materii prime, procedee tehnologice, echipamente) și a unor factori economico – sociale (satisfacerea unei anumite comenzi sau necesități sociale, pe o anumită piață, cu un anumit cost):

Variabile tehnico-productive		Know-how					Procedee tehnologice				Echipamente				
Variabile economico-sociale	K	K	K	K	K	T1	T2	T3	T4	E1	E2	E3	E4	E5	
Necesități	N1														
	N2														
	N3														
Piețe	P1														
	P2														
	P3														
	P4														
	P5														
Prețuri	Pr1														
	Pr2														
	Pr3														
	Pr4														

Metoda Delbecq – metoda urmărește obținerea de idei noi în vederea soluționării unor probleme pe baza maximizării participării membrilor grupului. Problema de soluționat este definită ca o diferență între situația actuală – așa cum este percepță de componentii firmei – și situația ideală, imaginată de aceleasi persoane. Soluționarea problemei constă în reducerea cât mai mult a acestui decalaj. Din punct de vedere al creativității, originalitatea metodei constă în îmbinarea creativității indivizilor cu cea a grupului, permitând fiecaruia să se exprime la nivelul maxim al posibilităților. *Reguli de bază:* orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală în scris; în cursul fazei muncii în grup, intervențiile orale individuale li se acordă un timp limitat, fiind efectuate succesiv de fiecare component.

Metoda Delphi – (ancheta iterativă) se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, presupunându-se că la baza deciziilor privind viitorul trebuie să se afle, ca o componentă de bază, cunoștințele și intuiția specialiștilor din domeniul respectiv.

Etape:

- pregătirea și lansarea anchetei – se stabilește conducătorul anchetei și problema decizională pentru care se utilizează ancheta și aspectul major asupra căruia se va solicita opinia

specialiștilor, se constituie panelul de specialiști și se întocmește primul chestionar care se transmite componentelor panelului în vederea completării lui.

- efectuarea anchetei – constă în completarea chestionarului de către participanți, restituirea răspunsurilor organizatorilor și îmbunătățirea chestionarelor pe baza opinioilor exprimate de specialiști. Ciclul *expediere chestionar – completare – înapoiere chestionar*

- prelucrarea opinioilor exprimate și reformularea chestionarului se repetă până când se obține consensul a cel puțin 50% dintre membrii panelului asupra opinioilor inserate în chestionar.

- preluarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul de cizional – constă în prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor obținute prin intermediul chestionarelor și prezentarea rezultatelor factorilor de decizie în vederea luării deciziilor care se impun. Tot în această etapă se include recompensarea materială și morală a componentelor panelului pe ale cărui opinii se fundamentează alternativele decizionale conturate în final.

I.8. ANTREPRENOR – ANTREPRENORIAT - ANTRERPRIZĂ

Antreprenoriatul este pentru dumneavaostra?

Antreprenoriatul aduce multe beneficii pentru intreprinzatori și pentru societate, dar nu se potriveste tuturor oamenilor. Înainte de a începe propria dumneavaostra afacere, trebuie să stii ce este antreprenoriatul și ce inseamna a fi intreprinzator, pentru a decide dacă vi se potriveste.

Ce este antreprenoriatul și antreprenorul?

Antreprenoriatul este procesul de creare a unei noi afaceri care va oferi valoare clientilor și va aduce castig. Rolul principal în antreprenoriat il joacă antreprenorul (omul de afaceri). Antreprenorul este persoana dispusa să-si asume riscuri(pericole) și să dedice efort și timp pentru a începe propria să afacere. Afacerea să poate să fabric un anumit produs, poate să se ocupe de comertul en gros sau cu amanuntul sau să furnizeze servicii. Poate fi o întreprindere în mediul fizic dar poate fi și o afacere pe Internet, deci o formă de comert electronic (sau servicii electronice). În acest caz vorbim de antreprenoriaț.

De ce să fii antreprenor?

Antreprenorul de succes trebuie să fie în stare să recunoască oportunitățile, să promoveze inovația și să-si asume riscul. Procesul nu este simplu, dar antreprenoriatul aduce și multe beneficii. Există cel puțin cinci motive pentru care o persoană ar putea decide să intre în procesul de antreprenoriat, asumându-si și riscul:

✓ Satisfactia personală – Antreprenorul planifică, organizează și pună în practică o activitate provocatoare, care îl inspiră. Înființarea întreprinderii sale este insotită, însă, de înalte satisfacții personale.

✓ Independența – Antreprenorul este propriul său angajator. Își alege clientii și produsele/serviciile care le va oferi.

✓ Statutul social – Un antreprenor bun se bucură de stima altor persoane.

✓ Bani – Unele întreprinderi câștigă suficiente bani ca să supraviețuiască. Există însă și altele care au un profit de multe milioane. Probabilitățile există înțotdeauna.....

✓ Contribuția la consolidarea antreprenoriatului tării – Caracteristicile de personalitate ale unui bun antreprenor

✓ Sa reziste în fața dificultăților și a stării de incertitudine – Probabil ca cel mai important element al personalității antreprenorului, deoarece antreprenoriatului înseamnă dificultăți zilnice și dezamagiri frecvente. Dacă dorești să devii antreprenor este obligatoriu să faci față obstacolelor – ca și cum ar fi ceva pe care trebuie să depășești-si nu să le privesti ca pe o barieră pusă în fața obiectivelor pe care îți le-aștepța. Si înca ceva: antreprenoriatul nu este o cursă pe 100 m. Este un maraton care de multe ori durează o viață.

✓ Viziune-obiective – Antreprenorul de success are viziune și poate să-si stabilească anumite obiective, pe care se angajează să le realizeze. Prin acest proces, în afara de succes obține și satisfacție personală.

✓ Asumarea riscului – Un bun antreprenor poate să-si asume riscul atunci când este necesar, dar mai întâi evaluatează oportunitățile și amenințările existente într-o situație dificilă.

✓ Creativitatea – Antreprenorul bun are înțelepciunea de a aciona pe segmente de piata specializate sau de a satisface nevoile de consum care nu au fost acoperite de către concurența sa, prin noi produse/ servicii.

✓ Angajamentul deplin – Multă munca, energie și concentrare pe obiectivele propuse sunt caracteristicile principale ale unui bun antreprenor.

Care este procesul antreprenorial?

Intreprinzatorul are un rol complex în etapa de înființare a afacerii sale. Va trebui pentru început să evaluateze o oportunitate de afaceri. Aceasta oportunitate va folosi pentru a initia activitatea sa antreprenorială.

In continuare va trebui să studieze și să colecteze toate informațiile posibile care se referă la această afacere și să planifice înființarea afacerii sale. Este foarte important să asigure resursele necesare pentru afacerea sa și în același timp să aibă puterea de a se confrunta cu toate dificultatile și amenintările care pun în pericol nu numai înființarea ci și funcționarea și dezvoltarea acesteia.

Procesul de înființare al unei afaceri are patru elemente de bază:

1. Recunoașterea și evaluarea oportunității de afaceri
2. Dezvoltarea planului de afaceri (despre această etapă vom vorbi pe larg în cap. Management financiar)

3. Stabilirea resurselor necesare

4. Administrarea afacerii

O „idee bună de afaceri” este suficientă pentru construirea unei afaceri?

Dacă ati decis să va înființati propria dumneavoastră afacere trebuie să dedicati timp și energie pentru dezvoltarea ideii dumneavoastră. Unul dintre mărele avantaje ale ideii de a deveni antreprenor este că veti ocupa de ceva care va va entuziasma. Trebuie inconsecinta să reușiti să recunoașteți o idee originală și să începeți o activitate care va conduce la un produs (sau serviciu) pentru care clientii vor fi dispuși să platească. Evaluati ideea dumneavoastră. Dezvoltarea unei idei este numai începutul. Urmează trecerea acestaia în practică. Pentru a va asigura de succesul ideii dvs. în practică, trebuie să o evaluați.

Să intrucați nu suntem întotdeauna și cei mai buni judecători ai proprii noastre idei, nu trebuie să ezitați să cereti ajutorul oamenilor pe care parere contactați. Rugați-șă fie sinceri și să nu ezite să fie critici.

O avertizare: De multe ori, dacă instinctul dumneavoastră va însemna să treceti la acțiune, merita să o faceti chiar dacă opinia celor care i-ati solicitat a fost negativă. Trebuie să tineti cont de faptul că, dacă ideile dvs. sunt cu adevarat inovatoare, este greu să fie evaluate înainte de a fi puse în practică și să aduca primele rezultate. La sfârșitul zilei dumneavoastră și propria convingere sunt cele care vor decide dacă merita să va ocupe de o oportunitate de afacere sau nu.

Întrebăți-vă pe sine și pe alții :

- Este ideea dvs. cu adevarat originală?
- Prin ce difera ideea dvs. de alte idei asemantice de pe piata?
- Poate fi realizată?
- Care sunt factorii care pot conduce ideea dvs. la realizarea în practică cu succes?
- Care sunt factorii care pot conduce ideea dvs. la un eșec?
- Ce se întâmplă dacă ati modifica puțin produsul sau serviciul dvs.?
- Carui tip de clienti se adresează produsul sau serviciul dvs.?
- De ce vor cumpăra clientii produsul sau serviciul dvs.?
- Există unele restricții (institutionale sau juridice) care pot fi un obstacol în realizarea ideii dvs.?
- Dacă veti pune în practică ideea dvs. care considerați că va fi beneficiul pentru clienti?

APLICATIE – Personalitatea Antreprenorului

Testul este compus din 28 de întrebări care vor fi prezentate conform cu modelul de mai jos. Răspunsurile vor fi notate cu o notă de la 1 la 5, 1 reprezentând NU cu certitudine iar 5 reprezentând DA cu certitudine. În același sens, 3 va fi un răspuns neutru.

Nr.	Întrebare				
1	Esti conștient că în etapa de intemeiere a firmei tale, te poți confrunta cu situații uineori extreme de dificile?	1	2	3	4
2	Esti în masura să realizezi să te întreți cu clientii?	1	2	3	4
3	Disponi „înainte de înființarea firmei”, de timp suficient pentru toate pregăturile necesare?	1	2	3	5

...	
...	
...	
28	In cazul in care intentionezi sa infiintezi firma impreuna cu un partener, esti sigur ca vei coopera in mod armonios cu acesta?	1	2	3	4	5

Setul de întrebări este:

1. Esti constient ca in etapa de intemeiere a firmei tale , te poti confrunta cu situatii uneori extreme de dificile?
2. Ești in masura sa realizezi sis a intretii contacte cu clientii?
3. Dispui ,inainte de infiintarea firmei, de timp suficient pentru toate pregatirile necesare?
4. Esti capabil sa convingi pe alții utilizand argumentele tale?
5. Esti in masura sa te adaptazi la partenerul tau de discutie si la argumentele acestuia?
6. Poti discerne aspectele esentiale de cele neesentiale , altfel spus sa identifici rapid ceea ce este necesar pentru o decizie?
7. Esti suficient de inzestrat din punct de vedere intelectual pentru a putea aborda simultan un numar mai mare de probleme?
8. Esti un om de actiune?
9. Iți face placere sa realizezi ceva nou ?
10. Esti capabil sa planifici o activitate , sa-ti fixezi niste obiective și să stabilesti etapele intermediare de atingere ale acestora?
11. Dispui de aptitudinea de conducere si de motivare a colaboratorilor tui ?
12. Esti capabil de a improviza , in cazul in care deodata a intervenit ceva imprevizibil?
13. Esti capabil si in situatii de stres sa te concentrezi si sa actionezi in mod rational?
14. Esti dispus sa-ti asumi riscurile uneori inerente demararii oricarei afaceri?
15. Esti capabil sa-ti asumi din propria initiativa responsabilitati si sa actionezi in consecinta fara ca cineva sa-ti solicite acest lucru?
16. Starea sanatatii tale iti permite ca pe perioada "punerii pe roate" a firmei sa lucrezi 10-12 ore/zi, uneori mai mult ,6 poate 7 zile pe saptamana ?
17. Medicul tau apreciaza drept corespunzatoare starea sanatatii tale ?
18. Familia este dispusa sa-ti acorde sprijin si intelegera in aceasta perioada de intemeiere a firmei ?
19. Din punct de vedere financiar , pentru tine se justifica infiintarea unei firme ?
20. Esti dispus tu si familia ta sa-ti asumi riscul unor venituri incerte si neregulate care pot influenta negativ nivelul de trai al tau si al familiei ?
21. Dispui de rezerve financiare suficiente pentru ca pe perioada de "seceta "sa poti asigura o existenta multumitoare pentru tine si familia ta ?
22. Esti dispus ca pe perioada intemeierii firmei sa suporti privatiunile renuntarii la concediu , ale multor drumuri obositoare ?
23. Indeplinesti prevederile pe care legea le stabileste pentru intemeierea unei intreprinderi? (de ex. studii de specialitate)
24. Dispui de suficienta experienta in bransa pentru a introduce pe piata, impotriva concurentei produsele si serviciile tale ?
25. Dispui de suficiente cunostinte in domeniul financiar si al conducerii afacerilor?
26. Ai posibilitatea sa-ti completezi anumite cunostinte care iti lipsesc prin participarea la diferite cursuri de perfectionare ?
27. Daca nu intrunesti toate aptitudinile sau nu dispui de cunostintele de specialitate necesare , accepti posibilitatea de a infiinta firma cu un partener?
28. In cazul in care intentionezi sa infiintezi firma impreuna cu un partener, esti sigur ca vei coopera in mod armonios cu acesta?

INTERPRETAREA TESTULUI

Calculati numarul total de puncte pentru fiecare din cele 3 categorii de intrebari.

Ex: la cele 28 de intrebari din categoria "personalitatea antreprenorului" numarul total de puncte corespunzator raspunsurilor este de 110.

Determinati punctajul mediu pentru fiecare categorie de intrebari prin impartirea numarului total de puncte la numarul de intrebari aferent categoriei respective. Conform exemplului de mai sus impartiti numarul total de puncte de 110 la numarul de intrebari(28)si obtineti punctajul mediu pentru categoria respective de intrebari si anume valoarea de 3.93.

Interpretarea punctajului:

Punctaj : 3.80 - 5.00: Ai calitati de intreprinzator si esti pregatit sa faci fata unei vieti nu foarte liniene care te poate astepta.

Punctaj: 2.80 – 3.79: Te poti descurca pe drumul acesta .Important este sa si vrei

Punctaj : 2.20 – 2.79: Ai putea sa faci fata provocarilor pe care viata de intreprinzator le implica .Pentru a lua o decizie analizeaza cu atentie celelalte 2 aspecte.

Punctaj: 1.20 – 2.19: Poate ca iti doresti foarte mult sa fii stapan pe propria ta soarta economica .Nu este insa suficient.Trebuie sa si poti.Este bine sa fii prudent inainte de a lua o decizie.

Punctaj: sub 1.19: Viata de intreprinzator plina de riscuri nu pare sa fie potrivita pentru tine.Poate e bine ca deocamdata sa-ti construiesti o alta strategie personala.

II. MANAGEMENTUL MARKETINGULUI

În literatura de specialitate, precum și în practica economică, conceptul de marketing are mai multe accepții. În funcție de unghiul de abordare, prin termenul de marketing se pot desemna, deopotrivă, atât un domeniu al științei, o disciplină, un demers socio-economic, cât și o activitate practică sau o funcție a unei organizații (privată sau publică).

Din punct de vedere etimologic, cuvântul "marketing" provine din limba engleză și desemnează "piată", "comercializare", "târguială", "vânzare/cumpărare". Prin urmare, deși termenul de marketing a apărut înaintea apariției științelor economice ca știință, consacrarea lui în literatura de specialitate este indisolubil legat de evoluția științelor economice (evoluția gândirii și curentelor din domeniul științelor economice).

Din punctul de vedere al modului de definire a conceptului de marketing, de-a lungul timpului s-au conturat două mari clase de definiții:

1. Prima clasă de definiții s-a conturat în prima jumătate a secolului XX și este vizibil tributară vechii orientări a activităților economice, în care punctul de pornire sau central îl constituia nu clientul (consumatorul), ci produsele existente care trebuiau furnizate sau oferite (orientarea spre vânzări). Astfel, conform acestei prime clase, prin marketing se înțelege "realizarea activităților economice care dirijează fluxul bunurilor și serviciilor de la producător la consumator sau utilizator". De altfel una dintre caracteristicile de bază a acestei clase de definiție îl constituie faptul că marketingul este privit și considerat exclusiv doar ca un mijloc de vânzare și de promovare.

2. A doua clasă de definiții, apare în cea de-a doua jumătate a secolului XX și revizuește într-o manieră destul de profundă termenul și înțelesul de marketing. În accepțunea celei de-a doua clase de definiții, marketingul apare legat de noțiunea de "client" sau "consumator", abordarea conceptuală fiind mult mai largă, procesuală/sistemnică și interdisciplinară. De asemenea, drept caracteristică generală, această clasă de definiții lărgește sfera activităților legate de marketing, folosind acest concept nu numai la activitățile economice, ci și la activitățile sociale sau din sfera politicului (activități și partide politice). Totodată, această clasă de definiții pune accent pe evidențierea procesului de tranzacție/schimb valoric care apare în procesul de vânzare/cumpărare de bunuri sau servicii.

Astfel, în cea de-a doua clasă de definiții intră următoarele definiții:

1. Marketingul este un întreg sistem de activități economice referitoare la programarea, prețurile, promovarea și distribuirea produselor și serviciilor menite să satisfacă cerințele consumatorilor actuali și potențiali (Stanton, 1981);

2. Marketingul reprezintă o activitate umană orientată în direcția satisfacerii nevoilor și dorințelor prin intermediul procesului schimbului(Kotler, 1999);

3. Marketingul este procesul managerial responsabil cu identificarea, anticiparea și satisfacerea cerințelor clientilor în condiții de profitabilitate (Verstage, 2005).

4. "Marketingul este un proces social și managerial prin care indivizi sau grupuri de indivizi obțin ceea ce vor și ce le sunt necesare prin intermediul creării și schimbului între ei de produse și valori"(Kotler et al, 1999). Această din urmă definiție evidențiază pregnant legătura care există

5. Între conceptul de marketing și conceptul de tranzacție/schimb a produselor/valorilor (proces care presupune ca o organizație să ofere anumite produse și servicii în schimbul banilor furnizați de clienții care au trebuință de astfel de produse/servicii).

II.1. FUNCȚIILE DE MARKETING

La modul general funcțiile de marketing pot fi definite ca fiind acele activități specifice domeniului de marketing. Diferența dintre funcțiile de marketing și alte activități rezidă, în general, în următoarele:

- funcțiile de marketing se compun sau sunt alcătuite din sarcinile, activitățile și procesele specifice numai marketingului și care nu se regăsesc pentru o altă categorie de funcții sau domenii (de exemplu funcțiile managementului);
- aceste funcții se exercită în toate organizațiile din domeniul privat, indiferent de specificul organizației;

Cei mai mulți autori și specialiști în domeniu consideră drept funcții ale marketingului activitățile economice legate de ajungerea produselor și serviciilor la consumator (altele decât producerea de produse sau bunuri). În acest sens, funcțiile de marketing se definesc ca fiind totalitatea activităților din sfera sau domeniul: (1) furnizării; (2) transportului; (3) depozitării; (4) vânzării și (5) cumpărării de produse sau servicii.

O clasificare riguroasă a funcțiilor de marketing este aceea oferită de Ch.F. Phillips și Delbert.J.Duncan (1968) care împart funcțiile marketingului în:

1. Funcții implicând transferul titlului de proprietate (cele legate activități de vânzare și activități de cumpărare);
2. Funcții implicând distribuția fizică (activitățile de transport, depozitare/stocare);
3. Funcții care facilitează realizarea celor de mai sus (standardizare, dozare, informații asupra pieței, asumarea riscului).

O altă clasificare a funcțiilor de marketing este clasificarea propusă de M.C. Demetrescu (1977), conform căreia, la nivelul unei organizații, se întâlnesc 2 mari categorii de funcții și anume:

1. atragerea cererii;
2. satisfacerea cererii.

Domeniile și activitățile pentru realizarea primei funcții se referă la produs, preț și acțiuni promotională. Cea de-a 2 funcție se referă la canalele de distribuție și activități de logistică.

Nu în ultimul rând, C. Florescu (Florescu et. al., 1992) consideră că funcțiile de marketing se pot clasifica sau formula în următorul mod:

a) Investigarea pieței, a necesităților de consum.

Este de neconceput ca să vorbim de marketing fără să ne referim la activități ce vizează investigarea piețelor sau analiza informațiilor cu privire la piața de produse/servicii. Prin realizarea acestei funcții se urmărește, în principal, obținerea de informații referitoare la piețele potențiale sau prezente, nivelul cererii și al ofertei. Deasemenea, aria investigației ar trebui să se extindă și asupra celorlalte componente ale mediului la care se raportează organizația (factorii care influențează piața de bunuri și servicii). Această funcție ar trebui să aibă un caracter permanent pentru majoritatea organizațiilor din sectorul privat sau nonprofit. Într-un anumit fel, această funcție precede celelalte funcții ale marketingului și le pregătește condițiile de realizare.

b) Conectarea dinamică a organizației la mediul ei economico-social.

Această funcție reflectă viziunea nouă a marketingului asupra relației organizație-mediu, respectiv întreaga activitate a unei întreprinderi trebuie axată sau orientată permanent la cerințele și rigorile mediului. Această funcție are un conținut extrem de dinamic și presupune activități de adaptare operativă la condițiile exterioare în continuă schimbare, precum și fructificarea oportunităților.

c. Satisfacerea în condiții superioare a nevoilor de consum.

Această funcție asigură finalitatea activității întreprinderii, recunoașterea socială de factor a concordanței dintre produsele (serviciile) în care se materializează activitatea sa și nevoile cărora le sunt destinate. Pe scurt, această funcție se concretizează într-un ansamblu de măsuri vizând producerea numai a celor produse (servicii) care sunt necesare pentru consum, distribuirea lor în condiții optime,

asigurarea unor posibilități largi de alegere corespunzător tuturor gusturilor și preferințelor, informarea consumatorilor cu privire la produse/servicii oferite. Nu în ultimul rând, realizarea acestei funcții presupune și educarea gusturilor consumatorilor, crearea și inducerea unui nivel cât mai exact al aşteptărilor consumatorilor cu privire la produsele și serviciile oferite.

d. Maximizarea profitului.

Realizarea acestei funcții implică, pe de o parte, o judicioasă alocare a resurselor (fondurilor de investiții, a capacitaților de producție, a specialiștilor), iar pe de altă parte, optimizarea structurii producției și al distribuției de mărfuri.

După părerea noastră, în mod sintetic, putem aprecia faptul că marketingul îndeplinește 4 funcții de bază și anume:

1. **Cercetarea pieței și a consumatorilor.** Considerăm că informațiile legate de piață constituie elementele esențiale pentru supraviețuirea sau adaptarea unei întreprinderi (organizații) la mediul extern. Prin faptul că pe piață se validează de cele mai multe ori justitia și deciziile economice, putem afirma fără rezervă faptul că piața reprezintă un "barometru" a situației economico-financiare și sociale a întreprinderilor (organizații);

2. **Satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor.** Realizarea acestei funcții, după părerea noastră, reprezintă însuși filosofia marketingului, motivarea și sensul economic și social a existenței oricărei organizații;

3. **Creșterea eficienței economice.** Realizarea unei activități rentabile, profitabile este condiția existenței și supraviețuirii oricărei organizații fie ea privată sau nonprofit. În concepția marketingului eficiența economică se măsoară nu numai din perspectiva profitului dar și din perspectiva gradului în care organizația satisfac nevoile consumatorilor. De altfel, în concepția marketingului, profitul este considerat ca o "recompensă" primită de organizație de la consumatori în urma satisfacției produsă acestora în procesul utilizării produsului sau serviciului.

4. **Racordarea promptă, rapidă, flexibilă și elastică a firmei la dinamica mediului.** După părerea noastră, marketingul poate îndeplini rolul unui radar și prompt semnalizator a situațiilor neprevăzute ce pot interveni pe piață, precum și în comportamentul consumatorilor (nevoile și cerințele consumatorilor față de produs/serviciu). În acest sens, marketingul nu numai că rupe și elimină tiparele ci, dimpotrivă, stimulează și descătușează imaginația, inventivitatea, intuiția și spiritul creator al angajaților.

5. Prin urmare, cele 4 funcții menționate mai sus, acoperă atât scopul orientării de marketing a activităților economice cât și mijloacele atingerii acestui scop. În forme specifice și cu intensitate variabilă, toate aceste funcții se pot regăsi în practica marketingului, indiferent de domeniul de activitate al organizației, nivelul sau scara aplicării lui; ele ţin de existența marketingului ca sistem.

II.2. ANALIZA MEDIULUI DE MARKETING

Importanța analizei mediului de marketing, rezidă în faptul că aceste analize și previziuni de mediu stau la baza planificării strategice din firme. Prin analizele și previziunile mediului de marketing, firma nu face altceva decât să analizeze, evaluate, prevadă și să facă față modificărilor care le vor afecta piețele lor de desfacere, precum și propria lor poziție pe acele piețe.

La modul conceptual, analiza mediului de marketing reprezintă studiul forțelor și factorilor de mediu, al relațiilor dintre ele și al potențialului lor efect asupra firmelor.

În studiile sale, Diffenbach (1983) a identificat o serie de consecințe și beneficii care decurg în urma efectuării analizei mediului de marketing (tabelul. 2.1).

<p>Conștientizarea de către management al schimbărilor de mediu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea abilităților de a anticipa problemele apărute pe termen lung; • Conștientizarea legată de posibila acțiunea și influență a viitorului asupra firmei; • Încurajarea comportamentului orientat spre acțiune și schimbare; 	<p>Îmbunătățirea procesului de adaptare la mediu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea previziunilor legate de produsele și cerute de piață precum și nivelul calității pieței; • Identificarea schimbărilor în comportamentul consumatorilor sau clienților; • Creșterea abilităților privind identificarea nevoieelor și cererile ale clienților și anticiparea noilor produse cerute de piață; • Cunoașterea mai bine a concurenței și a acțiunii întreprinse de ei;
<p>Sprinjirea și construirea proceselor de planificare strategică și luarea deciziei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea flexibilității și adaptabilității planurilor strategice; • Fundamentarea și eficientizarea procesului de luare a deciziei în strânsă legătură cu realitatea economică; • Creșterea abilităților firmei de a aloca resursele în strânsă legătură cu cerințele și modificările mediului; 	<p>Eficientizarea proceselor de achiziție și alocare de resurse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea abilităților de a concentra resursele în arii și produse de atractivitate; • Eficientizarea proceselor de achiziționare;
<p>Dezvoltarea relației cu guvernele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea relației cu guvernele; • Creșterea implicării în procesele de construire și modificare a legislației; 	<p>Dezvoltarea afacerii pe diferite piețe străine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea abilităților privind anticiparea cererii de produse pe piețele străine • Îmbunătățirea abilităților de a reacționa la schimbările survenite în mediul piețelor străine

Tabelul 2.1. Principalele beneficii ce decurg din analiza mediului de marketing (Adaptare după Diffenbach, J. , Corporate environmental analysis in large US corporations,

Etapa 1 - analiza influenței macromediului firmei în care activează firma;

Etapa 2 - examinarea și analiza micromediului firmei;

Etapa 3 - analiza competiției specifice (analiza concurenței pe fiecare produs în parte).

De asemenea, recomandarea specialiștilor în marketing, la modul general, este ca explorarea și analiza mediului de marketing ar trebui efectuată în strânsă legătură cu scopurile urmărite de firmă prin aceste analize. În acest sens, pentru firmele mici analizele de mediul de marketing ar trebui să evidențieze informațiile actuale privind tendințele economice locale cu potențial de influență imediată asupra activităților lor zilnice. Pentru firmele de mărime medie sau mijlocie, informația rezultată în urma analizei, trebuie să fie mai diversificată și să vizeze mai profund viitoarele orientări.

În schimb, pentru firmele de mai mari (de dimensiuni mari), analiza mediului de marketing au o importanță și un impact mult mai mare în procesul managerial de decizie, acestea trebând să asigure inventarierea, interpretarea și prognozarea tendințelor care depășesc cu mult analizele de rutină a clientilor, piețelor și a concurenței.

Un loc aparte în analiza mediului de marketing îl au **analiza concurenței**. De altfel, analiza concurenței ar trebui să joace un rol fundamental în deciziile manageriale din orice firmă, indiferent de domeniul de activitate sau dimensiunea ei.

Scopul analizei concurenților este: identificarea strategiilor concurenților, a obiectivelor acestora, a forțelor și slăbiciunilor specifice, identificarea comportamentului concurențial al competitorilor. Identificarea grupurilor strategice ușurează analiza factorilor structurali ai industriei respective și ai concurenței din cadrul ei – barierile de intrare și de mișcare, diferențierea produselor, structura costurilor. Informațiile despre strategiile concurenților trebuie să fie foarte amănunte și să se refere la aprovizionare, producție, creștere-dezvoltare, finanțe, resurse umane, tehnologie, marketing – calitatea produselor, serviciile oferite consumatorilor, politica de preț, canalele de distribuție, strategia de comunicare, forța de vânzare, etc.

Firma care face analiza concurenței trebuie să culeagă și să prelucreze informații și despre punctele tari și cele slabe ale concurenților.

Astfel de informații se referă, în special, la: vânzări, cote de piață, rata profitului, eficiența investițiilor, utilizarea capacităților de producție, planul investițiilor noi, planul cash-flow (fluxul de numerar), nivelul de reamintire și nivelul preferințelor consumatorilor. Analistii trebuie să prelucreze diferite date secundare sau să efectueze cercetări de marketing asupra furnizorilor, distributorilor și clienților concurenților.

II.3. PIATA DE DESFACERE

Incontestabil, în structura mediului de marketing, față de care orice firmă se află în relații de interdependentă, piața deține un loc principal.

În toate acțiunile lor, fie că vorbim de acțiuni strategice sau tactice, firmele folosesc piața ca surse de oportunități și inspirație, orice schimbare în configurația pieței obligând firma să acționeze.

Pe de altă parte, conducerea științifică a activității unei firme implică, la modul general, un proces decizional neîntrerupt: amplitudinea și frecvența deciziilor fiind strict dependente de complexitatea activității, de dinamismul mediului la care urmează să se racordeze. Acesta înseamnă, la rândul ei, că cercetarea și analizarea pieței nu trebuie să constituie o operațiune ocazională și sporadică ci mai degrabă o preocupare constantă și permanentă pentru manageri.

Din punctul de vedere al marketingului, prin conceptul de "piată" se înțelege ansamblul (totalitatea) persoanelor, fizice și juridice, capabile și doritoare să participe la un schimb care să le satisfacă o anumită nevoie, dorință sau necesitate.

O altă definiție, mai generală, privește piața ca fiind "totalitatea producătorilor, oferanților, vânzătorilor, cumpărătorilor, consumatorilor și intermedierilor care participă la schimburi și tranzacții de bunuri sau valori".

În sens mai restrâns, prin piață se înțelege "totalitatea mărfurilor schimbate sau tranzacționate, într-o anumită regiune geografică pe o anumită perioadă, și care implică minim două părți: oferanți și cumpărători".

Prin urmare, conceptul de piață presupune automat anumite elemente și condiții și anume:

1. Existența unor cumpărători cea ce însemnă existența unor anumite nevoi au dorințe pentru un anumit produs, bun sau serviciu;
2. Existența unui producător care încercă să producă produsele cerute de consumatori sau cumpărători;
3. Existența unor vânzători sau oferanți, câte o dată aceștia sunt chiar producătorii, care încercă a furniza și oferi spre cumpărare cumpărătorilor bunurile și serviciile produse de producători;
4. Existența unor resurse necesare pentru a obține bunul sau serviciul dorit, precum și o voință de a schimba aceste resurse cu acest produs sau serviciu;
5. Existența unor mecanisme care facilitează schimbul și tranzacționarea de produse, servicii și valori - mă refer aici la existența mecanismelor reale, economice, sociale și legislative ce țin de existență și supraviețuirea unei piețe (existența mecanismelor care regleză cererea și oferta - existența concurenței, existența unui grad scăzut de control a pieței de către diferențele monopoluri, existența unor bariere comerciale și vamale, impactul politicilor și intervențiile sociale și economice (fiscale) ale statului, etc.);
6. Câteodată, pe piață pot apărea încă două categorii de actori și anume intermedierii și speculanții, actori care folosesc procesul de vânzare și revânzare speculativă pentru obținerea profiturilor.

Din punctul de vedere al clasificării, piețele pot fi clasificate după mai multe criterii și anume:

1. După gradul de întindere a ariei geografice unde se efectuează procesul de tranzacție. În acest sens, piețele pot fi:
 - a) piețe locale, piețe regionale;
 - b) piețe interregionale;
 - c) naționale;
 - d) continentale;
 - e) mondiale.
2. După natura sau tipul tranzacției. În acest sens, piețele pot fi:
 - a) piețe comerciale - unde obiectul tranzacției dintre oferant și cumpărător sunt produsele și serviciile;
 - b) piețe de muncă - unde obiectul tranzacției sunt schimbul de forțe de muncă;
 - c) piețe civile - unde obiectul tranzacției implică o tranzacție de natură civilă - primirea de produse și servicii publice de către cetățeni sau o comunitate în schimbul unui impozitelor, taxelor sau amenziilor percepute de către un stat.
3. După tipul de produse tranzacționate, și nume:
 - a) piața de produse - tranzacția se referă la produse tangibile materiale. La rândul ei, piețele de produse se împartă în:
 - piețe de produse de larg consum;
 - piețe de produse industriale;
 - piețe de materii prime;

- piața titlurilor valorice - achiziții de titluri de stat, acțiuni și obligațiuni alte valori corporatiste sau necorporatiste.

b) piața de servicii - produsele tranzacționate sunt nemateriale. Aici intră tranzacțiile legate de diferite servicii: consultanțe, prestare de diferite lucrări, achiziții.

Trebui să remarcăm faptul că, din punctul de vedere al pieței, producția de bunuri și servicii apare sub forma ofertei, iar nevoile și dorințele consumatorilor apar sub forma cererii, procesul legal de tranzacționare între cerere și ofertă se face prin intermediul actelor de vânzare-cumpărare.

În calitatea lor de consumatori, toate firmele intră în relații de aprovizionare - logistic, achiziționând materii prime, materiale, accesoriu, resurse financiare și umane cu alte firme și organizații, pentru a produce alte produse și servicii în scopul de a le vinde și obține profit.

În calitate de oferant, toate firmele intră în relații cu diferiți consumatori. În acest sens, firmele intră în relații de vânzare și desfacere (distribuție) cu diferiți beneficiari, clienți sau consumatori.

De asemenea, firmele pot intra în relații de colaborare atât cu alte firme, cât și cu diferite persoane fizice. În acest sens, relațiile de colaborare privesc relații de consultanță, informații sau prestări de alte servicii care sunt indispensabile firmelor pentru achiziția de materiale și materii prime, organizarea procesului și al activităților sau vânzarea produselor finite clientilor.

Prin urmare, reamintim faptul că studiul pieței, cercetarea și investigarea acesteia, analiza factorilor de influență privitor la piață trebuie să aibă un caracter continuu și sistematic pentru toate firme care produc și oferă bunuri și servicii. Numai în felul acesta firmele pot supraviețui în mediul extern ei, respectiv pot să își maximizeze profitul (profitul privit din perspectiva diferenței dintre prețul de vânzare a produselor și serviciilor furnizate și prețul cheltuielilor pricinuite de producerea acestora).

II.4. STRATEGII DE MARKETING Descriere

Fundamentarea unei strategii de marketing este probabil cea mai complexă activitate de marketing pe care trebuie să o realizeze orice companie.

Procesul trebuie să evalueze situația curentă a firmei, să stabilească telurile pe care firma și le propune și modalitatea concreta de atingere a acestor teluri utilizând resursele existente și cele disponibile în viitor, estimate în mod realist (material, umane, avantaje competitive, etc), în cel mai eficient mod cu putință.

Strategiile de marketing se elaborează pe termen lung (de regulă între 3 – 5 ani) și se concretizează în alcătuirea ulterioară a planurilor de marketing, care sunt uneltele curente de implementare și masurare a eficienției strategiilor astfel formulate.

Concret, pentru formularea strategiei de marketing sunt necesari următorii pași, care pot să varieze în funcție de piata selectată, domeniul de activitate și scopurile propuse:

1. Evaluarea situației curente
2. Stabilirea telurilor firmei
3. Formularea strategiei în sine
4. Evaluarea resurselor necesare atingerii telurilor
5. Stabilirea de KPI (Key Performance Indicators)
6. Elaborarea planurilor tactice
7. Alcatuirea PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Cum functionează?

Primul pas este evaluarea situației curente a firmei. În acest sens, pentru asigurarea imaginii de ansamblu, se analizează o serie de factori interni și externi firmei. Între factorii interni supuși analizei îl mentionăm pe cei mai importanți:

- Analiza mixului de marketing;
- Analiza de performanță;
- Constanțele strategice.

Factorii externi inclusi în analiza sunt:

- Analiza consumatorului;
- Analiza concurenței;
- Analiza pieței-târgă;
- Analiza pieței în ansamblu sau.

Toate informatiile sunt incluse intr-un raport, prezentat clientului, pe baza caruia se stabilesc apoi telurile firmei.

Stabilirea telurilor firmei se realizeaza intr-un mod cat mai realist si obiectiv astfel incat strategia in ansamblul ei sa fie utila, functionala si aplicabila date fiind constrangerile inevitabile de timp si resurse.

Telurile propuse pot fi variate, in functie de misiunea, valorile, interesele si resursele firmei. In cele ce urmeaza, prezintam unele exemple de scopuri:

- Pozitia de piata;
- Cresterea vanzarilor;
- Cresterea profitabilitatii;
- Lansarea de noi produse;
- Extinderea arealului geografic;
- Extinderea gamei de produse pe verticala si orizontala;
- Abordarea de noi segmente;
- Specializare;
- Notorietatea firmei;

Dupa stabilirea telurilor firmei si cunoscand situatia curenta se elaboreaza strategia in sine, care este un cumul al tuturor activitatilor firmei care sunt implicate in atingerea scopurilor strategiei.

In principiu, strategia de marketing are patru componente principale, si anume pret, promovare, distributie si produs. Fiecare dintre aceste elemente este influentat de strategia de marketing si la randul sau influenteaza strategia de marketing, ele constituind in ansamblul lor mixul de marketing, adica propunerea de valoare pe care firma respectiva o propune pietei in care activeaza.

Orice decizie strategica trebuie sa fie fundamentata realist, intru-cat nicio firma nu dispune de resurse nelimitate. De aceea, evaluarea resurselor necesare implementarii oricarei strategii este o premise fundamentala a reusitei implementarii acestora.

Sunt foarte rare situatiile in care strategiile sunt usor de stabilit, motiv pentru care in abordarea noastră strategiile necesare trebuie sa fie in concordanta cu resursele disponibile.

De aceea realizam o evaluare a necesarului uman si material necesar transpunerii strategiei formulate in practica, astfel incat proiectul sa aiba o derulare lina in timp, planificand etapele de realizare in timp astfel incat se existe o corelare de potentare a acestora si realizand bugete preliminare corespunzatoare. In acest fel se obtine un "efect de levier" si o gestionare optima a cash-flow-ului necesar implementarii proiectului.

Dupa formularea strategiei si evaluarea fezabilitatii acestora, ea trebuie implementata si monitorizata in cursul timpului, in functie de gradul de derulare al proiectului si al evolutiei factorilor externi. De aceea este necesara stabilirea unor unele de monitorizare specifici proiectului, adica indicatori de performanta (KPI) care permit monitorizarea in timp real.

Indicatorii de performanta monitorizati sunt in stransa legatura cu obiectivele formulate si cu factorii interni si externi care au incidenta asupra implementarii strategiei. Monitorizarea permite corectarea devierilor, analiza eficienței implementării și identificarea de noi oportunități. Strategia de marketing este prin definiție o viziune pe termen lung asupra viziunii de marketing a unei firme. Pentru ca aceasta viziune să poată fi transpusă în realitate, ea trebuie divizată în suma elementelor ce o compun, adică în seria de elemente specifice fiecarui departament sau comportament al firmei care este implicat în implementare. De aceea este necesară alcătuirea de planuri tactice care să descrie în amanunt, clar și concis modalitatea, termenele de realizare și răspunderea fiecărei parti implicate în proiect.

Fiecare plan tactic (a nu se confunda cu planul de marketing) corespunde fiecarui aspect al strategiei de marketing, respectiv dezvoltarea în amanunt a fiecărei etape stabilite în strategia de marketing. Desigur, planurile tactice au la randul lor indicatori de performanță clar delimitați pentru sarcina pe care trebuie să o îndeplinească.

Un plan tactic este detalierea unei etape și se realizează de regulă pe termen scurt și foarte scurt (de la o lună până la un an) și poate fi premise trecerii la o etapă ulterioară a proiectului de implementare a strategiei de marketing.

Dacă, de exemplu, strategia firmei este de a patrunde pe o piață nouă cu o filială locală, un plan tactic al strategiei este identificarea personalului local care să asigure funcționarea filialei respective. Fără realizarea acestui plan tactic, trecerea la următoarea etapă de patrundere pe piață respectivă este imposibilă.

In sfarsit, orice activitate demarata are o finalitate, pozitiva sau negativa si unele mecanisme de evaluare a directiei in care se dezvolta. Evaluarea activitatii in cursul implementarii sau derularii ei, este o metoda de identificare a potentiilor problem sau devieri de la normal.

PDCA (Plan – Do – Check – Act) este o metoda simpla de control si corectare a deviatilor sau de adaptare la unele conditii noi, atat ca urmare a incidentei factorilor externi, cat si a celor interni. Presupune evaluarea constanta a strategiilor si planurilor stabilite, identificarea corectiilor necesare (Plan), implementarea acestora (Do), verificarea eficientei metodelor aplicate (Check) si apoi adoptarea unor noi masuri corective sau de imbunatatire (Act).

Avantaje si beneficii

Principalele beneficii ale realizarii unei strategii de marketing sunt:

- Stabilirea directiei de dezvoltare a firmei in contextul pielei;
- Este o unealta de masura si control;
- Are o functie de comunicare in sensul implicarii intregii organizatii in directia de dezvoltare;
- Creeaza coeziune intre departamentele firmei;
- Motiveaza personalul firmei in sensul atingerii scopurilor propuse;
- Permite planificarea resurselor implicate in realizarea strategiei;
- Permite evaluarea exhaustiva a situatiei curente;
- Ofera privirea de ansamblu asupra pietei respective.

Durata de realizare

Realizarea unei strategii de marketing este un proces complex de culegere de informatii, analiza, planificare . Estimam ca realizarea unei strategii de marketing dureaza aproximativ **12 saptamani**.

II.5. COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI

Consumatorul - trasaturi si factori de influenta

Una din cele mai importante variabile ale mediului de marketing asupra carora firma nu are control dar pe care încearcă sa o influenteze în sensul dorit este consumatorul. Comportamentul cumpărătorului cuprinde toate acțiunile implicate în alegerea, cumpărarea, utilizarea și debărasarea de produse și servicii.

În analiza comportamentului consumatorilor marketerii trebuie să aibă în vedere următoarele trasaturi:

- comportamentul consumatorului este dinamic, există foarte puține reguli absolute ale comportamentului uman
- comportamentul consumatorului determină interacțiuni, fiind necesar să se cunoască ce cred consumatorii (percepție), ce simt (imprese) și ce fac (conduita), precum și care sunt factorii care îi influențează (mediul înconjurător);
- comportamentul consumatorului determină schimburi între participanții la procesul de vânzare-cumpărare;
- consumatorii sunt foarte diferiți unul de celalalt;
- consumatorii acionează mai degrabă emoțional decât rational și pot aciona diferit în momente
- de timp distințe;
- comportamentul consumatorului poate fi influențat, acesta poate învăța și își poate schimba
- atitudinile și comportamentul.

Factorii care determină comportamentul consumatorilor referitor la cumpărarea unui bun sau serviciu nu se referă doar la necesitățile fizice (hrana, adăpost, îmbrăcăminte) și nu depind în exclusivitate de puterea să de cumpărare (pret, venit).

Cele mai multe teorii consideră comportamentul consumatorului ca fiind o funcție determinată de factori socio-culturali și de trasaturi personale. Dintre factorii socio-culturali cu cea mai mare influență asupra comportamentului consumatorului și respectiv în elaborarea strategiei de marketing, se disting cultura, clasa și poziția socială, comportamentul familial și grupul (grupul de referință).

Cultura reprezintă ansamblul de norme, valori materiale și morale, convingeri, atitudini și obiceiuri create în timp de omenire, pe care le poseda în comun membrii societății și care determină în mare parte comportamentul acestora, inclusiv comportamentul de cumpărare și de consum".

Subcultura sau cultura secundara reprezinta „un set de convingeri adoptat de un subgrup din cadrul culturii principale” .

În cadrul fiecarei societăți există grupuri cu comportamente diferite și în cea mai acceptată teorie sunt cunoscute sub numele de clase sociale. Clasele sociale cu alte cuvinte sunt „grupuri de indivizi ale căror interese sociale, economice, educationale și politice coincid”.

Comportamentul familial are o influență puternică asupra comportamentului consumatorului. Familia, ca grup de referință, se distinge prin următoarele caracteristici:

- contactul direct;
- utilizarea în comun;
- subordonarea nevoilor individului.

În mod frecvent, și în special în cazul bunurilor de folosință îndelungată și de valoare mare, membrii unei familii, în procesul de luare a deciziei de cumpărare, pot îndeplini următoarele roluri:

- initiator (persoana care declanșează ideea cumpărării);
- influențator (persoana ce poate influența, prin experiențe și autoritatea de care se bucură, evaluarea alternativelor);
- decident (persoana care ia decizia finală de cumpărare);
- cumpărator (persoana ce desfășoară direct tranzacția respectivă);
- utilizator (persoana care detine sau utilizează produsul respectiv).

Grupul de referință este grupul din care o persoană poate să nu facă parte, dar aspiră la el, bazându-se pe comportamentul pe care îl are. El este definit ca fiind „acea entitate socială în care individul nu este membru, dar cu care se identifică prin prisma similarităților de aspirații, prin comportamentul social în general și prin comportamentul consumatorului în special”.

Grupurile de referință influențează decizia de cumpărare prin:

- informațiile furnizate;
- puterea de asociere sau comparatie;
- presiuni legate de normele sale.

Comportamentul consumatorului este influențat în aceeași măsură și de trăsăturile personale, importante fiind vîrstă și etapa din ciclul de viață, situația economică a persoanei, ocupația și educația, motivația, percepția, învățarea, credințele, și atitudinile, personalitatea și imaginea despre sine.

Vîrstă și etapa din ciclul de viață sunt importante pentru marketer deoarece, de-a lungul vietii, consumatorul își schimbă preferințele pentru produse, apar alte necesități.

Situația economică influențează comportamentul persoanei în calitate de consumator mai ales din punct de vedere calitativ, calitatea și prețul fiind caracteristici direct proporționale.

Ocupația și educația sunt legate în general de venit și de clasa socială, având o serie de implicații pentru activitatea de marketing (pe măsură ce crește gradul de educație al populației, acesteia îi sunt necesare produse sau servicii de o mai bună calitate).

Motivația reprezintă „forța interioară care impulsionează persoanele în scopul lor de atingere a telurilor propuse”.

Motivațiile se împart în:

- motivații primare (determină cumpărarea unui produs, dintr-o anumită categorie);
- motivații secundare (determină cumpărarea unei anumite mărci);
- motivații rationale (sunt induse de rationamente și evaluări logice ale situației în care se află)
- consumatorul);
- motivații emotionale (sunt legate de impresia pe care consumatorul și-o formează asupra mărcii);
- motivații constiente (cumpăratorul știe că are nevoie de un anumit produs);
- motivații lente (cele care operează la nivelul inconștientului cumpăratorului).

Odată motivația declarată, modul în care consumatorul va acționa, depinde de modul în care percep informațiile cu privire la respectivul produs.

Percepția este procesul prin care o persoană selectează, organizează și interpretează informații în scopul creării unei imagini asupra mediului înconjurător. Marketerii au sarcina de a depista modul de percepție de către consumatori ai produselor sau serviciilor oferite de către întreprindere.

Învățarea este la baza mecanismului perceptual și al motivărilor consumatorului de a cumpăra sau nu un anumit produs sau serviciu și reprezintă o schimbare observabilă sau neobservabilă în

comportamentul unui consumator, datorata efectelor experientei, care conduce la cresterea probabilitatii ca un act comportamental sa fie repetat".

Credintele si atitudinile ajuta marketerul sa inteleaga mai bine reactiile si comportamentul consumatorului. Credinta este gandirea descriptiva pe care o persoana o are despre ceva, iar atitudinea este determinata de componenta cognitiva, afectiva si intentionala.

Personalitatea si imaginea despre sine influenteaza mecanismul perceptual si motivational al consumatorului deci, comportamentul acestuia.

Comportamentul consumatorului determinat de toti acestei factori poate si este necesar sa fie influentat de catre marketeri in vederea finalizarii procesului decizional de cumparare.

II.6. MARKETINGUL ORGANIZATIILOR NONPROFIT

Organizațiile non-profit (ONP) sunt instituții publice sau private care prezintă o ofertă pe piața bunurilor și serviciilor având alte scopuri decât câștigul comercial (profitul). Ele sunt „organizații scutite de plata taxelor, care oferă servicii în diverse domenii fără a dori să obțină profitul”. Sunt practic prestatoare de servicii în folosul comunității, deci ofertante de servicii sociale, chiar dacă uneori oferă și bunuri, clientul lor fiind comunitatea ce include atât beneficiarii ofertei cât și donatorii de fonduri.

ONP nu trebuie confundate cu organizațiile ne-guvernamentale (ONG). ONP au o sferă de activitate mai largă incluzând organizațiile guvernamentale (instituții de învățământ, sănătate, lăcașe de cultură etc.) și organizațiile ne-guvernamentale (sociale, civile, ecologiste, culturale) care îmbracă forme precum: cluburile (culturale, artistice), societățile (artistice, umanitare, literare), asociațiile (etnice, profesionale, filantropice), fundațiile etc.

ONP nu se suprapun nici cu organizațiile prestatoare de servicii, deoarece multe dintre acestea au ca scop al activității profitul, deci sunt organizații comerciale, ce acționează în domeniul turismului, transportului financiar-bancar. ONP își desfășoară activitatea alături de organizațiile economice al căror scop este obținerea de profit, contribuind la satisfacerea unor necesități ale comunității umane pe care cele comerciale nu o pot face, furnizând servicii cu caracter social sau apărând anumite cauze în scopul „binelui social”.

Principalele domenii de activitate ale ONP sunt: sănătatea, educația, cultura, politica, religia, domenii în care activează și organizațiile economice cu caracter privat, dar ONP au ca misiune fundamentală schimbarea comunității, a oamenilor, fiind „agenți ai schimbării umane” - după cum le numește P. Drucker. Ele oferă consumului „produse” care sunt fie servicii cu utilitate publică, fie „bunuri colective” sub formă caritabilă în beneficiul public sau în beneficiul membrilor lor (cluburi, asociații etc.).

Pornind de la aceste criterii, organizațiile non-profit se clasifică în:

- publice;
- socio-culturale;
- politice;
- caritabile.

Categoria organizațiilor non-profit publice cuprinde: administrații publice, firme publice/regii de transport, PTT, energie, apă, spitale, cămine, școli, universități, muzee, teatre, biblioteci. Toate aceste organizații au ca scop rezolvarea unor probleme publice, stabilitate în mod democratic (la nivel local, regional sau local) sau prestarea unor servicii publice pentru cetățeni. Este evidentă în prezent nu numai sporirea numărului ONP, dar și importanței pe care o capătă ele în rezolvarea problemelor sociale dar și economice. De aceea, se apreciază că ansamblul ONP reprezintă „cel de-al treilea sector” alături de cel public, reprezentat de agenții guvernamentali și cel economic sau „sectorul independent” aflat în plin avânt, cu implicații deosebite în domeniul organizării sociale, a elaborării și aplicării unor strategii de guvernanță ce oferă servicii comunitare de larg interes.

Pentru țările dezvoltate sectorul non-profit a devenit o componentă importantă a structurii lor economico-sociale, care răspunde în condiții superioare satisfacerii unor nevoi generale, prin distribuirea mai eficace și flexibilă a unor servicii.

În ultimul deceniu în România numărul ONP a devenit extrem de mare, dar în timp multe dintre acestea s-au desființat și nu pentru că nu și-au îndeplinit misiunea ci din motive de incapacitate de adaptare la piață, la cerințele și exigențele beneficiarilor, fenomen întâlnit destul de frecvent și în alte țări, cu experiență în domeniu.

Trăsături specifice al organizațiilor non-profit

Prima trăsătură specifică rezultă din lipsa orientării asupra profitului. Literatura de specialitate stabileste și alte câteva caracteristici ale organizațiilor non-profit, care derivă din trăsătura de bază:

- lipsa unor prețuri de piață pentru serviciile prestate;
- lipsa unui circuit de schimb real (servicii contra cost);
- structura de tip asociativ/cooperativ;
- producerea în special de bunuri nemateriale.

Neorientarea spre profit determină constatarea că managementul aplicat în aceste organizații este un management adaptat convenabil problematicii și specificului activității non-profit, ale cărui caracteristici ar fi: orientarea spre eficacitate (raționalitate), orientarea spre obiective, orientarea spre marketing.

Chiar dacă nu există indicatori de profitabilitate și rentabilitate, organizația își apreciază managementul în raport direct cu imaginea de care se bucură, în raport cu interesul și expectațiile beneficiarului.

Orientare spre eficiență

Ca și organizațiile orientate spre profit, organizațiile non-profit dispun de resurse. Orientarea spre eficiență (eficacitate) rămâne un obiectiv fundamental. Se vor depune eforturi ca să se realizeze cât mai mult cu cât mai puține mijloace. Acest deziderat va avea două direcții: în sensul eficienței (eficacității) și în sensul productivității (economicității).

Orientarea spre obiective și spre viitor

Dacă managerul unei organizații non-profit își asumă cu adevărat răspunderea, ar trebui să asigure trei premise:

- să se raporteze sistematic și metodic la viitor;
- să construiască un sistem exhaustiv de fixare a obiectivelor prin planificare și în final evaluare și control;
- să se angajeze personal să aplice un management prin obiective și prin excepție, să delege competențe, să urmărească permanent progresul și să efectueze controlul.

Orientarea continuă și consecventă spre marketing

Este necesar ca organizația, prin însăși natura sa de organizație non-profit, să aibă o astfel de orientare spre marketing. Organizația trebuie să creeze constant situații favorabile prin:

- a obține resursele dorite;
- a menține în sistem funcționari capabili și calificați care să presteze servicii de calitate;
- a găsi beneficiari pentru „produs”, care oferă condiții avantajoase pentru „a-l prelucra”;
- a depista și a motiva partenerii cei mai potriviti pentru acțiuni comune;
- a crea o imagine pozitivă, de înaltă ținută și o atitudine constantă de „good-will” (bunăvoiință)
- pentru a se bucura de susținere în cercurile cele mai largi.

De fapt, existența și buna funcționare a unui ONP, ca și a unei organizații economice, este dependentă de o multitudine de factori, cel mai adesea aflați în interdependență cu mecanismul pieței. Se apreciază că dependența de mecanismul pieței este mai accentuată în cazul ONP datorită faptului că, în acest caz, segmentul reprezentat de clienți cuprinde o arie mai largă. De aceea adoptarea unei politici de marketing de către ONP devine o necesitate, marketingul fiind una dintre soluții pentru supraviețuirea lor.

Adoptarea și adaptarea metodelor și tehniciilor de marketing la specificul acestui sector s-a concretizat în conturarea unei noi specializări, cunoscută sub denumirea de *marketingul ONP*. Philip Kotler arată că: „marketingul ONP include toate eforturile depuse de către organizații, care nu sunt firme de afaceri, în direcția vânzării produselor lor, a creșterii numărului membrilor lor, câștigării sprijinului, solicitărilor de fonduri sau pentru a atinge orice alt obiectiv de marketing”. „Marketingul ONP este procesul de planificare și executare a concepției, stabilirii, promovării și distribuirii ideilor, bunurilor și serviciilor pentru a crea schimburile ce vor satisface obiectivele individuale și organizaționale”, afirmă Sica Stanciu.

Așa cum reiese din aceste definiții, marketingul ONP se aplică în organizațiile care operează în sprijinul interesului public sau pentru o cauză, fără a urmări profituri financiare, ci satisfacerea atât a beneficiarilor de servicii sociale, cât și a finanțatorilor acestora.

Acest concept reflectă preocuparea pentru armonizarea satisfacerii dorințelor imediate ale consumatorilor cu interesele pe termen lung ale societății și se aplică:

- organizațiilor private și guvernamentale (fundații, asociații, biserici, școli, universități etc.);
- indivizilor (politicieni, voluntari, consumatori);
- ideilor (planificare familială, patriotism etc.);
- bunurilor (timbre poștale, jurnale etc.);

- serviciilor (îngrijire medicală, educație, sprijinirea copiilor etc.).

Marketingul ONP călăuzește organizația spre satisfacerea clienților (beneficiari și donator) și menținerea unor relații avantajoase cu aceștia. Aceasta presupune ca organizația să creeze o ofertă superioară competitorilor pentru a satisface în cel mai înalt grad clientii, care au la dispoziție o paletă largă de bunuri și servicii ce la satisface trebuințele. Ea trebuie să conștientizeze necesitatea cererii clientului și a păstrării acestuia prin creșterea valorii oferte, care reprezintă diferența dintre valoarea totală percepță de client (produs, servicii, imagine) și costurile totale suportate de client (bani, timp, efort fizic).

Cum în cele mai multe situații beneficiarul ONP nu cheltuiește bani pentru serviciul respectiv, sau cheltuiește mai puțin decât costul acestuia, are mare importanță satisfacția pe care el o resimte și în funcție de care va rămâne fidel sau va căuta un alt ofertant.

Serviciile sociale și activitățile desfășurate în sprijinul individului de a-și regăsi o viață normală constituie „produsul” oferit de ONP.

Marketingul ONP reprezintă procesul prin care trebuie identificate și anticipate nevoile sociale iar apoi descoperite modalitățile precise prin care se poate câștiga satisfacția clienților, adoptând decizii ce privesc conceperea de bunuri, servicii și idei ce vor fi promovate și distribuite la un „preț” care să răspundă așteptărilor cunoșătorilor, donatorilor și publicului din comunitate.

Acest proces complex cuprinde cinci pași:

1. Stabilirea scopurilor de acțiune și de imagine;
2. Poziționarea organizației în vederea stabilirii rolului și locului său în comunitate, înfăptuită din perspectiva analizei misiunii, nevoilor clienților și a eventualilor competitori pentru a se putea delimita „nișa” pe care va acționa;
3. Desfășurarea unei inventarieri de tip marketing prin care, pe baza analizei eforturilor, se stabilesc modificările necesare atingerii scopurilor propuse și se alcătuiește mixul de marketing pe baza celor 6P: produs, public, preț, place (loc), producție și promovare;
4. Dezvoltarea planurilor de marketing ce vizează atât prioritatea lor cât și implementare;
5. Dezvoltarea unui mesaj promovațional.

Total se finalizează prin proiectarea și aplicarea serviciilor sociale care asigură satisfacerea optimă a nevoilor sociale ale clienților.

Marketingul ONP are două componente esențiale:

1. Marketingul organizațional specific organizațiilor private sau celor de servicii publice urmărește să influențeze alte organizații sau persoane, să accepte obiectivele organizației, să primească serviciile lor sau să contribuie prin finanțare sau donații în natură. Acesta constă în aplicarea conceptelor, metodelor și tehniciilor marketingului general activităților din școli, licee, universități (marketing educațional), instituții culturale (marketing cultural), institute de cercetare, spitale (marketingul sănătății) etc.

Marketingul organizațional împreună cu relațiile publice vizează crearea, menținerea sau modificarea atitudinilor comportamentale ale publicului în față de organizație. Un alt aspect semnificativ îl reprezintă evaluarea imaginii prezente, identificarea ei în rândul publicului și elaborarea planului pentru îmbunătățirea acesteia în perspectivă.

2. Marketingul social însearcă să influențeze comportamente sociale, să schimbe deprinderi sau atitudini, dar nu în beneficiul celui ce face marketing, ci în beneficiul societății în general. El implică dezvoltarea unor programe destinate impunerii și susținerii unor cauze și idei sociale cum ar fi: donații pentru persoane defavorizate, lupta contra poluării, fumatului, rasismului, economisirea materialelor și refolosirea lor etc., cauze susținute de organizații caritabile, umanitare, ecologiste, civice, de apărare a drepturilor omului.

Cele două componente se sprijină reciproc, colaborează în realizarea obiectivelor ce cunosc o mare diversitate în sectorul non-profit.

Extinderea marketingului în domeniile non-profit are la bază „argumentul sintetic” exprimat în patru componente, schemă perfect aplicabilă și în cazul bibliotecilor, care se bazează pe existența:

- unui factor interesat (organizația);
- unui mediu vizat (piața organizației);
- unui produs/serviciu (produsele și serviciile organizației);
- unei forme de plată (satisfacție, imagine, alte beneficii).

Marketingul este prezent ca domeniu atât în activitatea organizațiilor profit, cât și a organizațiilor non-profit, și se concentrează în jurul conceptului de utilitate în sensul exprimării puterii și a impactului pe care le au produsul sau serviciul în acoperirea necesităților umane.

Organizațiile non-profit se orientează spre o clientelă formată din grupuri foarte eterogene, beneficiari diferiți ca structură, organizare sau buget. Organizarea activității de marketing trebuie să țină seama obligatoriu de satisfacerea nevoilor clientilor. Orientarea spre marketing se va face prin stabilirea nevoilor clientului și realizarea produselor/serviciilor pentru satisfacerea acestor nevoi.

Chiar dacă organizațiile non-profit acționează în afara piețelor de prețuri, marketingul joacă și în cazul lor un rol foarte important în dezvoltarea activității organizației. Un marketing sănătos este un factor hotărâtor pentru succesul oricărei organizații, fie ea mare sau mică, lucrativă sau nelucrativă, locală sau globală.

III. MANAGEMENT FINANCIAR

III.1. INFORMATIA FINANCIARA

"Trebuie sa exploram fara incetare,iar la capatul explorarilor noastre vom ajunge in punctul de unde am pornit si vom cunoaste locul intaia oara"

T.S.Eliot

Rolul managementului este foarte important în funcționarea societăților comerciale indiferent de forma juridica a acestora.

"....managementul finanțier contabil presupune cunoasterea normelor legale care reglementează activitatea contabilă,organizarea optima a acesteia,utilizarea,gestionarea și urmarirea permanentă a folosirii mijloacelor financiare pe baza principiului profitului maxim,precum și analiza și asigurarea necesarului de capital pentru perioada urmatoare,care se stabilește pe baza alegerii variantei optime,"

"Din punct de vedere al utilitatii,contabilitatea se poate defini ca fiind memoria scrisă a agentilor economici,constituită intr-un sistem de informații în serviciul acestora."

Contabilitatea este o tehnica de observare și control a activitatii economice a unei societati gratis principiului partied duble și a ansamblului de fluxuri finanțiere interne și externe ale unei societati.

Documentele cele mai utilizate de către managementul finanțier sunt documentele de sinteza contabilă în special bilanțul contabil.Trebuie o înțelegere prealabilă a informațiilor furnizate de documentele finanțier contabile pentru a le utiliza și interpreta.Nu trebuie să existe confuzii între gestiunea finanțieră și contabilitate.Este evident că sistemul de codificare contabilă nu poate să răspundă adecvat niciodată preocupărilor finanțiere.Schimbarile realizate în normalizarea contabilă au condus la adaptarea practicilor de analiză finanțieră dar și modifica continutul problemelor finanțiere.Indiferent de noutatea informațiilor oferite de revizuirile planului contabil,ea nu constituie nici un fel de inovație semnificativă în domeniul gestiunii finanțiere.

SISTEMATICITATEA INFORMATIILOR CONTABILE

Pentru asigurarea condițiilor actului decisional cel mai bun e necesar ca să se organizeze optim fluxul informational(documente finanțier-contabile și informații economice),analiza economico-financiară rezultatelor perioadei curente și luarea unor măsuri immediate,fixarea unor limite minime de profit și rata aprofittului sau,dacă nu există soluții de rentabilizare,activitățile trebuie desființate și mijloacele finanțiere indreptate spre alte activități,rentabile,inventarierea tuturor elementelor ce pot impiedica sau favorizează rentabilizarea unei sau altor activități;cunoasterea elementelor fundamentale ale cererii și aplicarea în practică a principiului profitului maxim în funcție de specificul local;respectarea prevederilor statutar-organizatorice.

Pentru desfășurarea în bune condiții a activităților societăților comerciale trebuie să se întreprindă mai multe acțiuni:

1. analizarea cerintelor consumatorilor în legătură cu sortimentele și calitatea produselor solicitate sau serviciilor care fac obiectul de activitate al societății respective.
2. urmarirea procesului de concepție-proiectare a produselor noi și modernizare.
3. urmarire procesului de producție,control,desfacere și service.
4. pe baza rezultatelor obținute trebuie efectuate analize care să concretizeze în măsuri de îmbunătățire privitoare la eventualele modificări în documentația tehnică a produsului sau serviciului.

Constructia contabilitatii pe ciclul aprovozire-productie-vanzare permite descompunerea oricărui activitate ale societăților în trei faze succeseive:

1. faza aprovisionarii care inseamna transformarea banilor in tehnica de productie,stocuri de materii prime si angajarea de personal

2. faza de productie care prin consumul tehniciilor de productie si a stocurilor de materii prime sub actiunea muncii de personalul angajat duce la formarea stocurilor de produse finite

3. faza vanzarii duce la recuperarea unei anumite sume de bani ce permiteau nu reinceperea ciclului.

Intr-o exploatare continua prin sistemul de inregistrare periodice implică definirea și utilizarea conturilor bilantiere într-o legătură organică cu conturi de rezultat, în măsura în care rezultatele antrenează o variație în același sens a situației patrimoniale a întreprinderii, fiindcă rezultatul nu este nimic altceva decât măsura evoluției patrimoniului în cursul exercitiului.

II.2. FLUXUL DE NUMERAR

Fluxurile financiare Atât în interiorul actorilor care obțin venituri din desfasurarea unei activități lucrative, cât și între ei și alții ca ei, precum și între toți aceștia și alte instituții financiare au loc în mod sistematic transferuri de bani, fie într-un singur sens, fie în ambele sensuri. Acest fapt se datoră în primul rand nevoilor interne necesare desfasurării activității, cât și realizării unor obligații stabilite de lege de asigurare a unor plăti către stat pe cale impozitelor, taxelor, contribuibililor etc. Cantitatea de bani transferată într-o anumită perioadă între entitățile enumerate poartă numele de **flux**. O altă definiție a fluxului este cea care îl priveste a fi totalitatea miscarilor având un impact, fie imediat, fie întâziat, asupra lichiditatilor unei entități.

Deoarece transferul între două entități se poate face și în bunuri și servicii, cu referire la agentii economici, fluxurile pot fi : *fluxuri reale* sau fizice și *fluxuri financiare* (de bani). Cantitatea de bunuri sau de bani existență la un moment dat reprezintă un *stoc*. Relațiile dintre fluxuri și stocuri stau la baza mecanismelor financiare.

Fluxurile financiare pot fi : de contrapartida, decalate (întâziate), multiple și autonome. **Fluxurile financiare de contrapartida** se caracterizează prin înlocuirea imediata a unui activ real (fizic) cu bani sau invers. Aceste fluxuri apar în cazul achiziționării unui bun cu plata imediata, în numerar. **Fluxurile financiare decalate** apar în cazul în care fluxurilor fizice nu le corespund imediat niste fluxuri financiare, astfel ca echilibrul stocurilor este rupt și se restabilește prin apariția unui activ finanțier. Activul finanțier se materializează într-o creanță la furnizor și într-o datorie la cumpărător. Aceste fluxuri se nasc în cazul operațiunilor comerciale insotite de credite. Creanța și, respectiv, datoria se vor stinge la o dată ulterioară.

Din motiv că relațiile financiare dintre agentii economici pot fi mai complexe, acestea dau nastere la **fluxuri financiare multiple**. Pentru a compensa efectele decalajelor dintre fluxurile fizice și cele financiare, firma își poate schimba creanța pe bani, apelând la un tert, care, de obicei, este un intermediar finanțier. Vanzarea sau cumpărarea unei creanțe este o operațiune foarte importantă și larg răspândită pe piețele financiare. Asadar, activele financiare pot constitui obiectul unei tranzacții. În acest caz, fluxurile se desfășoară astfel:

1. bunurile vândute de furnizor sunt transferate la cumpărător, ceea ce reprezintă un flux real ;

2. furnizorul vinde creanțe unui intermediar (terta persoană) și incasează contravaloarea produselor, ceea ce reprezintă primul flux finanțier ;

3. cumpărătorul de bunuri achita suma către detinatorului titlului de creanță (intermediar), adică stinge datoria fata de tert, ceea ce reprezintă al doilea flux finanțier.

Fluxurile financiare autonome apar în cazul operațiunilor finanțare privind acordarea sau primirea de imprumuturi, când au loc transferuri de bani de la o persoană la alta (juridică sau fizică). Aceste fluxuri dau nastere la active finanțare – creanțe și datorii.

Am văzut până acum care sunt fluxurile finanțare care au loc în cazul finanțelor private, adică cele care privesc pe agentii economici. Dar care sunt fluxurile finanțare în cazul finanțelor publice? Tinând seama da faptul că finanțele publice sunt alimentate în cvasitotalitate prin impozite, taxe, contribuții de la contribuabili și imprumut public de pe piața finanțieră, fluxurile finanțare în cazul finanțelor publice se reduc la fluxurile finanțare autonome.

III.3. PLANUL FINANCIAR

Rapoartele financiare si contabile

Contabilitatea este profesiunea care analizeaza necesarul de informatii pentru o companie si stabileste acea clasificare a conturilor care va oferi informatiile necesare conducerii companiei, autoritatilor publice si guvernamentale. Contabilitate nu inseamna actualizarea unor registre. Mantinerea evidentei reprezinta obligatia de a face inregistrari si registrele de conturi si de a elabora rapoarte ale tranzactiilor afacerii respective. Contabilitatea hotaraste ce conturi sa fie folosite, cum sa se faca inregistrările si cum sa se elaboreze rapoartele.

In economiile mature de piata din Occident, contabilitatea este de mult recunoscuta ca o profesie independenta. Contabilul stabileste conturile si formatul rapoartelor astfel inci sa satisfaca necesitatile de informatii ale tuturor partilor interesate. Contabilul se asiguri ca sistemul se aliniaza la toate cerintele legilor si regulamentelor, ofera informatii pentru procesele decizionale ale echipei de conducere si ofera informatiile corespunzatoare investitorilor si publicului.

Pe masura ce economia de piata libera se va dezvolta in Romania, reglementarile guvernamentale privind sistemele contabile se vor relaxa. Dezvoltarea profesiunii de contabil in aceasta parte a lumii va oferi atunci sisteme financiare care sa ii ajute pe manageri investitori si publicul.

Rapoartele financiare sunt caile folosite pentru a transfera informatii despre performantele financiare ale unei afaceri atit catre un auditoriu intern, cit si pentru cel extern. Managerii primesc cel putin lunar bilantul contabil, contul de profit si pierderi, alaturi de alte informatii ajutatoare. Multe informatii necesare luarii de decizii le sunt furnizate zii nic sau chiar din ora in ora. Informatiile pentru uz extern se limiteaza, de obicei, la formule standardizate pentru bilantul contabil si pentru situatia de profit si pierderi, care sunt elaborate trimestrial, semestrial sau anual. Sistemul contabil folosit in tariile occidentale este foarte asemănator cu cel folosit in Moldova, existind totusi cteva deosebiri semnificative. Firmele din Moldova trebuie sa continue pentru moment sa urmeze sistemul curent, pentru a putea genera informatiile cerute de Stat. Totusi, daca aceste companii sunt interesate sa aiba o finantare straina sau o participare straina la o firma mixta, ele vor trebui sa elaboreze in paralel si evidente si rapoarte conforme standardelor occidentale.

Concepte de contabilitate

- Ecuatia de baza a contabilitatii

Active = pasive + capitalul actionarilor (venituri - cheltuieli)

- Sistemul inregistrarilor duble

Fiecare inregistrare arata de unde provin banii si unde s-au dus.

- Debiti si credite

Fiecare inregistrare contabila are unul sau mai multe credite si unul sau mai multe debite. Suma totala de bani a creditelor este egala cu suma totala de bani a debitelor.

- Există sase tipuri principale de conturi:

1. Conturi de active - lucruri pe care le detine compania (crestere a unui activ este un debit iar scadere a unui activ este un credit)

2. Pasive - sume pe care compania le datoreaza altora (crestere intr-un cont de pasive este un credit iar descrestere intr-un cont de pasive este un debit)

3. Conturile fondurilor actionarilor (crestere intr-un cont de fonduri al actionarilor este un credit iar descrestere intr-un cont de fonduri al actionarilor este un debit)

4. Conturi de venituri (crestere intr-un cont de venituri este un credit iar descrestere intr-un cont de venituri este un debit)

5. Contul de costuri ale vinzarilor - acumuleaza costurile directe ale produselor sau serviciilor vindute (crestere intr-un cont de costuri ale vinzarilor este un debit iar descrestere intr-un cont de costuri ale vinzarilor este un credit)

6. Conturi de cheltuieli - acumuleaza cheltuielile firmei (crestere intr-un cont de cheltuieli este un debit iar descrestere intr-un cont de cheltuieli este un credit)

Inregistrările contabile se fac pentru cele trei tipuri majore de activitati ale unei afaceri:

Finantare = obtinerea de fonduri din imprumuturi sau investitii

Investire = investitii in active pentru firma

Operatiuni = Activitatatile firmei care genereaza venituri

Urmatoarele tipuri de rapoarte financiare se elaboreaza periodic pentru a oferi un sumar sau o proiectie a activitatii financiare a afacerii:

Bilantul contabil Venituri/Cheltuieli , Prognoze de flux de numerar,Situatia fondurilor

- Situatia afacerii la un moment anume din timp

- Rezultatele afacerii de-a lungul unei perioade
- Surse si utilizari estimate pentru numerar
- Sumarul surselor si utilizarilor de capital

Estimarea veniturilor, cheltuielilor si a fluxului de numerar

Estimarea veniturilor intr-o economie de piata in formare intr-o economie de piata dezvoltata, competitiva, limitele cresterii unei afaceri sunt determinate de cererea efectiva pentru serviciile sau produsele firmei. O afacere tipica are sau poate sa dezvolte rapid capacitatea de a distribui produsele sale catre toti cei care sunt dispusi sa plateasca pretul care ar aduce si firmei profit, in acest mediu, firma va estima volumul de vinzari potențiale si apoi isi va face planurile, astfel incit sa atinga acest potential.

Pe termen lung, firma va incerca sa stimuleze cererea prin sporirea reclamei - pentru a influenta potentialii cumparatori - sau prin reproiectarea produsului, pentru a-l face deci mai competitiv. Intr-o economie de piata in formare, o asemenea situatie este valabila in cazul in care utilizatorii potentiali ai produsului nu au fonduri suficiente pentru procurarea acestuia. Aceasta situatie s-ar putea numi cerere fara efect. Clientii vor produsul, dar nu au mijloacele de a plati pentru el. in aceasta situatie, afacerea este limitata de cererea efectiva, ca si intr-o piata competitiva, dar din alte cauze. Activitatile pe termen lung ar putea fi centrate pe reducerea costurilor sau pe cresterea posibilitatii clientilor de a plati. Firma ar putea accepta plata in rate - fie direct, fie prin intermediul unei terte parti - sau ar putea incerca sa influenteze autoritatatile sau alte grupuri de sprijin sa-i ajute pe clienti.

O alta situatie, mai caracteristica unei economii de piata in formare, este aceea a crizei de oferta. Clientii potentiali au bani, dar produsele sau serviciile pe care le-ar dori nu sunt disponibile. Aceasta situatie ar putea fi cauzata de criza spatilor comerciale, a echipamentului pentru productie, a materiilor prime, a transportului, a fortele de munca calificate, a capitalului. Poate, de asemenea, sa fie cauzata de abuzuri ale guvernului. Prin reglementari, neacordarea de licente, esecul in pastrarea ordinii, alte actiuni sau inactiuni con-traproductive, institutiile guvernamentale pot uneori impiedica firmele sa ofere servicii sau produse potentialilor clienti. in acest tip de situatie, de criza de oferta, o firma presupune ca poate vinde toata cantitatea de produse pe care o poate oferi. Pentru a estima vinzarile, firma estimeaza capacitatea maxima a productiei sale. Pentru firme care trebuie sa faca fata unei cereri superioare capacitatii lor de acoperire, in scopul pastrarii relatiei cu clientii, se poate recurge la diverse scheme de realocare sau orientare a clientilor catre alte produse pe care firma le poate oferi; cea mai buna cale de realocare consta in cresterea preturilor. Astfel, firma se asigura ca produsele ajung la aceia care le pretuiesc cel mai mult.

Preturile mai mari ofera firmei si capacitatea de a-si spori oferta. Firma va fi capabila sa investeasca mai mult in echipament sau sa-si sporeasca pe alte cai capacitatea de oferta catre clienti. Atentia pe termen lung a firmei, va fi centrata pe cresterea la maximum a capacitatii de productie, la costuri minime. Acest proces, impreuna cu intrarea pe piata a firmelor concurente, duce la scaderea preturilor.

Estimarea veniturilor pe baza cererii efective pentru produse sau servicii\$

- proiectarea pe baza tendintelor din trecut
- proiectarea cu modificarea tendintelor
- elaborarea de proiecte fara date despre trecut

Estimarea veniturilor intr-o situatie de criza de oferta

- Firma presupune ca poate vinde toata marfa pe care are capacitatea sa o produca.
- Volumul de vinzari este estimat pe baza punctului de minima capacitate din activitatea de productie sau de distributie.

- Cresterea volumului de vinzari se face prin cresterea volumului de productie. Estimarea veniturilor pentru o firma prestatoare de servicii

Estimarea capacitatii, utilizarii si veniturilor:

- Citi oameni sunt in activitate din fiecare categorie de angajati?
- Pentru fiecare categorie de angajati, cu valoarea a cit timp de munca poate fi incarcat clientul?
- La ce rata se calculeaza valoarea timpului?
- Care este valoarea totala a veniturilor care pot fi obtinute? Estimarea veniturilor pentru un colegiu

Estimarea studentilor, claselor si veniturilor:

- Citi clienti vor participa la cursuri?
- Cite cursuri va frecventa in medie un student?
- Cit taxam pentru fiecare curs? Estimarea veniturilor din alte surse:

- Ce contributii pot fi asteptate de la finantatori?
- Dar de la publicatii (numarul cartilor, preturi, venituri)?
- Din vinzarea de software (numar de programe, preturi, venituri)?
- Din alte surse? Estimarea costurilor

Costurile de productie se estimeaza mai intii prin planificarea in detaliu a procesului fizic de productie. Se estimeaza volumul necesar din fiecare componenta a procesului de productie, pentru nivelul maxim al productiei si pentru cteva variante de volum mai redus. Se elaboreaza cteva planuri alternative, luind in considerare materiale sau procese de productie alternative. Costurile estimate se aplica fiecarui element al procesului de productie si se calculeaza costul total estimat al productiei. Sunt apoi adaugate costurile aditionale ale productiei, tinind cont de inflatie.

In conditiile existentei unor surse de incredere de materii prime si materiale si in conditiile unor preturi stabile, sunt necesare doar una sau doua estimari alternative. Cind disponibilitatea si pretul materialelor sau ale fortele de munca sunt in continua schimbare, sunt necesare mai multe estimari alternative pentru ca firma sa poata reaciona prompt la schimbarile de mediu si sa isi asigure maximum de profitabilitate, indiferent de situatie.

Sunt de asemenea importante de estimat schimbarile de preturi pentru fiecare componenta majora a procesului de productie, intr-o economie de piata matura, schimbarile de preturi provocate de inflatie pe ansamblu nu sunt intotdeauna proportionale pe componente, intr-o economie care transforma un sistem de administrare centralizata a preturilor este cu atit mai important sa se faca estimari separate. Iata cteva posibile situatii relevante pentru estimarea costurilor:

- proiectarea pe baza tendintelor din trecut;
- proiectarea cu modificarea tendintelor;
- elaborarea de proiecte fara date despre trecut.

Costuri fixe

Totalul acestor costuri raman constant, intre anumite limite ale volumului de productie. Costul pe unitate de produs este variabil.

Costuri variable

Sunt costuri care variaza cu volumul productiei. Totalul acestor costuri creste pentru fiecare unitate de produs in plus. Costurile pe unitatea de produs sunt constante.

Managementul numerarului

Importanta managementului numerarului este strins legata de nivelul ratelor dobintilor pe termen scurt. Cu cat cresc ratele dobintilor, cu atit creste costul de oportunitate al mentinerii unor sume mari in numerar. Numerarul include bancnote, monede, depozite bancare la vedere, cecuri primite care urmeaza a fi transferate in cont.

Controlul numerarului:

- Creditele nebanesti trebuie aprobate in scris de o persoana care nu are acces la numerar sau la registrele financiare.
 - Toate intrarile de numerar trebuie varsate zilnic.
 - Toate iesirile de numerar trebuie facute cu cec. Cecurile ar trebui semnate de o persoana neimplicata in inregistrarile contabile.
 - Functiile numerarului sunt legate de necesitatea de a plati obligatiile afacerii si de a distribui profiturile.
 - Suma totala prezenta in numerar ar trebui mentinuta la un minimum necesar pentru a putea acoperi aceste functii.
 - Nevoia de proiectii de flux de numerar

Afacerile au ca problema comună asigurarea numerarului necesar pentru continuarea operatiunilor. Aceasta este cu atit mai adevarat in cazul afacerilor care cresc cu rapiditate. Pe masura ce cresc in volum vinzarile - principalul generator de numerar - cresc in volum si complexitate si celelalte activitati, care fac vinzarile posibile.

PRODUCTIE

- Capacitatatile de productie sunt sporite, anticipind cresterea vinzarii produselor.
- Se angajeaza personal suplimentar pentru a realiza produsele.
- Este necesara instruirea personalului. VINZARI

- Se angajeaza si se instruieste personal necesar vinzarilor suplimentare.
- Se deschid noi puncte de vinzare. INVESTITII
- Se achizitioneaza terenuri, cladiri, echipament. Este nevoie de timp indelungat pina cind acestea vor genera produse vandabile.
- - Se implementeaza metode si echipamente noi pentru productie, care reclama timp pentru instruire inainte de atingerea capacitatii maxime de productie.

FINANTARE

Este posibil sa fie dificil de obtinut o finantare suficiente, deoarece firma inca nu a facut dovada capacitatilor sale reale.

Conturile de debitori cresc in volum pe masura ce cresc vinzarile, dar incasarea acestora poate sa nu se bucur de atentia cuvenita, deoarece atentia managerilor este centrata pe productie si vinzari.

Desi o companie este profitabila si are un potential foarte bun, ea este in imminent pericol de faliment, pentru ca nu genereaza suficient de repede numerar, in scopul acoperirii necesitatilor curente.

Problema de baza are o explicatie simpla. Costurile necesare pentru a genera vinzarile se produc mult mai devreme decit se petrec vinzarile respective. Chiar si dupa ce s-a produs vinzarea, colectarea numerarului corespunzator poate intirzia cu una pina la trei luni. Exista unele diferente interesante intre o firma in crestere rapida si una cu un nivel al vinzarilor stabil:

Intr-o companie cu vinzari constante de la o luna la alta:

- Materiile prime achizitionate in luna in curs sunt echivalente costului acelora care au constituit componenta de materii prime pentru vinzarile din luna respectiva.
- Salarile fortele de munca direct implicate pentru luna in curs sunt echivalente costului acelora care au constituit componenta de salarii a fortele de munca direct implicate pentru vinzarile din luna respectiva.
- Se acorda atentie debitorilor, pentru a colecta si transforma in numerar sumele datorate, la termene rezonabile.
 - Nu au loc achizitionari de echipament decit pentru a inlocui echipamentele uzate.
 - Nu sunt necesare achizitionari de terenuri sau cladiri.
 - Personalul din compartimentul vinzari nu este angajat si instruit decit pe masura inlocuirii acelora care parasesc firma.
 - Nu se deschid noi puncte de vinzare.

Intr-o firma cu vinzari in crestere rapida:

- Materiile prime achizitionate in luna curenta sunt cu o valoare mult mai mare decit acele care au generat vinzarile din luna respectiva.
 - Salarile personalului direct implicat pe luna curenta in activitate au o valoare mult mai mare decit acele care au generat salariile din luna respectiva.
 - Nu se acorda decit o atentie minima debitorilor; colectarea sumelor nu se face la timp.
 - Se fac erori in acceptarea cu usurinta a unor vinzari pe credit.
 - Este achizitionat echipament nou pentru a extinde productia.
 - Sunt necesare achizitii de terenuri sau cladiri.
 - Se angajeaza si se instruieste personalul din compartimentul vinzari, dar el nu va genera vinzarile pentru cteva luni.
 - Se deschid noi puncte de vinzare, care impun costuri pentru chirii si personal, inainte ca sa se produca vinzarile.
 - Iata cteva exemple avind ca interval de timp pe cel cuprins intre momentul efectuarii unei investitii de capital si acela al returnarii veniturilor din vinzarea produselor:
 - Din momentul efectuarii investitiei in materii prime pina in momentul platii, pot trece patru sau mai multe luni:
 - materialele sunt achizitionate in luna 1;
 - se face plata la o luna dupa aceea;
 - produsele sunt gata la doua luni de la primirea materialelor;
 - produsele se vind la o luna de la realizarea lor;

- banii sunt receptionati la doua luni de la vinzare.
- un muncitor din sfera productiei este platit 14 saptamani, inainte ca banii investiti in produsul pe care il realizeaza, sa fie returnati sub forma de venituri din vinzari:
- muncitorul este angajat la inceputul saptamanii I si instruit de-a lungul acestei saptamini;
- in primele doua saptamani dupa instruire, el este doar 50% productiv;
- produsele realizate se vind dupa o luna;
- banii se recuperarea la doua luni dupa vinzare.
- la numai 23 de luni dupa investitia intr-o noua cladire, va incepe recuperarea banilor pe produsele realizate in aceasta cladire:
- daca nu se petrec intirzieri in constructie, cladirea este gata in 18 luni de la plata partiala efectuata la inceputul lucrarii;
- primele produse sunt gata la doua luni de la terminarea constructiei;
- produsele se vind dupa o luna;
- banii se recuperarea la doua luni dupa vinzare.

Managementul costurilor

Managementul costurilor este procesul prin care se controleaza nivelul costurilor, astfel incit acesta sa fie la cel mai scazut nivel posibil, in concordanta cu obiectivele generale ale afacerii.

- Desi managementul costurilor este present ca o componenta a mai multor parti ale procesului de planificare si control, este necesar ca el sa fie abordat si ca un subiect separat.
 - Trebuie sa existe o strategie activa pentru a reduce costurile, in toate fazele unei afaceri.
 - Aceasta este cu atit mai relevant in situatia de inflatie acuta, atunci cind este foarte usor sa acuzi cresterile generale de preturi, dar cind - de cele mai multe ori - inca pacitatea echipei de conducere este aceea care cauzeaza cresterea costurilor.
 - Sunt necesare eforturi organizate pentru imbunatatirea controlului asupra costurilor, daca vrem sa fim competitivi si sa generam o rata competitiva a returnarii.
 - Echipa de conducere trebuie sa fixeze obiective referitoare la costuri, pentru fiecare faza a afacerii, care sa fie bazate pe cerintele competitive ale preturilor si ale ratelor de returnare catre investitori.Trebuie sa cautam permanent noi surse de materii prime si materiale.
- Obiectivele imediate pot fi unele dintre cele prezentate mai jos:

- reducerea costurilor;
- calitate mai buna;
- surse alternative de materii prime si materiale;
- independenta fata de problemele pietei.
- Fiecare parte a productiei si a distributiei trebuie sa fie revizuita periodic, pentru a se putea determina cum este mai bine sa se desfasoare activitatea respectiva in interiorul companiei sau pentru a o subcontracta in exterior.
- Trebuie cautat mereu echipament mai eficient pentru productie.
- Proiectarea posturilor si continutul operatiunilor trebuie revizuite constant, pentru a se putea identifica posibilitati de imbunatatire a costurilor.
- Protejarea unor posturi poate pune in pericol toate celelalte posturi.
- Pe masura ce companiile prospera, ele tind sa se angajeze in activitati care au doar marginal o conexiune cu propriile obiective. Tot ceea ce intreprinde o companie trebuie revizuit periodic, pentru a se asigura alinierarea la obiectivele sale.

Elaborarea rapoartelor financiare

Rapoartele financiare prognozate (proforma) se elaboreaza pentru a prezenta esti marile impactului financiar al planului afacerii. Ele se elaboreaza pentru a prezenta efectele proiectate pentru perioade de trei pina la cinci ani, in functie de produs, de piata si de tipul de finantare dorit. Rapoartele financiare prezinta rezultatele activitatii unei firme din punctul de vedere al finantarii, investitiilor si operatiunilor.

Activitatile financiare se ocupă cu obtinerea de capital.

Activitatile de investitii sunt centrate pe achizitionarea, cu capitalul obtinut, a diferitelor resurse.

Activitatile operationale se preocupa de utilizarea resurselor, pentru a desfasura activitatile de afaceri ale firmei.

Principalele patru rapoarte financiare sunt:

- Situatia veniturilor si cheltuielilor
- Bilantul contabil
- Prezisunile de flux de numerar
- Sursele si utilizarile fondurilor

Situatia veniturilor si cheltuielilor

Situatia veniturilor si cheltuielilor masoara performantele operationale ale companiei de-a lungul unei perioade de timp. De obicei este elaborata trimestrial, pentru raportari externe companiei, si lunar, pentru uz intern.

Un format tipic de situatie a veniturilor si cheltuielilor:

Venituri	+	Cheltuieli	=	Total
- Vanzari		<ul style="list-style-type: none">- Costul bunurilor vândute- Cheltuieli de vânzare- Cheltuieli administrative- Amortizări- Dobânzi		

Venit net inainte de taxe

- Veniturile sunt luate de obicei in calcul in momentul incheierii complete a unei vinzari (cind se colecteaza numerarul, daca sistemul contabil este bazat pe numerar).

- Veniturile (inregistrate) ar putea fi reduse pentru urmatoarele motive:
 - Vinzari de la care nu se vor colecta bani
 - Reduceri de pret pentru plata in avans fata de termen
 - Compensari banesti in cazul marfii nesatisfacatoare
 - Plati care se vor face in mai mult de un an.

Cheltuielile se iau in calcul pentru situatia veniturilor si cheltuielilor, in moduri diferite, in functie de tipul de cheltuiala:

- Pentru a fi revinduta, marfa cumparata este considerata un activ in momentul achizitionarii si o cheltuiala in momentul vinzarii.

- Costurile implicate in realizarea unui produs se considera un activ pina cind pro dusul este vindut si apoi inregistrat ca o cheltuiala.

Costurile de vinzare si costurile administrative devin cheltuieli atunci cind serviciile respective sunt folosite.

- Ele devin o cheltuiala atunci cind sunt platite, daca sunt folosite pe perioada exercitiului financiar (salarii, provizii curente, chirii).

- Ele devin cheltuieli in momentul cind sunt folosite, daca sunt achizitionate pentru o perioada mai lunga decit a exercitiului financiar (asigurari pe trei ani, stoc de materiale, chirie platita in avans).

Bilantul contabil

Bilantul contabil prezinta situatia financiara a unei firme la un anumit moment in timp. De obicei este elaborat trimestrial, pentru raportari externe ale companiei, si lunar, pentru uz intern. Acesta contine activele, pasivele si fondurile actionarilor:

Activele sunt resurse care au potentialul de a genera profit pentru firma.

Recunoasterea activelor: mijloace pe care firma are dreptul sa le foloseasca in viitor, ca rezultat al unei tranzactii trecute, valoarea lor putind fi masurata cu o precizie rezonabila.

Baza de evaluare a activelor:

1. Costul de achizitionare sau costul istoric - pentru active nebanesti
2. Costul curent de inlocuire
3. Valoarea realizabila neta curenta
4. Valoarea prezenta a fluxurilor viitoare nete de numerar - folosita pentru activele banesti.

Clasificarea activelor

- Active curente - numerar sau alte active care se pot transforma in numerar (exemplu: prin vinzare) in mai putin de un an.

- Investitii - actiuni la alte companii.
- Proprietati, cladiri, echipament - terenuri, cladiri, masinarii, automobile, mobila, computere.
- Active intangibile - patente, marci inregistrate, francize, daca au fost platite. Pasivele reprezinta valori pe care firma le foloseste, dar nu le poseda.
- Recunoasterea pasivelor: un pasiv apare atunci cind firma primeste un lucru de valoare si accepta sa plateasca o suma la un anumit moment in timp, pentru a deveni posesorul de drept al acelui lucru.

Evaluarea pasivelor:

1. Banesti - Pasivele curente sunt considerate la valoarea datorata, pe cind cele pe termen lung, la valoarea prezenta a platilor viitoare.
2. Nebanesti (exemplu: abonamente etc.) - sunt considerate la valoarea numerarului primit, inregistrate ca avansuri de la clienti.
3. Fondurile actionarilor - apartin proprietarilor firmei si sprijina activitatea companiei.

Evaluarea si distributia fondurilor actionarilor:

4. Capitalul patronului
5. Capitalul partenerilor
6. Capital al corporatiei (actiuni comune si preferentiale, profituri reinvestite)

Fig. 8. Exemplu de Bilant contabil

Previziunea de flux de numerar este elaborata pentru a reflecta generarea de numerar asteptata si

BILANT incheiat la data 31 DECEMBRIE Preliminar- Neaudit finanicar		
cod 10	Nr. rd.	lei 31.12.200
A. ACTIVE IMOBILIZATE		
I. IMOBILIZARI NECORPORALE		
1. Cheltuieli de constituire (ct.201-2801)	01	
2. Cheltuieli de dezvoltare (ct.203-2803-2903)	02	
3. Concesiuni, brevete, licente, marci, drepturi si valori similiare si alte imobilizari necorporale (ct.2051+2052+208-2805-2808-2905-2908)	03	
4. Fondul comercial(ct.2071-2807-2907-2075)	04	
5. Avansuri si imobilizari necorporale in curs (ct.233+234-2933)	05	
TOTAL: (rd.01 la 05)	06	
II. IMOBILIZARI CORPORALE		
1. Terenuri si constructii (ct. 211+212-2811-2812-2911-2912)	07	
2. Instalatii tehnice si masini (ct.213-2813-2913)	08	
3. Alte instalatii, utilaje si mobilier (ct.214-2814-2914)	09	
4. Avansuri si imobilizari corporale in curs (ct.231+232-2931)	10	
TOTAL: (rd.07 la 10)	11	
III. IMOBILIZARI FINANCIARE		
1. Titluri de participare delinute la societatile din 1 cadrul grupului (ct.261-2961)	12	
2. Titluri delinute ca imobilizari(ct.262+264+265-2962-2964)	16	
6. Alte creante(ct.2673+2674+2678+2679-2966-2969)	17	
7. Actiuni proprii(ct.2677-2968)	18	
TOTAL(rd.12 la 16)	18	
ACTIVE IMOBILIZATE-TOTAL(rd.06+11+19)	19	
B. ACTIVE CIRCULANTE		
I. STOCURI		
1. Materii prime si materiale consumabile (ct.301+3021+3022+3023+3024+3025+3026+3028 +303 +/-308+351+358+381+/-388-391-3921-3922-3951-3958-398)	20	
2. Productia in curs de executie(ct. 331+332+334+/-3481+3541-393-3941-3952)	21	
3. Produse finite si marfuri(ct. 345+346+/-3485+/-3486+3545+3546+356+357+361+/-368+371+/-378-3945-3946-3953-3954-3956-3957-4428)	22	
4. Avansuri pentru cumparari de stocuri(ct. 4091)	23	
TOTAL(rd.21 la 24)	24	
II.CREANTE		
1. Creante comerciale (ct. 4092+4111+4118+413+418-491)	25	

utilizarile acestuia de catre o afacere a numerarului. Ea este in corelatie cu situatia surselor si utilizarii fondurilor, dar acopera o perioada diferita de timp si este mai detaliata. Previziunea urmareste incasarile de numerar si utilizarile sale in activitati de finantare, investitie si operationale.

Finantare - Numerarul intra in firma din vinzarea de actiuni sau obligatiuni sau din obtinerea de finantari pe termen scurt sau lung. Numeraruliese din firma pentru a plati datorii sau obligatiuni, pentru a

platii dividende la actionari si pentru achizitionarea actiunilor disponibile. Investitie - Numerarul intra in firma din vinzarea unor active care nu sunt necesare. Numerarul poate iesi din firma pentru achizitionarea de noi terenuri, cladiri sau echipamente. Operatiuni - Numerarul intra in firma din vinzari pe numerar si din colectarea de sume neincasate. Numeraruliese din firma sub forma de platii catre furnizori, angajati sau guvern (taxe).

Previziunea de flux de numerar este elaborata pe cite o coloana pentru fiecare luna (sau chiar saptaminal) pentru primul an, si apoi trimestrial, pentru ceilalți. Desi previziunea de flux de numerar se poate elabora manual, folosirea unui sistem computerizat ofera o suma de avantaje:

- Capacitatea de a face previziuni la diverse niveluri de detaliu
- Posibilitatea de a genera scenarii de tip "Dar daca...?"
- Posibilitatea de a analiza sensibilitatea rezultatelor proiectului la schimbari ale preturilor.

Surse si utilizari ale fondurilor

Situatia surSELOR si UTILIZARII fondurilor ofera un sumar al datorilor si capitalului investit la zi, care se planifica pentru a se investi si modul in care va fi folosit acest capital. Ea este elaborata pentru a prezenta pozitia companiei la un anumit moment in timp, desi poate fi elaborata si pentru perioade de timp diferite, mai ales daca se are in vedere finantarea in mai multe transe. Aceasta situatie financiara prezinta un interes maxim pentru acela caruia i se cere sa investeasca intr-o afacere.

Pentru un investitor sunt importante in egala masura capitalul investit si provenienta lui. Utilizarile acestuia trebuie sa fie in concordanța cu restul planului de afaceri si cu celelalte situații financiare. Aceasta situatie trebuie sa demonstreze ca echipa de conducere a firmei are o intelegeră profunda a afacerii pe care o planifica.

APLICATIE – Plan financiar

Surse:

Economii personale	40000
Vinzare de actiuni detinute	10000
Imprumuturi din partea familiei	35000
Imprumut garantat cu echipamentele	40000
Capital investit de asociati	60000
Imprumut fara garantii materiale	65000
Total:	260000

Utilizari:

Proprietati achizitionate:	110000
Modificari ale proprietatilor	23000
Echipament achizitionat	50000
Stoc achizitionat	32000
Capital productiv	30000
Rezerva de numerar	15000
Total:	260000

Surse posibile de fonduri: Economii personale Companii de asigurari

Familie, prieteni (imprumut sau participare) Investitori profesionisti

Utilizari posibile ale fondurilor:

Terenuri - numerar, leasing, inchiriere, garantie pentru imprumut Cladiri - numerar, leasing, inchiriere, garantie pentru imprumut Mobila si accesori - numerar, leasing, garantie pentru imprumut Echipamente pentru produse sau birou - numerar, companii de leasing, garantarea imprumuturilor, firme mixte, aliate strategice Vehicule - numerar, leasing, garantie pentru imprumut

Stocuri - numerar, garantarea imprumuturilor, firme mixte, aliate strategice Facturi neincasate - numerar, imprumuturi.

Obiective si activitati pentru perioada planificata

Ce activitati sunt necesare pentru atingerea obiectivelor? Ce resurse vor fi necesare? Cati oameni sunt necesari? Care vor fi noile posturi? Cat vor fi platiti acesti oameni? Ce tipuri si cantitati de materiale vor fi necesare? Estimati costul resurselor necesare si concentrati-le intr-un buget. Bugetele celorlalte componente ale planului vor fi consolidate cu cele pentru activitati administrative si financiare, intr-un buget care reflecta activitatile planificate pentru intreaga afacere.

Fiecare parte a bugetului trebuie sa fie in concordanță cu celelalte. Ce computere sau alte investitii in echipament vor fi necesare? Echipamentul aditional este evaluat pentru intreaga afacere. Necesitatile de investitii in echipament pentru functia financiara se vor lua in considerare la un loc cu cele pentru planul de relatii, planul operational, planul de resurse umane si planul de marketing.

Urmeaza fazele pentru combinarea cerintelor de investitii in echipament, pentru intreaga afacere, in aceasta situatie:

- Revizuiti adaugirile propuse la investitiile in echipament.
- Acestea sunt revizuite pentru a ne asigura ca se vor face adaugirile cele mai profitabile pentru afacere.
- Rezolvati cererile care vin in conflict cu bugetul.
- Elaborati bugetul pentru investitii in echipament.

Sectiunea financiara a planului de afaceri va cuprinde urmatoarele informatii:

- Obiectivele financiare ale afacerii
- Justificarea alegarii perioadelor de timp pentru previziuni
- Bugetele previzionale pentru cheltuieli si investitii de capital
- Situatiiile previzionale de venituri si cheltuieli
 - Bilanturi previzionate
- Previziuni de flux de numerar
- Previziuni de surse si utilizari de fonduri
- Situatii financiare anterioare, daca este cazul

Anexele vor fi incluse daca sunt importante pentru intelegherea planului sau daca sunt cerute de potențiali finantatori. Acestea ofera informatii suplimentare in zone de interes, prea detaliate pentru a fi incluse in plan. Iata cteva posibile subiecte pentru anexe:

- Organigrame
- Curriculum Vitae ale echipei de conducere si ale personalului-cheie
- Contracte de munca
- Acorduri cu clienti sau furnizori
- Brosuri si materiale de reclama
- Descrieri ale produselor
- Cercetare de piata
- Detalii ale planului de marketing
- Detalii ale planului de relatii publice
- Detalii ale planului operational
- Detalii ale planului de resurse umane
- Informatii demografice
- Patente, marci inregistrate, drepturi de autor
- Contracte de cercetare.

Decizii financiare

Caracteristicile și etapele aferente elaborării deciziilor financiare

Managementul financiar este un domeniu specific activității de conducere, ce se ocupă cu luarea deciziilor financiare în cadrul căruia se fundamentează, elaborează, adoptă si finalizează deciziile financiare prin relevarea întregului potențial managerial la nivelul entității economice.

Legea numărul 239 din 13.11.2008 „privind transparența în procesul decizional”, definește astfel procesul decizional: ca „procedură de elaborare și de adoptare a deciziilor de către autoritățile publice care cad sub incidența prezentei legi”.(1, art.nr. 2) Dicționarul de management financiar definește noțiune de decizie financiară: „selectarea conștientă pe baza funcționării normale a sistemului informațional a soluției optime din mai multe variante posibile, cu un caracter determinant ce se adoptă după o serie de deliberări în urma examinării problemei”.

Activitatea economică se bazează pe decizii financiare, pe care autorul le definește ca, acte conștiente prin care se i-au măsuri pentru soluționarea problemei ce implică planificarea evenimentelor viitoare. Fiecare decizie reprezintă soluția optimală adoptată dintre mai multe posibile, cu scopul înregistrării unei activități cât mai profitabile – maxim eficiență, minim efort. Pentru a lua o decizie financiară rațională și implementată eficient în activitatea entității economice, aceasta trebuie să întrunească următoarele caracteristici:

- a) trebuie să fie fundamentată pe analiză, în concordanță cu normele indicatorilor ce caracterizează situația economico – financiară a entității;

- b) trebuie să fie luată de persoane competente și cu aptitudini;
- c) trebuie să fie precisă, coordonată cu deciziile anterioare, să nu permită alte interpretări;
- d) trebuie luată la timp, atunci când este nevoie;
- e) trebuie să fie înțeleasă de toți, fiind formulată clar și concis.

Autorul prezintă în patru etape procesul elaborării și luării deciziilor financiare.

La prima etapă se identifică problema, ce presupune examinarea situațiilor, și se pune diagnoza, care presupune adunarea informațiilor și specificarea naturii cauzei problemei.

La etapa a două se operează cu găsirea soluțiilor alternative. Fiecare alternativă trebuie evaluată și aleasă cea mai bună, în funcție de avantaje și dezavantaje.

La a treia etapă se evaluatează și se selectează alternativele, stabilindu-se fapte ce se pot aplica, ținând cont de costuri și compatibilitatea cu cultura organizației și sfera de acțiune.

La etapa a patra, cea finală are loc implementarea soluțiilor alese. Aceasta presupune o planificare atentă și luarea în considerație a factorilor care pot afecta decizia financiară luată. Pentru desfășurarea unei activități raționale și aducătoare de beneficii, entitatea trebuie să urmărească procesul desfășurărilor acestora, dar și să facă o analiză, care va ajuta fundamentarea deciziilor și implementarea unui plan rațional de dezvoltare în viitor. Luarea deciziei e definită ca o alegere rațională a unei alternative din mai multe posibile, pentru a obține rezultatul dorit. Deciziile sunt luate la toate nivelurile organizației, acest proces având mai multe etape. Elementele deciziei: obiectivul ce trebuie realizat, găsirea soluțiilor, alegerea variantei optime, structurarea conținutului pentru a furniza toate indicațiile necesare realizării obiectivelor.

Decizia este un instrument de conducere foarte important ce ocupă un rol central. Elementele de bază ale procesului decizional sunt:

1. Decidentul: cel care ia decizii poate fi o persoană individuală sau un grup decizional;
2. Opțiunile decizionale: sunt variantele de alegere;
3. Factorii necontrolabili: nu pot fi controlați de decident și influențează decizia finală. El trebuie identificați, cu scopul de determina influența negativă pe care o pot avea.

Elaborarea deciziilor financiare depind de informațiile existente. Datele pentru analiză sunt furnizate de Raportul Financiar întocmit de entitatea economică.

Sistemul informațional este activitatea ce înregistrează informații, le sistematizează, prelucrează, analizează, stochează și transmite, ajutând la luarea deciziilor. În procesul decizional informația este esențială. Ea trebuie să fie exactă, completă, continuă, să sosească la timp, să corespundă din punct de vedere calitativ și cantitativ, și să reflecte o imagine reală a situații economico – financiară. Cu cât informația e mai bună, cu atât deciziile luate sunt mai eficiente.

III.4. MANAGEMENTUL BUGETELOR

În accepție largă, prin buget se înțelege totalitatea intrărilor și ieșirilor (în termeni financiari), în permanență reglate (sistem).

În sens economic, bugetul descrie situația previzională și limitativă a cheltuielilor și veniturilor care se doresc realizate într-o anumită perioadă de către o persoană sau un grup (firmă, consorțiu, agent economic de stat etc.). Evident, cheltuielile vor fi programate în funcție de veniturile care se așteaptă a fi obținute în perioada respectivă.

Bugetul constituie un instrument de bază de organizare și previzionare, deci un instrument de management, fiind rezultanta unei decizii importante. Este reglementat printr-o decizie specială, care îi conferă putere executorie și de constrângere.

Este importantă înțelegerea etapelor și informațiilor necesare întocmirii bugetului pentru fiecare organizație, pe termen mediu și lung, în încercarea de delimitare a viitorului și de adaptare a activităților la realitățile pieței și la posibilitățile oferite de resursele disponibile. După cum se știe, spre deosebire de cerințe, resursele au caracter limitat (problema centrală a științelor econo-mico-financiare fiind satisfacerea cerințelor cu resurse limitate, armonizarea nevoilor cu posibilitățile de acoperire).

Buget = a) venituri; b) cheltuieli

Valoarea unui buget depinde de precizia evaluării, de valoarea informațiilor economice utilizate pentru conceperea lui. Există următoarele tipuri de bugete:

In funcție de nivelul bugetării:

- buget economic;

- buget social;
- buget de stat.

In funcție de practica financiară utilizată în previzionare:

- buget continuu (actualizat continuu în funcție de modificările intervenite față de previziunea inițială);
- buget periodic (cel anual, structurat în bugete semestriale, trimestriale și lunare);
- buget-proiect (prin care se fundamentează un proiect, o activitate anume, indiferent de cerințele perioadei de timp, de exemplu, bugetul pentru investiții capitale);
- buget pe centre de responsabilitate (pe secții, departamente etc.);
- buget director (cel parțial, care se referă la un anumit tip de activitate, de exemplu, într-un spital bugetul investițiilor, cel administrativ, al serviciilor de laborator etc.);
- buget fix și buget flexibil (ce reflectă sau nu influența cheltuielilor fixe și variabile asupra activității, deci asupra rezultatelor).

Elaborarea bugetului poate fi realizată în cîteva etape:

1. În funcție de limitele de timp. De obicei, se întocmește pe un an, în unele cazuri acest termen poate fi micșorat sau mărit. Dacă acest buget este întocmit pe o perioadă de mai mulți ani, se recomandă a-l diviza pe părți.
2. Veniturile posibile. Se recomandă de a nu supraaprecia posibilitățile de generare și obținere a veniturilor, ca să nu se formeze un deficit de buget. Toate sursele financiare posibile trebuie incluse la acest compartiment. Se acordă o atenție deosebită aprecierii veniturilor nemateriale, care pot veni din partea unor organizații (munca de voluntariat, consultanță).
3. Cheltuielile posibile. Se calculează cheltuielile maxime. Indiferent de metodologia folosită, se distinge structurarea bugetului de cheltuieli în:
 - a. Cheltuieli de personal
 - b. Cheltuieli materiale și servicii
 - c. Cheltuieli pentru investiții.
4. Formarea bugetului. Prin planificarea veniturilor și cheltuielilor se formează bugetul real. Este important ca cifra cheltuielilor să nu depășească cifra veniturilor.
5. Determinarea necesităților. Se evaluează necesitatea de bani lichizi. Aceasta înseamnă calcularea tuturor surselor de venit cu determinarea perioadelor sau duratelor acestor încasări și compararea lor cu cheltuielile prognozate după aceleași criterii. Gestionarea mijloacelor se face astfel încât achitările să fie efectuate la timp.

III.5. PLANUL DE AFACERI

Planul de afaceri este un instrument de planificare ce are rolul de a oferi o mai mare vizibilitate asupra țelurilor și evoluției unei anumite afaceri careia îl este dedicat. Primele planuri de afaceri au apărut cu mult înainte de apariția computerului și a tehnologiei informaticice, dar rolul și importanța unui plan bine făcut, a rămas aceeași până în zilele noastre. De fapt principiile de bază ale banilor și ale afacerilor de succes, rămân mereu neschimbante.

Planul de afaceri necesar finanțării de la stat

De multe ori rolul unui plan de afaceri este și de suport în obținerea unei finanțări. De la un investitor privat, de la o bancă sau chiar de la statul român. Aceasta din urmă, derulează o serie de programe de finanțare nerambursabilă destinate IMM-urilor din România, obținerea finanțării fiind condiționată de realizarea unui plan de afaceri. Cele mai importante programe ce necesită un plan de afaceri sunt Programele SRL-D și START.

Valoarea Planului de afaceri

Valoarea reală a creării unui plan de afaceri nu este de fiecare dată palpabilitatea produsului, adică aceea că, la final, vei simți produsul în mana. Adevărata valoare este că necesită un proces de cercetare și gădire despre tipul de afacere pe care vreti să-l faceti, totul decurgând într-o mod sistematic. În timp ce scrieți un plan de afaceri, veți studia, veți cerceta, va vezi gandi de mai multe ori înainte să va răspundeti la întrebări, veți analiza orice idee și cât de bună este ea pentru voi. Necesită timp acum, dar efectele viitoare sunt cât se poate de profitabile. Lipsa unui plan de afaceri va poate costa grav în viitor și duce chiar la falimentul afacerii.

Mai jos îți vom prezenta un model de plan de afaceri care va poate ajuta în construcția propriului vostru plan de afaceri. Tot ceea ce voi trebui să faceti este să dezvoltati fiecare capitol din cele de mai jos.

APLICATIE – Plan de afaceri

Plan de afaceri:

„Inființarea unei firme în vederea producerii și comercializării legumelor și a fructelor de padure”

Cuprinsul planului de afaceri:

1. Sinteză planului de afaceri
2. Datele societății comerciale
3. Descrierea afacerii
4. Definirea pieței
5. Descrierea produselor și a serviciilor
6. Strategia de marketing
7. Organizarea și managementul firmei
8. Situația economico-financiară a firmei

1. Sinteză planului de afaceri

În condițiile unei creșteri exponențiale a pieței românești în tot ce înseamna o alimentație sănătoasă și a reglementărilor tot mai exigente în domeniu, întreaga activitate a societății comerciale mai sus menționată este subordonată misiunii de producere și valorificare a legumelor și a fructelor de padure de o calitate impusă de standardele europene în domeniu. Principiile după care societatea comercială își dorește să se ghidizeze sunt respectul și încrederea, atât față de angajații, cât și față de clienții noștri.

Misiunea societății comerciale are în vedere producerea și comercializarea legumelor și a fructelor de padure, prin perfecționarea continuă a tehnologiei care să se încadreze în normele europene, dar în același timp să ofere soluții de calitate clienților nostri.

2. Datele societății comerciale

- denumirea firmei: SC Fructpad SRL
- societatea comercială din punct de vedere a formei va fi „Societate cu raspundere limitată”-SRL
- are ca principal obiect de activitate cod 0112(CAEN) Cultivarea plantelor; gradinaritul destinat pieței; horticultura Aceasta grupă include, de asemenea: cultivarea de plante, în sere
- nu necesită avize speciale prevăzute în art.15 din legea nr. 359/2004
- capital social: 200 ron
- sediul social: loc.Targu-Ocna- Bacau
- CUI(Cod Unic de Înregistrare): se va stabili
- J-ul: se va stabili
- Asociaț unic

3. Descrierea afacerii

Descrierea produselor și a serviciilor oferite

- Producerea culturii de tomate și ardei în solarii și rasadnîte
- Cultura timpurie de castraveti prin rasaduri: fie în ghivece, fie în brazde
- Plantare rasadului de varza
- Plante din familia leguminoase: fasolea (Aurie de Bacau)
- Sparanghel-o leguma considerată o delicăție (obtinerea puietilor de sparanghel)
- gama foarte variată de fructe de padure(mure,zmeura,coacaze,capsuni,afine,trandafir de dulceață, catina)

Strategia de dezvoltare a societății comerciale se concentrează pe următoarele trei domenii principale:

1. dobândirea de know-how adaptat tehnologiilor performante
2. dotarea cu echipamente și tehnologii performante
3. extinderea către noi piețe

Aceste obiective vizează creșterea competitivității pe piața serviciilor din domeniul agricol. În acest fel se urmărește oferirea unor soluții clienților noștri, caracterizate prin calitate și eficiență la standarde europene.

Obiectivele noastre sunt detaliate mai jos:

1. valorificarea produselor noastre către un public de larg consum, dar și cofetarilor, patiserilor, restaurantelor, fabricilor de produse cosmetice, de sucuri și siropuri
2. reducerea timpului aferent unei lucrări.
3. încheierea de parteneriate cu potențiali clienți din afara țării noastre cu unități de profil alimentar.
4. creșterea numărului de clienți de la an la an prin extinderea valorificării produselor noastre
4. pentru clienți din afara județului Bacău.
5. creșterea profitului procentual cu fiecare an

Echipamentele și tehnologia performantă reprezintă motorul acestui plan de creștere pe următorii ani.

Aceasta pentru că oferă o precizie în timp real, care înseamnă economisirea timpului firmei și clienților, dar și reducerea costurilor de prestare a serviciilor.

În proiectarea afacerii au fost identificate următoarele surse de risc:

- I. Factorii macroeconomici
- II. Piata
- III. Tehnologia
- IV. Factori interni

I. Factorii macroeconomici

Reprezintă influența pe care parametrii economici generali, mediul de afaceri și legislația o pot avea asupra afacerii. Din previziunile economice pentru anii 2012 și 2013, desigur se preconizează o creștere economică scăzută, oscilațiile inflației și a regimului taxelor nu vor influența negativ afacerea din următoarele motive:

-Firma va avea o strategie de guerila fata de concurența în ideea de a atrage clienți deja existenți respectiv acapararea pieței deja formate prin furnizarea unui produs respectiv serviciu premium.

-Produsele firmei sunt produse de prima necesitate în alimentație

II. Piata

Reprezintă un risc relativ scăzut pornind de la premiza că firma va acoperi o nisa neabordată de ceilalți furnizori – produse bio de calitate premium; În eventualitatea în care va apărea o firmă concurență pe aceasta nisa, firma va avea avantajul primului intrat.

III. Tehnologia, poate reprezenta un risc în măsură în care firma nu va tine pasul la nivel mondial cu inovația în privința produselor și tehnologiei lansate pe piata. Totuși, considerăm că acest risc este scăzut datorită faptului că firma acordă o atenție specială inovării și s-a impus pe piata cu produse cu un grad ridicat de inovație și certificare internațională.

IV. Riscul factorilor interni este legat în principal de personal și de capacitatea managerială a initiatorilor firmei. Numărul redus de persoane programate pentru gestiunea și dezvoltarea afacerii, usor întârzierea tehnologiei respectiv curba învățării reduse, denotă un risc redus legat de personal și o capacitate de adaptare ridicată la situații de criză și remontarea acesteia în timp util pentru a nu afecta servirea clientilor.

4. Definirea pieței

4.1 Aria geografică de acoperire a serviciului – Firma își va începe activitatea în orașul Targu-Ocna- Bacău, cu dorința de extindere în județul Iași.

4.2 Clienți potențiali – Persoane fizice sau juridice care sunt dorinți de a colabora cu noi:

- Restaurante, pensiuni, cantine
- Patiserii, cofetării
- Fabrici de produse cosmetice
- Fabrici de sucuri și siropuri
- En-gros
- Supermarket

4.3. Analiza stadiului actual al pieței-nevoi și tendințe – Există o nevoie acută a serviciilor în domeniul agricol deoarece toată piata este invadată de produse din import. Tendința noastră este de a

aduce pe piata produse cat mai naturale si mai ales de a dezvolta domeniul serviciilor. Adaptarea productiei din punct de vedere calitativ si cantitativ la cerintele consumatorilor.

4.4 Previzionarea cresterii pieței – În scurt timp cerintele pietei in domeniul alimentar vor fi din ce in ce mai pretentioase datorita infuziei mari de produse provenite din export care sunt de o calitate inferioara produselor noastre traditionale. Este o nevoie acuta pe piata de produse care sa satisfaca gustul oricarui client. Piata este dinamica și chiar dacă criza încă persistă, domeniul alimentar este o investitie prospera.

5. Descrierea produselor si a serviciilor

Investitiile vizate de acest proiect se axează pe achiziționarea unor echipamente moderne și tehnologii performante, absolut necesare pentru realizarea unor produse conform exigentelor standardelor europene.

În acest fel, se vor achiziționa:

- Sere cu schelet din metal-cel mai utilizat fiind aluminiu
- Materiale de acoperire a serelor
- fire electrice, sisteme de irigatie si tevi de incalzire
- aparate pentru controlul temperaturii (incalzire-racire), o ventilatie corespunzatoare este

importanta nu numai pentru controlul temperaturii cat si pentru inlocuirea cantitatii de dioxid de carbon si controlul umiditatii.

- Solul: fertilizare cu balegar si compost si sterilizarea cu abur

5.1 Folosirea tehnologiilor moderne

Materiale de acoperire-avantaje si dezavantaje:

- Sticla:este cea mai grea dar deseori cea mai buna, mai ales cand sunt folosite geamuri suprapuse

- Acrilul: este usor si aproape incasabil, dar deseori se ingalbeneste in timp
- Fibra de sticla: lasa mai greu lumina sa treaca, si nu se curata foarte usor.
- Folie de plastic : are o viata scurta si trebuie inlocuita frecvent
- Serele cu pereti de plastic au cateva avantaje fata de cele de sticla, cel principal fiind

legat de costuri

- Polycarbonul rezista mai bine la impact si este mai flexibil,mai usor si mai ieftin decat acrilul

- Colturile serei si acoperisul trebuie intarite cu grinde – asta le va face destul de rezistente la vant,mai ales primavara

- O ventilatie corespunzatoare este importanta nu numai pentru controlul temperaturii cat si pentru inlocuirea cantitatii de dioxid de carbon si controlul umiditatii.

5.2 Calitati/avantaje față de competitori

Echipamentele, produsele si calitatea serviciilor reprezinta cheia acestui plan:

- calitatea ridicata a produselor deoarece se foloseste o fertilizare a solului cu balegar si compost;

- folosim tehnologii noi de lucru, investim in utilaje moderne, ne imbunatatim in permanenta activitatea pentru a impune standardul calitatii produselor noastre pe piata.

5.3 Extinderea gamei de produse

- Pe viitor avem in vedere extinderea gemei de culturi in sera:

- Salata, castraveti lungi, conopida, morcovi

6.Strategia de marketing

6.1 Punctele tarile ale afacerii, avantaje față de competitori Echipamentele și tehnologia performantă reprezintă motorul acestui plan:

- calitatea ridicata a produselor deoarece se foloseste o fertilizare a solului cu balegar si compost

- folosim tehnologii noi de lucru, investim in utilaje moderne, ne imbunatatim in permanenta activitatea pentru a impune standardul calitatii produselor noastre pe piata.

6.2 Politica de preț

Firma doreste sa practice preturi care sa fie intr-un raport optim cu calitatea produselor. Strategia preturilor noastre este una flexibila, care permite acordarea de discount-uri clientilor fideli, dar fara mari oscilații, tînând cont de modificările ce pot surveni între cererea și oferta de pe piată. Totodată se au în vedere costurile de prestare ale serviciilor în cele mai bune conditii astfel încât calitatea să nu fie afectată.

6.3 Promovarea serviciului

Promovarea produselor noastre se va realiza în principal prin distribuirea materialelor publicitare (pliante, brosuri), prin canale electronice și în ultimul rand recomandările clientului multumit. Firma va beneficia de un website, care va promova pe piață, imaginea și produsele firmei.

Recomandările clienților, multumiti de produsele noastre, vor determina noi clienți. Am adoptat această strategie de distribuție a produselor deoarece ea asigură o creștere lentă, dar susținută a cifrei de afaceri, și menține o profitabilitate ridicată.

7. Organizarea și managementul firmei

Scurta descriere a echipei de coordonare, management, resurse umane implicate. Pentru inceput în departamentul producție se poate incepe cu o echipă, cel mult două.

Organograma firmei cuprinde: departamentul economic și tehnic, fiecare fiind coordonate de către un director, cu specializare pe domeniul pe care activează. Top managementul firmei este asigurat de directorul general, care este și administratorul firmei. Departamentul economic, gestionează fluxurile financiare ale firmei și este un serviciu externalizat. Directorul tehnic, este persoana care coordonează și producția.

Un alt departament important al firmei este departamentul vânzări, în subordinea căruia pentru inceput va fi o persoană.

8. Situația economico-financiară a firmei

INVESTITIA INITIALA, Euro

I.	Echipamente	116.650
a.	Serele	112.000
b.	Sistem irigare	3.500
c.	Altele	900
d.	Calculator	250
II.	Amenajari	1.000
a.	Amenajari birou	1.000
III.	Marfa	2.000
a.	Seminte	1.000
b.	Rasaduri	1.000
	Total investitie	119.650

III.6. PERFORMANTA FINANCIARA

Cuvantul performanta este de origine latina, dar semnificatia sa vine din limba engleza. In latina, cuvantul "performare" consta in a finaliza o activitate propusa."To perform" presupune a realiza ceva care cere abilitate sau o anumita aptitudine. "Performance" traduce maniera cu care o organizatie atinge obiectivele care l-au fost propuse.

In domeniul economic, s-au dat mai multe definiri de performanta. In diversitatea de definiri se disting trei mari orientari: definitia performantei in functie de nivelul de realizare a obiectivelor sale strategice, definitia performantei in functie de crearea valorii si definitia performantei in functie de productivitatea si eficacitatea intreprinderii.

Nu exista performanta independenta de obiectivele propuse. Este performant cel care atinge obiectivele sale. Performanta in intreprindere reprezinta ceea ce contribuie la ameliorarea cuplului cost-valoare, si nu doar ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la cresterea valorii.

O intreprindere poate crea două tipuri de valori: o valoare externă și o valoare internă:

1. Valoarea externă presupune ca intreprinderea are o valoare de piata mai mare decat valoarea contabilă a activelor pe care le detine. Diferența între valoarea de piata a unui activ și valoarea sa contabilă este data de creșterea prețurilor activelor respective pe piata, creștere care nu poate fi influențată de decizii interne din cadrul intreprinderii, ci de condiții specifice pieței.

2. Valoarea internă presupune ca intreprinderea creează valoarea adăugată economică, deci valoarea netă pozitivă după remunerarea tuturor factorilor de producție, inclusiv și costul capitalurilor proprii.

In literatura economică din țara noastră, performanța întreprinderii se definește: " o întreprindere este performantă dacă ea este în același timp productivă și eficace".

Productivitatea reprezentand raportul dintre rezultatele obtinute si mijloacele angajate pentru obtinerea rezultatelor, iar eficacitatea reprezentand raportul dintre rezultatele obtinute si rezultatele asteptate.

$$\text{Performanta} = \text{Productivitate} + \text{Eficacitate}$$

Conceptului de performanta i se asociaza trei notiuni:

1. economicitatea (procurarea resurselor necesare la cel mai mic cost),
2. eficienta(a maximiza rezultatele obtinute, pornind de la o cantitate data de resurse, fie a minimiza cantitatea de resurse pentru un rezultat prestabil)
3. eficacitate(rezultatele obtinute sa atinga rezultatele prevazute).

$$\text{Performanta} = \text{Economicitate} + \text{Eficienta} + \text{Eficacitate}$$

Performanta reprezinta realizarea obiectivelor propuse. Poate fi pozitiva, daca obiectivul propus este de a obtine profit si negativa, daca obiectivul propus este de a obtine pierdere.

Rezultatul contabil este considerat principalul indicator pentru masurarea performantei financiare a intreprinderii.

Prin modul sau de calcul este orientat spre trecut,servind ca baza a evaluirii rezultatelor obtinute in urma desfasurarii unui proces, in decursul unei perioade de timp trecute.

Informatii despre performanta intreprinderii sunt solicitate de utilizatorii informatiei contabile. Obiectivul situatiilor financiare este acela de a oferi informatii despre pozitia si performantele financiare si despre modificarile in pozitia financiara a intreprinderii.

Evaluarea rezultatelor trecute trebuie sa fie insotita de analiza lor, in vederea previzionarii performantei viitoare. Deci masura performantei are un efect anterior actiunii. Rezultatul contabil are si alte utilizari:

- ghid al politicii de dividend si de acumulare;
- mijloc de predictie a rezultatelor viitoare, cu scopul de a lua decizii de investire sau dezinvestire;
- mijloc de evaluare a capacitatii managementului de a conduce intreprinderea;
- mijloc de evaluare a deciziilor luate de alte grupuri legate de intreprinderea in cauza;
- instrument managerial intr-o serie de domenii din interiorul sau din afara intreprinderii(credibilitatea in fata organismelor de credit, reglementarea preturilor in conditii de monopol).

Rezultatul contabil se poate determina atat din punct de vedere financiar, ca diferența intre veniturile si cheltuielile inregistrate in cursul perioadei, cat si din punct de vedere patrimonial, ca diferența intre activul net de la sfarsitul si de la inceputul perioadei, excluzand tranzactiile cu proprietarii, privind aportul sau distribuirea de capital.

Insa calculul rezultatului contabil, prin cele douavariante, nu conduce intotdeauna la acelasi rezultat. Motivul este ca in ultima perioada autoritatile au permis includerea unui numar tot mai mare de elemente, care imbraca forma de castiguri sau pierderi nerealizate, intre capitalurile proprii, fara a mai tranzita contul de profit si pierdere.

Este vorba de diferențele din reevaluare, diferențele din conversie, castigurile si pierderile latente asupra instrumentelor financiare, castigurile si pierderile actuariale aferente pensiilor, efectul schimbarilor metodelor contabile si corectile erorilor fundamentale.

Intrebarea este: Ce metoda de calcul trebuie adoptata pentru reflectarea performantei intreprinderii?

Daca se urmareste masurarea performantei activitatilor desfasurate de intreprindere, in decursul unei perioade de timp, performanta financiara se poate determina ca diferența intre venituri si cheltuieli. Daca utilizatorii informatiei contabile urmaresc masurarea imbogatirii patrimoniale a unei intreprinderi, atunci performanta se poate masura ca diferența intre activul net de la sfarsitul si inceputul perioadei, excluzand aporturile din partea proprietarilor si distribuirile fata de acestia.

Rezultatul intreprinderii comporta un rezultat din utilizarea factorilor de productie- prezentat in contul de profit si pierdere si un rezultat din detinerea factorilor de productie ce genereaza castiguri si pierderi latente.

A intregi castigurile si pierderile latente in performanta intreprinderii implica, pe de o parte, a raspunde la intrebarea daca evolutiile parametrilor de piata, precum rata dobanzii, cursul de schimb,

cursul valutar, trebuie sa fie luate in considerare in evaluaarea performantei intreprinderii. A integra castigurile si pierderile latente in performanta intreprinderii presupune renuntarea la criteriu de realizare, ca baza pentru reflectarea performantei intreprinderii. Realizarea reprezinta numai confirmarea castigului. Castigurile si pierderile realizate si nerealizate trebuie tratate in acelasi mod. Contul de profit si pierdere a fost considerat modul adevarat de raportare a performantei financiare, potrivit contabilitatii in costuri isorice.

Performanta financiara ar trebui sa fie raportata intr-o singura declaratie si nu in doua sau mai multe. Propunerea nu este materializata in practica, deoarece "Prezentarea situatiilor financiare" cere ca intreprinderile sa intocmeasca pentru reflectarea performantei financiare doua situatii : contul de profit si pierdere si o situatie a variatiei capitalurilor proprii. Se impune astfel realizarea unei situatii unice care sa reflecte performanta financiara a unei intreprinderi.

Astfel, declaratia de performanta financiara trebuie sa cuprinda trei componente majore: rezultatul activitatilor operatioanale, rezultatul activitatilor financiare si componenta privind alte castiguri si pierderi. Rezultatul calculat de contabilitate nu ia in considerare costul tuturor factorilor de productie. Pentru factorul de productie "muncă", exista o remuneratie minim garantata.

Pentru factorul de productie "capital" o asemenea remuneratie minima se numeste costul capitalului. Daca o intreprindere nu atinge acest obiectiv de rentabilitate minima si nu-l atinge de o maniera repetata, investitorii vor fi deceptionati.

In aceasta situatie, capacitatea de crestere a intreprinderii va scadea, deoarece actionarii vor investi in alte plasamente mai rentabile. Invers, daca o intreprindere castiga mai mult decat costul capitalului si de o maniera repetata, investitorii vor fi satisfacuti, investind mai mult in capital. Orice investitie trebuie sa ofere o remuneratie care sa includa o prima de risc. Nivelul primei de risc depinde deci de riscul pe care investitorul il atribuie acestei investitii.

Costul capitalului rezulta dintr-o cerinta a investitorilor: rentabilitatea investitiei lor in functie de riscul pe care il reprezinta investitia si de oportunitatile alternative de investitii existente in economie.

Pentru a determina valoarea adaugata economica trebuie, mai intai, sa explicam notiunile de capitaluri investite si rezultat din exploatare dupa impozit. Capitalurile investite sunt constituite din capitalurile proprii si din datorii financiare. Rezultatul economic este rezultatul din exploatare dupa impozit, care se determina pe baza relatiei:

$$\text{Rezultatul din exploatare dupa impozit} = \text{Rezultatul din exploatare} \times (1 - \text{rata impozitului pe profit})$$

Notiunea de rezultatul din exploatare dupa impozit considera ca intreprinderea nu este finantata decat din fondurile proprii si ca ea nu are cheltuieli financiare si plateste deci un impozit numai pe rezultatul din exploatare, fara a beneficia de deducerea fiscala aferenta cheltuielilor cu dobanzile.

O intreprindere va avea acelasi rezultat din exploatare dupa impozit, indiferent de structura sa financiara. Valoarea adaugata economica se obtine diminuand rezultatul din exploatare dupa impozit cu cheltuielile aferente capitalurilor investite, care se determina pe baza relatiei de calcul:

$$\text{Cheltuieli aferente capitalurilor investite} = \text{Capitalurile investite} \times \text{Costul mediu al capitalului}$$

$$\text{Val. adaugata economica} = \text{Rez. din exploatare dupa impozit} - \text{Chel. aferente capitalurilor investite}$$

O intreprindere nu poate sa declare ca este performanta daca ea nu obtine o marja in raport cu costul capitalului. Valoarea adaugata economica masoara performanta globala a intreprinderii, ceea ce nu o face rezultatul contabil traditional, si, in plus, nici o alta masura traditionala de determinare a performantei unei intreprinderi. Valoarea adaugata economica este o estimare a veritabilei performante a unei intreprinderi dupa remunerarea tuturor factorilor de productie, intelegand prin factori de productie totalitatea capitalurilor utilizate.

IV. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

IV.1. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane ale organizatiei consta in conceperea si punerea in practica a unor obiective, politici, strategii si sisteme coerente in domeniul personalului.

In domeniul resurselor umane, politicile stabilesc principiile de comportament in organizatie, precum si pe cele care guverneaza relatia organizatie-angajati pe termen lung. Politicile fundamenteaza in mod coherent strategia organizatiei.

Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane se realizeaza in fiecare an, prin planuri operative, in vederea atingerii obiectivului strategic stabilit.

Prin planificarea resurselor umane se urmareste:

- Recrutarea personalului suficient si corespunzator;
- Pastrarea personalului in organizatie;
- Utilizarea optima a personalului;
- Imbunatatirea performantei personalului;
- Reducerea personalului (daca este necesara).

Procesul planificarii resurselor umane are ca baza de pornire obiectivele organizatiei, urmareste cererea de personal in corelatie cu cererea pietei, evalueaza oferta existenta si potentiala de personal de pe piata muncii.

Evaluarea fortei de munca

Planificarea resurselor umane incepe si se termina prin evaluare. Evaluarea cererii de personal presupune obtinerea de raspunsuri la trei intrebari:

- Trebuie sa instruim personalul propriu?
- Trebuie sa angajam personal din exterior?
- De cat timp si de cati bani avem nevoie?

Estimarea necesarului de personal fundamenteaza planurile de resurse umane - recrutarea, instruirea, promovarea, disponibilizarea.

Cererea bruta de personal la nivelul unei organizatii reflecta necesarul de personal suficient organizatiei pentru a-si atinge obiectivele propuse in conditiile existentei presiunilor factorilor externi. Ea deriva din:

- obiectivele, strategia si programele organizatiei;
- cererea pietei privind produsele organizatiei

Cererea neta de personal la nivelul unei organizatii reflecta necesarul de personal suplimentar datorat unor factori aditionali interni sau externi. Ea deriva din:

- cererea bruta;
- oferta de forta de munca pe piata;
- posibilitatile de contractare externa;
- capacitatea de recrutare a organizatiei.

Estimarea numarului de personal necesar se poate face prin:

- analiza efectuata de conducerea organizatiei pe baza cunostintelor si experientei acestora;
- analiza comparata pe baza datelor cu caracter tehnic;
- studiul muncii si analiza statistica.

Evaluarea ofertei de forta de munca cuprinde doua categorii de personal, cel existent si cel potential, bazandu-se pe informatii specifice fiecareia:

- Personalul existent (piata interna de munca)
 - numar;
 - categorii;
 - abilitati;
 - performante;
 - flexibilitate;
 - posibilitati de promovare;
- Personalul potential (piata externa de munca):
 - Localizare;
 - Categorii;
 - abilitati;
 - posibilitati de formare;
 - atitudini;
 - concurenta.

Evaluarea ofertei de forta de munca porneste de la analiza *pietei de munca interne*, avand in vedere ca forta de munca este mobila, ca exista mereu personal care intra si careiese din organizatie. Aceasta analiza raspunde la urmatoarele intrebari:

- ✓ Ce categorii de personal exista in organizatie?

- ✓ Cati angajati sunt in fiecare categorie?
- ✓ Ce abilitati au cei existenti?
- ✓ Care este nivelul de performanta?
- ✓ Cat de flexibili sunt cei angajati?
- ✓ Ce varsta au acestia?
- ✓ Care este distributia lor pe sexe?
- ✓ Care este fluctuatie de personal?

Raspunsurile la aceste intrebari pot contura trei posibilitati:

- ✓ oferta se suprapune cu cererea;
- ✓ oferta depaseste cererea in una sau mai multe categorii;
- ✓ oferta este mai mica decat cererea.

Plecarile si longevitatea in organizatie sunt masurate prin indicele fluctuatiei, respectiv cel al stabilitatii.

Indicele fluctuatiei ofera informatii privind plecarile de personal in cursul unui an. El se calculeaza ca raport procentual intre numarul de salariati care pleaca intr-un an si numarul mediu de salariati in anul respectiv. Un indice al fluctuatiei de 25% este considerat satisfacator pentru cele mai multe organizatii.

Indicele stabilitatii se calculeaza in completarea indicelui fluctuatiei si face legatura intre rata plecarilor si vechimea in cadrul organizatiei. El se calculeaza ca un raport procentual intre numarul de salariati cu mai mult de un an vechime care pleaca si numarul de salariati din anul precedent.

De principiu, fluctuatie de personal prezinta unele avantaje:

- ✓ faciliteaza improprietatea personalului;
- ✓ creeaza canale de promovare pentru personalul existent;
- ✓ incurajeaza 'selectia naturala' a personalului. si dezvantaje:
- ✓ implica costuri aditionale ale recrutarii
- ✓ perturba procesul tactic;
- ✓ implica costuri aditionale ale introducerii si familiarizarii noilor veniti;
- ✓ poate afecta imaginea organizatiei.

Evaluarea ofertei de munca de pe *pista de munca externa* are ca tinta grupuri care satisfac cerintele organizatiei cu privire la abilitati, cunostinte, performanta. Marimea si natura pietei externe de munca este influentata de nivelul economic, politicile guvernamentale, nivelul salariilor, atitudinile sindicale, schimbari ale populatiei, oportunitatile de educatie si de instruire, tehnologia noua, natura competitiei pentru munca.

IV.2. RECRUTREA SI SELECTIA

Principalul scop al activitatii de recrutare este acela de a atrage personalul suficient de corespunzator necesar desfasurarii activitatii organizatiei.

Politicele si procedurile de recrutare

Primul pas in stabilirea planului de recrutare intr-o organizatie este acela de a stabili politicele si procedurile de recrutare. Politica de recrutare a unei organizatii reprezinta un cod de conduită in acest domeniu. In cazul in care activitatea de recrutare se efectueaza sistematic, este necesara elaborarea unor proceduri detaliate pentru fiecare componenta a politiciilor de recrutare stabilite.

Etapele unei proceduri de recrutare sunt urmatoarele:

- identificarea nevoii de personal;
- elaborarea/revizuirea fisei postului vacant;
- stabilirea conditiilor de angajare (salariu, ore suplimentare, concediu etc.);
- elaborarea specificatiilor de personal;
- elaborarea si publicarea anuntului intern;
- elaborarea si publicarea anuntului extern;
- elaborarea listei scurte a candidatilor;
- pregatirea interviului;
- anuntarea candidatilor de pe lista scurta;
- anuntarea candidatilor respinsi sau in rezerva;
- colectarea recomandarilor;
- anuntarea candidatilor respinsi.

Specificatiile de personal

Specificatiile de personal (profilul candidatului) cuprind cele mai importante cunostinte, abilitati si caracteristici personale cerute candidatului potential, astfel incat acesta sa corespunda postului vacant in limitele unei performante acceptabile. Informatiile necesare intocmirii specificatiilor de personal sunt furnizate de fisa revizuita a postului vacant.

Cel mai cunoscut model de elaborare a specificatiilor de personal este **planul in saptete puncte**:

- conditia fizica (care sunt cerintele din punct de vedere al sanatatii, fortele fizice, energiei, aspectului fizic);
- pregatirea (care este nivelul cerut de educatie, instruire, experienta);
- conditiile intelectuale (care sunt cerintele privind inteligenta si efortul mental);
- abilitatile/aptitudinile (care sunt abilitatile ce vor fi utilizate pe post)
- interesele (ce interese pot fi relevante in obtinerea de performanta pe post)
- caracteristicile de personalitate (ce tip de personalitate ne intereseaza);
- conditii speciale de lucru (ore suplimentare, program neregulat, departare de casa).

Fisa postului si specificatia de personal stau la baza intocmirii *anuntului privind postul vacant*, cu importanta majora in procesul de recrutare a personalului. In functie de politica de recrutare existenta in cadrul organizatiei, anuntul poate fi intern sau extern (in ziaruri locale/nationale, reviste de specialitate, centre de locuri de munca, agentii de recrutare, afise la sediu).

Un bun anunt trebuie sa contine informatii referitoare la identificarea organizatiei, caracteristicile postului, caracteristicile persoanei, conditiile de angajare, modul de elaborare a cererii, unde se depune cererea. Eficacitatea aparitiei anuntului referitor la postul vacant se poate judeca dupa numarul de intrebari, numarul de cereri primite (dar un numar exagerat de mare cereri poate fi consecinta unei specificatii prea vagi), calitatea solicitantilor.

Procesul de selectie a personalului

Spre deosebire de recrutare, care urmareste atragerea unui numar suficient de mare de candidati relevanti, procesul de selectie inseamna alegerea acelor candidati care corespund cel mai bine cerintelor postului si specificatiilor de personal.

Principalele stadii ale procesului de selectie sunt urmatoarele:

- cercetarea atenta a CV-urilor si a cererilor;
- elaborarea liste scurte a candidatilor;
- invitarea candidatilor pentru interviu;
- realizarea interviului si a testelor;
- luarea deciziei in legatura cu alegerea candidatului;
- realizarea unei oferte atractive si confirmarea acesteia;
- anuntarea candidatilor respinsi.

Selectia cererilor

Cererile de inscriere pot ajunge la sediul organizatiei prin vizita directa sau prin posta. Ele pot avea forma unei scrisori de intenție, cerere-tip sau curriculum vitae (CV). Cererile primite sunt sortate in trei categorii:

- candidati acceptabili - care vor fi invitatii sa participe la interviu,
- candidati posibili –care sunt tinuti temporar in rezerva,
- candidati inacceptabili – care sunt exclusi.

Formatul standardizat de cerere reprezinta cea mai avantajoasa forma, deoarece permite vizualizarea rapida a candidatilor acceptabili pentru postul in discutie. Multe organizatii utilizeaza mai multe formate standard, adaptate la cerintele grupurilor principale de angajati. Formatul standardizat poate fi diferentiat prin tipul de intrebari utilizate:

- Cu intrebari inchise : permite obtinerea de informatii de rutina, referitoare strict la cerintele postului;
- Cu intrebari deschise : ofera posibilitatea interviewatorului sa afle, inca din faza de selectie a cererilor, informatii referitoare la opinii si judecati ale candidatului.

Curriculum vitae reprezinta o alta forma de inscriere a candidatilor, care combina doua elemente:

- informatii standard despre candidat si informatii personalizate;
- informatiile standard sunt numele, adresa, numarul de telefon/fax, varsta, situatia familiala, educatia competentele relevante pentru post, afilierii la organizatii profesionale;

- informatiile personalizate se refera la istoricul posturilor ocupate, la interese personale si la motivare.

Recomandarea insoteste de obicei cererea de angajare si are rolul de a sublinia calitatatile specificate. Ea este elaborata de o terță parte, de multe ori un sef. Recomandarea cuprinde informatii despre fapte din activitatea cunoscuta a candidatului, opinii privind competenta si caracterul candidatului. Recomandarea poate fi inmanata candidatului in plic sigilat sau in plic deschis.

Interviu de selectie

Dupa primirea si selectarea cererilor, urmatoarea faza a procesului de selectie este interviul. Interviu de selectie este un schimb de informatii, impresii si puncte de vedere intre candidat si reprezentantul angajatorului. De obicei, un singur candidat este interviewat in cadrul unui interviu de selectie, de catre unul sau doi interviewatori (seful postului vacanta si eventual, un specialist) sau de o comisie.

Structura unui interviu difera in functie de nevoile interviewatorului:

- interviul **nestructurat** urmareste un obiectiv principal, iar conversatia evolueaza spontan;
- in interviul **semi-structurat**, interviewatorul are pregatit un set de teme de discutie si intrebari referitoare la profilul candidatului;
- interviul **structurat** foloseste o fisa de interviu, iar interviewatorul are pregatit un set de intrebari impreuna cu raspunsurile care satisfac cel mai bine cerintele din fisa postului si specificatiile de personal.

Pentru succesul procesului de selectie, sunt foarte importante abilitatile interviewatorului si, in special, modul in care acesta pregateste interviul.

In desfasurarea interviului este bine sa se tina cont de urmatoarele aspecte cheie:

- pregatirea interviului:
- obtinerea tuturor informatiilor necesare din descrierea postului, profilul candidatului si cererea acestuia
- pregatirea locului de desfasurare
- planificarea in ordine a interviurile cu toti candidatii
- asigurarea faptului ca nu vor exista intreruperi
- introducerea interviului:
- intampinarea candidatului
- explicarea procedurii de interviu
- in timpul discutiei se recomanda:
- utilizarea adaptata a tipurilor de intrebari
- ascultarea activa
- intreruperea cu tact a candidatului vorbaret sau stimularea celui tacut
- orientarea discutiei spre obiectivele sale de interes
- rezumarea punctelor de interes
- Informarea:
- colectarea informatiilor relevante
- incheierea discutiei:
- a multumi candidatului
- comunicarea pasilor urmatori
- evaluarea candidatului

Testele de selectie sunt folosite in completarea interviului si sunt de cele mai multe ori standardizate. Testul de selectie adauga valoare si acuratete procesului de selectie. Aceste teste trebuie sa permita pregatirea prealabila a candidatului si sa fie confidentiale. Testele de selectie sunt elaborate si conduse de specialisti. Ele pot urmari testarea inteligentei, a aptitudinilor, a capacitatii, a personalitatii sau pot fi construite special pentru o profesie sau o ocupatie.

IV.3. INSTRUIREA SI DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE

Instruirea si dezvoltarea personalului sunt activitati care sustin strategia fiecarei organizatii. Factorii care determina cantitatea si calitatea instruirii si dezvoltarii personalului sunt: modificarile aparute in mediul extern si in cel intern, necesarul de competente si abilitati impus de exercitarea functiilor organizatiei, adaptabilitatea personalului angajat, politicile de resurse umane, perceptia managementului asupra dezvoltarii personalului.

Educatie, instruire si dezvoltare

Educatia este o activitate de invatare pe termen lung, cu scopul de a pregati individul pentru indeplinirea unor roluri in societate. **Instruirea** este activitatea de invatare pe termen scurt, cu scopul de a facilita acumularea de noi cunostinte si abilitati necesare cresterii performantei la locul de munca.

Dezvoltarea personalului presupune o activitate de invatare pe termen lung, cu scopul de a sprijini individul si organizatia in realizarea propriilor obiective de crestere.

In cadrul procesului de instruire si dezvoltare un loc important il ocupa *instructorul*. Acesta trebuie sa dovedeasca adaptabilitate la asteptarile si caracteristicile participantilor, indiferent daca este vorba de instruire formală sau informală. Un bun instructor trebuie sa indeplineasca trei cerinte:

- sa fie specialist in invatare (concepe curricula, elaboreaza metode si materiale de instruire, instruieste, evalueaza);
- sa fie un facilitator de proces (dezvolta relatii, faciliteaza accesul la suportul logistic, administreaza programe);
- sa posede abilitatea de a rezolva probleme (sprijina identificarea cauzelor si a naturii problemelor, identifica solutii alternative, faciliteaza implementarea solutiilor).

Analiza nevoilor de instruire

Intregul proces de instruire incepe si se termina in mod ciclic cu analiza nevoilor de instruire. Fiecare organizatie trebuie sa realizeze o **analiza a nevoilor de instruire** pentru a putea defini exact necesarul de instruire la un moment dat. Aceasta presupune urmatoarele etape:

- pregatirea (definirea scopului, a grupului-tinta si a obiectivelor, stabilirea duratei si a resurselor),
- colectarea datelor (privitoare la organizatie, la grup, la post, la individ),
- interpretarea datelor (natura nevoilor, tipul nevoilor, alte nevoi de dezvoltare),
- recomandari (programe, resurse, durata, evaluare, costuri, planul de actiune).

Planul instruirii cuprinde: scopul instruirii, grupul-tinta, descrierea programului (obiective, tematica, continut, metode, materiale), modul de evaluare a programului, logistica necesara si modul de administrare, echipa de instructori.

În cazul filialelor LADO analiza nevoilor de instruire și planul de instruire vor fi făcute cu sprijinul asociației mamă care se va preocupa de asigurarea programelor de instruire necesare dezvoltării rețelei de filiale LADO.

Metode de instruire

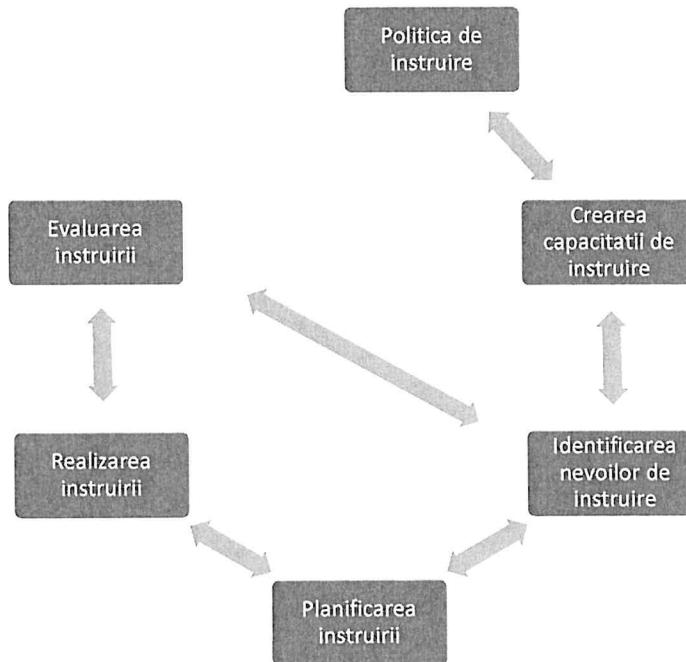
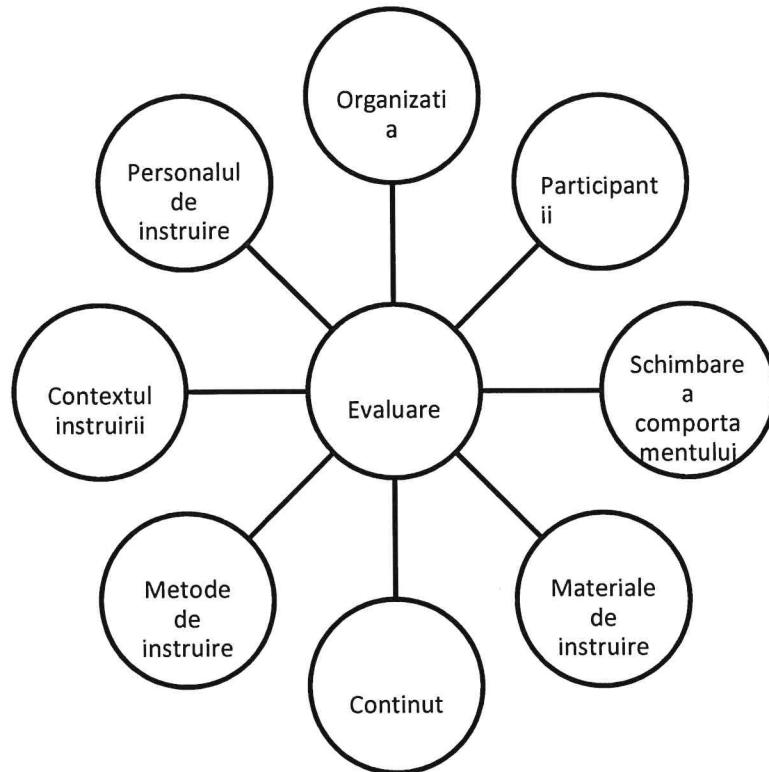
Cand spunem metode de instruire ne gandim la modalitati de transmitere a informatiilor, ideilor, atitudinilor catre cursanti. Pentru a face o alegere corecta in ceea ce priveste metoda de instruire trebuie sa cunoastem foarte bine caracteristicile si nevoile cursantilor, precum si natura, dimensiunea si importanta informatiilor care trebuie transmise. Metodele de instruire se impart in doua mari categorii: *in afara postului* si in *cadrul postului*.

Metodele *in afara postului* se folosesc atunci cand se urmareste dezvoltarea intelegerii principiilor generale, imbunatatirea si diversificarea cunostintelor anterioare. Aceste metode presupun realizarea de: prezentari, discutii de grup, studii de caz, exercitii individuale, exercitii de grup, simulari, jocuri de rol.

Metodele *in cadrul postului* se aplică atunci cand se doreste dezvoltarea unor abilitati si cunostinte specifice postului, in conditi reale. Aceste metode se materializeaza in: instructiuni, invatare de la colegi, indrumare, consiliere, delegare, participare la proiecte speciale.

Evaluarea instruirii se refera la evaluarea procesului de instruire si la evaluarea rezultatelor instruirii. Evaluarea presupune descoperirea actiunilor nereusite din cadrul procesului de instruire si gasirea unor modalitati de imbunatatire a acestuia.

Fig.



IV.4. COMPENSAREA

Politicele de salarizare

In stabilirea politicii de salarizare, organizatia urmareste atingerea a cel putin trei obiective:

- atragerea unui numar suficient de angajati corespunzatori;
- pastrarea angajatilor performanti;
- recompensarea efortului, loialitatii, experientei si realizarilor angajatilor.

Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare intr-o organizatie se poate structura urmand patru modele:

- salarizarea in functie de timp are ca principiu controlul activitatii de catre conducerea organizatiei si nu de catre salariati. Avantajele sale constau in: simplitate, posibilitatea de a anticipa castigul, posibilitatea de controla costurile salariale, incurajarea colaborarii, flexibilitatea fortei de munca. Aplicarea acestui tip de salarizare poate duce, in timp, la scaderea performantelor angajatilor; salarizarea in functie de rezultate incurajeaza efortul angajatilor si cresterea performantelor acestora. Ea presupune existenta unui sistem de normare bine pus la punct, ceea ce-i confera un grad ridicat de obiectivitate, dar si un grad ridicat de complexitate, fapt ce constituie un dezavantaj. Ea nu poate fi aplicata tuturor angajatilor. In cadrul ei, performantele depind numai de indivizi, iar calitatea poate scadea in timp;
- salarizarea in functie de performantele globale urmeaza principiul ca toti contribuie la obtinerea performantei organizatiei. Avantajele constau in incurajarea cooperarii intre angajati, reducerea costurilor, aplicabilitatea asupra tuturor angajatilor, o productivitate crescuta. Există două dezavantaje principale ale acestui sistem: nu permite identificarea contributiei individuale si apare un decalaj in timp intre activitate si recompensa.
- salarizarea in functie de competenta are ca avantaje simplitatea si costurile de administrare minime. Dezavantajele sale sunt dificultatea stabilirii scalei de salarizare, faptul ca descurajeaza asumarea responsabilitatii si dezavantajeaza muncitorii direct productivi.

Beneficii non-salariale

Sistemul de salarizare al unei organizatii cuprinde, pe langa salariul de incadrare si sporuri, un sistem de beneficii non-salariale. Acestea pot fi servicii, produse sau cadouri. Cele mai populare in acest moment in Romania sunt:

- Bonurile de masa
- Asigurarea medicala
- Asigurarea de viata
- Transportul platit sau asigurat de catre angajator

Fig. 5 – Factorii de influenta a salarizarii

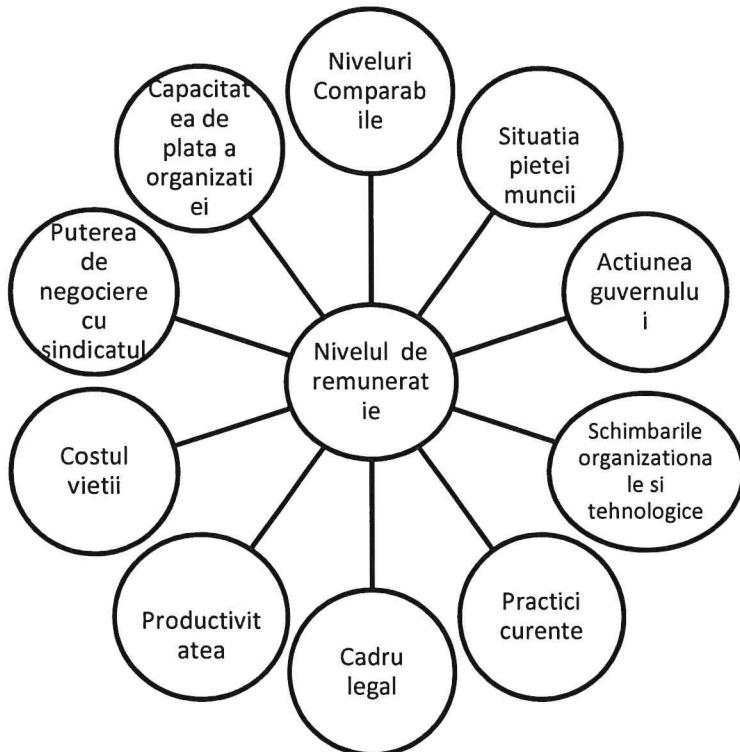
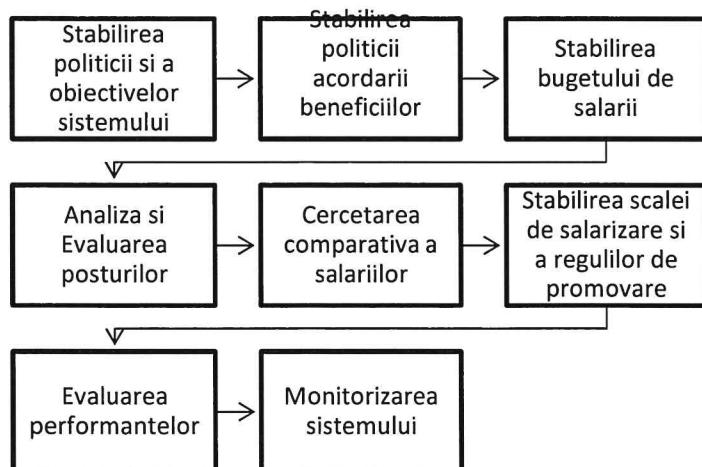


Fig. 6 – Procesul salarizării



IV.5. MOTIVAREA PERSONALULUI

Realizarea de către manageri a unei motivări eficace implică, aşa cum demonstrează experienţa şi performanţele a numeroase organizaţii din ţările dezvoltate, respectarea unui ansamblu de cerinţe:

- Angajarea şi utilizarea în cadrul organizaţiei de persoane care apreciază rezultatele pe care aceasta le furnizează.
- Determinarea elementelor pe care oamenii le doresc (aşteaptă) şi oferirea lor ca recompense.
- Angajarea în permanentă a salariaţilor cu sarcini interesante, ce le "sfidează" posibilităţile, incitând la autodepăşire şi creativitate, prin utilizarea unor metode ca: rotaţia pe posturi, lărgirea conţinutului funcţiilor, imbogăţirea posturilor etc.
- Particularizarea motivărilor ca fel, mărime şi mod de acordare în funcţie de caracteristicile salariaţilor, ajungând până la personalizarea lor.

- Acordarea motivațiilor treptat (*mai ales a celor economice*), pentru a economisi resursele și a asigura perspective motivaționale/profesionale salariaților pe termen lung, bazate pe așteptări rezonabile și accesibile.
 - Comunicarea salariaților, foarte explicit, a sarcinilor, nivelului realizărilor și performanțelor.
 - Încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac (se obține, astfel, autorecompensarea lor).
 - Acordarea/utilizarea combinată a recompenselor economice și moral-spirituale, pe măsura necesităților, la diferite perioade de timp și la finalizarea proceselor de muncă.
 - Informarea salariaților cu privire la recompensele și sancțiunile prevăzute de rezultatele efectiv obținute.
 - Minimizarea sanctiunii personalului.
 - Oferirea salariaților în permanență a celor recompense dorite și așteptate.
 - Motivațiile acordate salariaților să fie percepute de aceștia ca fiind corespunzătoare

APLICATIE – Chestionar de Satisfacție

Chestionarul Q12

Compania americană de consultanță Gallup a creat un instrument extrem de eficient care măsoara gradul de satisfacție al angajatului față de job-ul lui. Acest chestionar a fost realizat după consultarea unui milion de angajați și a 80.000 de manageri.

Satisfacția acțiunii este o emoție plăcută, pozitivă, pe care o putem avea în urma evaluării rezultatelor pe care le obținem. Ea este un factor motivațional foarte important și este direct implicată în cât de productivi suntem la locul de muncă.

Satisfacția depinde de fiecare dintre noi, de tipul activității dar și de contextul în care se desfășoară aceasta. Sursele care determină satisfacție sunt: facilitățile (economice, socio-profesionale, orarul de lucru, etc), condițiile fizice (pericolozitatea, riscul), conținutul (educația, caracterul rutinier variația sau monotonia, concordanța dintre aptitudini-abilități și interesul pentru activitate), aspectele relaționale și cadrul organizațional (stilul de conducere, comunicarea, etc).

Un lucru surprinzător pentru acest chestionar este că printre cele 12 întrebări nu există și întrebări referitoare la retribuție, beneficii, management superior sau structură organizațională. Reprezentanții companiei Gallup spun că inițial au existat și asemenea întrebări dar ele au dispărut pe parcursul analizei, chiar dacă sunt chestiuni foarte importante. Specialiștii Gallup le-au exclus doar pentru că nivelul salariului este la fel de important pentru toți angajații, buni, slabii sau mediocri. Ei au lăsat în chestionarul Q12 doar întrebările care îi diferențiază pe angajații valoroși de ceilalți.

Una din concluziile studiului: pentru a crește profitul unor unități trebuie îmbunătățite condițiile de muncă pentru angajați.

Dacă poți crea un loc de muncă în care angajații să răspundă pozitiv la aceste întrebări, atunci "ai creat un loc de muncă exceptional", spun Marcus Buckingham și Curt Coffman, autorii cărții "Manager contra curentului".

1. Știu ce se așteaptă de la mine la locul de muncă?
2. Am echipamentul și materialele necesare pentru a-mi face corect munca?
3. La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altele persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?
6. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?
7. La locul meu de muncă, opinile mele par să conteze?
8. Misiunea sau țelul companiei mele mă fac să simt că munca mea este importantă?
9. Colegii mei sunt adeptii unei munci de calitate?
10. La locul meu de muncă am un prieten foarte bun?
11. În ultimele șase luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu?
12. În ultimul an, am avut posibilitatea la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt?

Leadership-ul reprezinta influenta pe care anumite persoane o exercita asupra altora – prin intermediul comunicarii – in vederea atingerii unor obiective in context organizational. Leadership-ul este un instrument eficient de dezvoltare personala.

Leadership-ul si management-ul sunt doua sisteme distincte si complementare de a lucra cu oamenii in context organizational. Managerul se ocupa de planificare, organizare, buget, angajari, control, rezolvarea unor probleme. Liderul stabileste directia de dezvoltare a organizatiei (elaboreaza strategii si dezvolta viziunea), mobilizeaza angajatii (le comunica directiile de actiune), ii motiveaza si ii inspira (le satisface valorile, nevoile si emotiile).

Calitati personale necesare unui lider pozitiv:

- personalitate puternica
- adaptabilitate
- altruism
- abilitati de negociere (putere de convingere)
- realism (orientare catre obiectiv)
- sociabilitate
- loialitate
- rezistenta la stres
- responsabilitate
- initiativa
- instruire (educatie)
- entuziasam (optimism)
- stabilitate.

TIPURI DE LIDERI

- Dupa natura obiectivelor:
 - pozitiv
 - negativ
- Dupa functie:
 - de misiune – orientat in principal spre indeplinirea unei misiuni, stabilirea strategiei, organizarea grupului
 - socio-emotional – orientat mai ales spre aplanarea conflictelor, reducerea tensiunilor, mentionarea unui moral ridicat.
 - Dupa statut:
 - formal (oficial; managerul)
 - informal.
 - Dupa stilul de conducere:
 - autocrat – dictatorial; cu concentrarea puterii de decizie
 - biocrat – "ca la carte", bazat pe control si proceduri respectate intocmai, inflexibil, carismatic
 - democratic – participativ; liderul colaboreaza cu echipa in luarea decizilor
 - laissez-faire – liderul lasa grupului o mare libertate de decizie si actiune
 - orientat spre sarcini – concentrat pe rezultate\
 - orientat spre oameni – concentrat pe organizarea, sprijinirea si dezvoltarea membrilor echipei.
 - Dupa modul de conducere:
 - Tranzactional – membrii echipei sunt de acord sa se supuna liderului atunci cand preiau o sarcina, organizatia isi plateste membrii in schimbul efortului si supunerii lor
 - Transformational – liderul isi inspira echipa prin viziunea impartasita asupra viitorului, nu conduce de sus, dedica mult timp comunicarii, este entuziasmat si carismatic, tinde sa delege multe dintre responsabilitati

IV.6. CULTURA ORGANIZATIONALA

Concept amorf, cultura organizationala, a fost lasata de cele mai multe ori in mainile celor de la resurse umane. Asta se intampla in cel mai bun caz, in cel mai rau... este chiar neintelese de

foarte multi dintre angajati. Noi studii arata cum cultura organizationala joaca un rol definitoriu daca organizatia hotaraste sa se conduca intr-o maniera etica.

In Statele Unite, dupa ce mai multe companii au fost implicate in scandaluri legate de etica si organizatie, mai multe corporatii au realizat coduri etice si le-au distribuit angajatilor. Schimbarile legate de etica si cultura organizationala nu pot aparea decat de sus in jos, de la angajatori la angajati. Si trebuie sa implice activ angajatii de la toate nivelurile.

Ce reprezinta cultura organizationala? Este ansamblul de credinte comune, de norme, traditii si valori al membrilor unei organizatii. Mai simplu spus : "cum facem lucru in compania noastră". Cultura organizationala este ghidul angajatilor in luarea deciziilor acolo unde nu exista orientari precise. Similara cu legile nescrise ale unei familii, asa se prezinta si cultura organizationala, ca niste principii inerente si valori.

Cum invata angajatii "sa faca lucru in companie"? Inca de la intervievare, persoana va primi informatii despre cultura organizationala. Cand participa la o sedinta a companiei, cand lucreaza in echipa, cand primeste mustrari, sanctiuni sau este promovata isi formuleaza o perceptie despre cultura organizatiei. Iata care ar fi elementele de baza ale culturii organizationale in organizatia Hewlett- Packard: respect pentru ceilalți, un sens al comunitatii si "plain hard work". Cultura organizationala s-a dezvoltat si mentinut si prin invatatura si instruirea managerilor si a angajatorilor.

De ce e important ca angajatul sa inteleaga cultura organizationala?

Pentru ca ea influenteaza activitatea de zi cu zi, in interactiunea cu colegii, cum oamenii se imbraca la munca, ce beneficii primeste fiecare, care sunt cursurile de perfectionare profesionala; aproape orice este legat de timpul petrecut la birou. Cum intelege angajatul cultura organizationala? Fiind o lege nescrisa de cele mai multe ori, angajatul va intelege ce este cultura organizationala dupa cateva luni petrecute in cadrul companiei, si se poate intelege prin observatie si prin propriile experiente.

Cum ar putea incepe cultura organizationala?

Majoritatea specialistilor au apreciat ca in construirea unei culturi organizationale primordial este respectul.

Cum ar putea fi aratat respectul la munca? Respectul ar putea fi aratat in primul rand prin actiuni. Faptele sunt cele care le arata celor din jur respectul pe care il porti pentru ei. Managerii pot sa impuna si sa demonstreze respect prin incurajarea colegilor in a-si exprima opinii si ideile. A asculta inseamna respect, lasand colegii sa isi spuna punctul de vedere pana la sfarsit. Managerii ar trebui sa nu insulte angajati si sa nu respinga ideile acestora pana sunt argumentate.

Ei ar mai trebui sa includa toti colegii la intalniri, discutii, traininguri si evenimente. Angajatorii trebuie sa ofere oportunitati egale angajatilor sa participe la intruniri si in acelasi timp sa solicite voluntari sau sa incerce sa implice voluntari in diferite actiuni.

Pornind de la respect, atat marile corporatii, cat si micile corporatii isi pot structura cultura organizationala dupa o perioada indelungata de timp, ajungand pana la a construi chiar coduri etice de conduita.



fig. 1 Cultura organizatională

IV.7. CLIMATUL ORGANIZATIONAL

1. Delimitari terminologice si precizari conceptuale despre climatul organizational

Conceptul de climat organizational are o largă circulație în studiile despre organizatii, dar cu toate acestea, semnificatia sa este destul de vaga, neexplicata, și cu o puternica incarcatura intuitiva. De-a lungul timpului, termeni precum climat, cultura, ethos și atmosfera au fost folositi cu imprecizie, toti desemnand caracteristicile interne ale unei organizatii.

Discuțiile legate de rolul climatului organizațional în buna desfășurare a activității la nivelul unei organizații se regăsesc în diferite forme în majoritatea tratatelor de psihologie organizațională și au apărut pe fondul reașezării organizațiilor – indiferent de natura lor, atât la nivel structural, cât și funcțional – pe principii occidental – pragmatic. Întrebarea esențială ce decurge de aici este următoarea: care este rolul factorului uman în funcționarea unei organizații. Devine organizația un instrument constrângător, rigid, clasificator sau dimpotrivă, unul flexibil, deschis și care conferă identitate.

Ce reprezintă climatul organizațional?

Definirea climatului organizațional se realizează ca urmare a accentuării unor variabile constitutive fără de care înțelegerea noțiunii ar fi cu siguranță dificilă. Mediul organizațional, este un ansamblu de „lucruri, persoane, condiții (resurse, constrângeri) sau influențe (culturale, politice, legislative) care interferează cu funcționarea sa”, remarcându-se totodată atât complexitatea definirii mediului organizațional, cât și existența unei game variate de mediu. Putem distinge între:

- mediul economic (bunuri, servicii, piața forței de muncă și financiară etc.);
- mediul social (clase, poziții sociale, roluri, practici religioase, profesii etc.);
- mediul politic (sisteme politice și modalități de concentrare/distribuție a puterii);
- mediul juridic (reglementări legale, practici juridice);
- mediul cultural (valori, tradiții, istorie);
- mediul natural (factori climaterici, resurse naturale etc.).

La o analiză atentă a acestei tipologii a mediului constatăm că ea a fost realizată în mod forțat și artizanal, cu scopul de a reflecta mai degrabă complexitatea mediului general. Toate acestea reprezintă factori ce determină dinamica mediului organizațional. Aceasta înseamnă că putem vorbi de o dublă determinare a mediului unei organizații:

a) una internă, conferită de armonizarea relațiilor dintre indivizi unei organizații, precum și dintre indivizi și resursele tehnologice existente la locul de muncă;

b) una externă, conferită de influența mediului social global asupra climatului organizațional. Climatul organizațional se definește prin „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației. Climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație, este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației”. Deducem de aici că în conturarea unui climat organizațional optim importante sunt nu doar reprezentările noastre referitoare la ceea ce ar trebui să fie climatul unei organizații, ci și condițiile pe care aceasta le pune la dispoziția noastră. În realitate, factorul uman este direct responsabil de crearea și optimizarea climatului organizațional și nu organizația în sine.

Dictionarul de psihologie socială definește climatul psihosocial ca fiind „acea stare mentală și emotională atitudinală care domina cronic ori temporar în randul membrilor unei organizații și care își exercită acțiunea cu precadere asupra ființelor umane” (1981, 34).

În completarea definitiei, același dictionar face referire la indicatorii principali ai climatului care constau în nivelul și calitatea relațiilor interpersonale ale membrilor, dar și în satisfactia sau insatisfactia acestora în raport cu o serie de factori precum statutul lor în cadrul grupului, normele și criteriile de promovare, schimbările intervenite în formularea scopurilor etc.

2. Caracteristicile climatului organizational

Numerosele acceptiuni care i-au fost atribuite termenului „climat” îngreunează elaborarea unei definitii care să fie pe deplin acceptată de unii specialisti, dar se pot desprinde o serie de caracteristici generale:

- climatul este suma traiilor și atitudinilor individuale ale membrilor săi;
- este un climat generalizat la nivelul organizației;
- climatul constituie o variabilă latenta care se structurează treptat;
- are caracter stabil;
- este un fenomen care apare numai în cadrul grupurilor;
- caracterul subiectiv determinat de faptul că este considerat suma percepțiilor membrilor organizației;

- caracter sintetic, generat de faptul ca "este o rezultanta a unui ansamblu de factori interni si externi, obiectivi si subiectivi"

IV.8. ORGANIZAREA ERGONOMICA A MUNCII

1. Obiectul de studiu al organizarii ergonomiche a locurilor de munca

Ergonomia muncii se formeaza ca stiinta aparte in anii '50 si prezinta o treapta superioara a organizarii stiintifice a muncii. Fondatorul este F.Taylor, care a studiat principiile organizarii locurilor de munca din punct de vedere stiintific. Notiunea de ergonomicie se traduce din limba greaca ca „erg os” – munca si „nomos” – legea naturala.

Ergonomia studiaza problemele organizarii locurilor de munca, evidențiind factorul psihico-social, punand pe prim plan muncitorul cu complexul solicitarilor la locul de munca in cadrul procesului de productie. Obiectul de studiu al disciplinei este sistemul om-solicitari din care fac parte motivatia muncii, conditiile de munca si de mediu, relatiile in colectiv, preocupari personale, etc.

Ergonomia este legata de mai multe stiinte cum ar fi: psihologie, sociologie, medicina muncii, protectia muncii, igiena muncii, antropometria, fiziologie, stiintele tehnice si economice. Primatul ergonomiciei fata de stiintele participante la constituirea acestea nu se rezuma la faptul ca ea s-ar ocupa de un ansamblu format mecanic din parti dispersate si independente, ci la viziunea unitara si integratoare, organic structurata asupra problematicii omului in contextul activitatii sale.

Organizarea ergonomicica urmareste scopul asigurarii conditiilor necesare in organizarea procesului de productie in cadrul fiecarui loc de munca in asa fel ca sa se obtina o productivitate maxima a muncii, respectand principiile economiei miscarii si scutind muncitorul de oboseala inutila.

2. Locul de munca: notiune si clasificare

Ergonomia locului de munca are, in principal, rolul de a armoniza intr-un tot unitar elementele locului de munca (mijloacele de munca, obiectele muncii si forta de munca) in vederea asigurarii conditiilor, care sa permita executantului desfasurarea unei activitati bune cu consum minim de energie si cu senzatia de buna stare fiziologica.

Organizarea locului de munca sta la baza organizarii atelierelor, sectiilor si intreprinderii, intrucat de aceasta depinde in cea mai mare masura consumul de timp de munca pe fiecare operatie sau produs, marimea acestuia avand un rol determinant asupra elementelor necesare organizarii in timp si spatiu a proceselor de productie.

Prin loc de munca se intlege suprafata sau spatiul in care muncitorul sau o echipa de muncitori actioneaza cu ajutorul uneltelor de munca asupra obiectelor muncii in vederea extragerii sau transformarii lor potrivit scopului urmarit.

Dupa tipul de organizare a productiei, locurile de munca se clasifica in:

- Locuri de munca pentru productia de unice si de serie mica
- Locuri de munca pentru productia de serie mijlocie
- Locuri de munca pentru productia de serie mare si de masa

Dupa gradul de mecanizare si de automatizare a productiei, ele sunt:

- Locuri de munca cu procese manuale
- Locuri de munca cu procese manual-mecanizate
- Locuri de munca cu procese mecanizate

Dupa numarul muncitorilor ele sunt: locuri de munca individuale si colective.

Dupa natura activitatii locurile de munca se pot clasifica in: locuri de munca unde se desfasoara activitati de baza si locuri de munca cu activitatea de servire.

Dupa pozitia lor in spatiu locurile de munca pot fi: fixe si mobile.

3. Etapele si principiile organizarii ergonomiche a locurilor de munca in intreprinderi

Organizarea ergonomicica a locului de munca impune parcurgerea unor etape succesive:

- Documentarea si inregistrarea datelor necesare proiectarii unui nou loc de munca sau alegerea locului de munca, care se justifica si analizat.
- Inregistrarea datelor necesare studiului consta in obtinerea de informatii privind organizarea locului de munca (suprafata, mijloacele de munca, forta de munca, obiectul muncii si conditiile de mediu).
- Examinarea critica a situatiei existente se face cu ajutorul metodei interogative. Se urmareste eliminarea deficiențelor constatate si stabilirea solutiilor imbunatatite.

- Proiectarea organizarii ergonomicice a locului de munca consta in proiectarea unor noi variante pe principii si reguli ergonomicice, dintre care se alege varianta ce prezinta cele mai multe avantaje. In cazul acestei etape se disting urmatoarele faze: proiectarea variantelor de organizare a locului de munca, calculul eficientei economice si alegerea variantei optime.

- Elaborarea normativelor sau normelor de munca, etapa care are drept scop stabilirea consumului de munca pentru realizarea elementelor procesului de munca.

In vederea adaptarii factorului uman la activitatea sa in proiectarea ergonomicica a locului de munca se va tine seama de dimensiunile antropometrice, dimensiuni care variaza de la individ la individ in functie de sex, zona geografica, regimul de viata, practicarea unor sporturi. In ce priveste corpul omenesc in proiectarea locurilor de munca este necesar de asigurat: pozitia comoda a capului, stabilirea pozitiei corecte de munca, inaltimea de lucru.

Principiile de organizare ergonomicica a locurilor de munca sunt urmatoarele:

- Economia miscarii ce permite scutirea angajatului de efort inutil, de indepartarea in timp a senzatiei de oboselie si mentinerea la un nivel satisfacator a disponibilitatii de lucru.

- Executarea concomitenta a activitatilor de supraveghere pasiva a functionarii utilajelor (desfasurarii proceselor) si activitatii manuale.

- Executarea concomitenta a activitatii manuale cu ambele maini.

- Deplasările pot fi reduse prin planificarea corecta a locului de munca, alegerea adevarata a amplasarii utilajelor va permite micsorarea traiectoriei de deplasare.

- Folosirea gravitatiei.

4. Directiile de perfectionare ale organizarii ergonomicice a locurilor de munca

1. Dotarea tehnica si organizatorica a locurilor de munca. Prin dotare tehnica intelegem asigurarea locului de munca cu utilaj de performanta. Dotarea organizatorica presupune asigurarea cu mobilier de productie, mijloace de schimb informational, signalizare si control, etc.

2. Intretinerea si asistenta tehnica a echipamentului. Menținerea preventiva a echipamentului se efectueaza in corespondere cu planul de reparatii stabilit. Despre gradul si nivelul de intretinere al echipamentului se poate face concluzie prin estimarea ponderii timpului de functionare utila.

3. Aprovisionarea locurilor de munca se va face ritmic, iar modul de aprovisionare centralizat sau descentralizat va depinde de procesul de productie, tipul productiei, locul de munca.

4. Planificarea locurilor de munca consta in amplasarea rationala a echipamentului in asa fel ca deplasările in cadrul locului de munca sa fie de o durata si distanta cit mai mica. Astfel se va respecta principiul economiei miscarilor.

5. Optimizarea conditiilor de munca si de mediu (vezi tema urmatoare).

6. Modul de organizare al echipelor individual sau colectiv. Specializarea si cooperarea activitatilor in echipa.

7. Regimul de munca si odihna. Se estimeaza normativul de timp pentru odihna prin repartizarea acestuia sub forma de micropauze pe parcursul schimbului. In asa fel, se poate mentine la un nivel suficient productivitatea si disponibilitatea de lucru a executantului.

Sfaturi practice in perfectionarea organizarii locurilor de munca:

- Pe suprafata de lucru sa se mentina numai materialele si dispozitivele care se utilizeaza in ziua respectiva.

- Sa existe un loc definit si permanent pentru toate materialele.

- Materialele si instrumentele utilizate mai des se vor amplasa mai aproape, mai rar - mai departe de punctul de utilizare.

- Cutiile si containerele de alimentare prin gravitate sa ofere materialele aproape de punctul de utilizare.

- Sa se asigure conditii pentru perceperea vizuala satisfacatoare, folosind iluminatul local.

- Inaltimea locului de munca si a scaunului sa permita alterarea pozitiilor in picioare si sezand.

- Sa fie redus la minim numarul si varietatea echipamentelor si instrumentelor folosite.

- Sa se asigure fiecarui muncitor mobilierul necesar proiectat din punct de vedere ergonomic.

5. Metode de evaluare a organizarii locurilor de munca

Aprecierea situatiei organizarii ergonomice a locurilor de munca in intreprindere se efectueaza in cadrul atestarii locurilor de munca sau oricand apare necesitatea evaluarii. Atestarile se petrec anual sau cel putin odata in 3 ani.

Locurile de munca se evaluateaza conform metodologiei alese de conducerea intreprinderii, nivelul organizatoric si calitatea normelor. Se estimeaza eficienta utilizarii fortele de munca, coresponderea conditiilor existente cerintelor organizarii ergonomic. Se completeaza un formular sub forma de certificat sau cartela de atestare a locurilor de munca.

Compartimentele de evaluare in cadrul atestarii:

- Dotarea si deservirea locului de munca (dotarea tehnica si organizatorica, aprovizionare, etc.).
- Planificarea locului de munca si conditiile de munca si mediu (regimul de munca si odihna, conditii de mediu, etc.).
- Specializarea si cooperarea muncii (perfectionarea activitatii de servire, activitatea prin cumul, forma de organizare a muncii colectiva sau individuala, servirea mai multor utilaje).
- Normarea muncii (metode de stabilire a normelor, periodicitatea examinarii normelor, intensitatea normelor, coeficientul integral al calitatii normelor de munca).

In caz de neatestare a locului de munca se elaboreaza un set de masuri, care vor contribui la perfectionarea organizarii locului de munca in cauza, se numeste responsabil si termenul de executare. Dupa o anumita perioada de timp locul de munca iarasi este supus atestarii.

V. MANAGEMENTUL COMUNICARII

V.1. FUNCTIILE COMUNICARII

Mijloacele de comunicare in masa au o uriasa forta de influentare a consumatorului de informatie, a publicului. Acest lucru este valabil atat in domeniul comercial, cat si in cel al vietii publice si politice. Mai mult decat atat, se remarcă faptul ca tehnici din domeniul comercial sunt transferate in zona politicului. Un politician este prezentat, "lansat" publicului cu aceleasi tehnici utilizate in lansarea unei marci noi de pasta de dinti sau sapun.

Despre functiile comunicarii in masa s-a scris foarte mult si s-au facut diferite clasificari. De aceea, va prezint cateva functii ale comunicarii prin mass-media, ce vor fi regasite in cele mai multe lucrari de specialitate.

1. Functia de informare. Ziarele, revistele, radioul, televiziunea si Internetul sunt canale care, prin informatiile difuzate satisfac o nevoie fundamentala a omului modern: informarea. Aceste canale de comunicare realizeaza mai mult decat o informare. Ele influenteaza, orienteaza si dirijeaza opinia publica, interesele si motivatiile oamenilor, constiintele chiar dincolo de propria vointa. Mass-media poate realiza chiar distrugerea discernamantului, instalarea unei apatii, poate distruge vointa de a intelege si a actiona. Cercetatorii americani Paul Lazarsfeld si Merton R. K. au denumit aceasta influenta-"disfunctia de narcotizare".

2. Functia de interpretare. In calitate de consumatori de informatii, puteti fi ajutati direct in interpretarea unor evenimente prin productii specifice de tipul editorialului sau al comentariului (vezi rubica "Comentariul zilei" din Adevarul sau "Tableta de politician" din Cronica Romana).

Editorialul, de autor sau al publicatiei (exemplu: National) exprima punctul de vedere al publicatiei respective.

Comentariul zilei exprima punctul de vedere al autorului, al liderului de opinie, care poate fi, in unele situatii, in contradictie cu editorialul. In practica jurnalistica, comentariul zilei si editorialul sunt plasate pe pagini diferite ale ziarului. Daca editorialul reprezinta punctul de vedere al ziarului sau al unui angajat al ziarului, comentariul zilei reprezinta de regula punctul de vedere al unui colaborator sau al unui invitat.

In acesta situatie, ca si in cazul editorialului, conteaza foarte mult inceputul si finalul mesajului. Experimentele psihologice au aratat ca oamenii isi creeaza o imagine pozitiva despre o persoana daca sunt enumerate mai intai calitatile si in final defectele acesteia (ar fi chiar suspect daca nu ar exista si defecte).

Psihologii americani numesc acest fenomen "primacy"-prejudecata perceptiva; acest fenomen se bazeaza pe tendinta noastră de a vedea o ierarhie acolo unde este doar o enumerare. Probabil ca acest fenomen este profund inradacinat in subconscientul nostru: chiar si in lumea "de dincolo" exista o ierarhie.

3. Functia instructiv-culturalizatoare. Acet lucru se realizeaza prin difuzarea de informatii, cunostinte cultural-stiintifice. Va rog sa observati ca foarte multe cotidiane au pagini speciale dedicate culturii: spre exemplu, "Pagini aldine" de la Romania Libera aduc in fata cititorului informatii deosebite despre lupta anticomunista; cotidianul Adevarul editeaza un supliment literar artistic. Posturile de televiziune au, este drept, foarte putine informatii culturale.

In cazul acestei functii instructiv-culturalizatoare se remarcă si un efect subliminal, persuasiv i-am putea spune: sunt promovate valori (vezi scandalul manualelor), modele comportamentale ce tin de paradigma culturala a societatii. Prin functia instructiv-culturalizatoare, comunicarea in masa contribuie la stabilitatea societatii.

Exemplu de promovare a unei "valori negative": te uiti si castigi. Se poate declansa o isterie care are la baza un mecanism similar cu Caritasul. Foarte multe emisiuni de acest tip pot crea iluzia ca se poate obtine castiguri fara munca. Evident ca instalarea unei astfel de mentalitati la nivelul societatii este foarte periculoasa pe termen lung.

Mass-media reprezinta si un mecanism de validare. Un artist, un cantaret ajunge "la moda" prin mass-media.

4. Functia de liant. Aceasta functie este consecinta celor anterioare si se refera la faptul ca poate genera un mecanism de solidaritate sociala, in caz de calamitati naturale, de exemplu.

Exemple practice: inundatiile din 1999 au generat prin TVR o solidaritate sociala cu cei afectati, ceea ce a dus la strangerea unor mari sume de bani. Indiferent de scandalul aparut ulterior legat de gestionarea banilor, solidaritatea s-a produs in momentele critice ale comunitatii.

5. Functia de divertisment. Radioul si televiziunea realizeaza numeroase emisiuni de divertisment. Acestea sunt cele mai ieftine mijloace de divertisment, in comparatie cu participarea la concerte si alte spectacole.

Există însă și tendința de a transforma totul în spectacol, ceea ce are efect contrar funcției de liant, adică crearea unei detasari de problemele grave prezentate. În cazul unor accidente, calamități unul din criteriile de selectie a evenimentelor, promovate de conducerea redactiilor, este numarul morților și prezentarea cat mai "impresionista" a evenimentului: sunt recomandate imagini cu oameni care plang, cu priviri disperate.

Dupa cel de-al doilea razboi mondial, cercetările in domeniul comunicarii s-au dezvoltat exploziv. In 1949 televiziunea devinea comerciala, dupa ce experimentele din anii '20 au fost incetinate din cauza celui de-al doilea razboi mondial.

Functiile comunicarii au devenit mai nuanțate, tinând cont de codul și canalul de transmisie. Va prezintă în continuare o clasificare a funcțiilor comunicarii propusă de cercetatorul american Roman Jakobson:

1. Functia emotiva a comunicarii constă în evidențierea stării interne a emitorului. Aceasta funcție este extrem de importantă, în special în campaniile electorale. Candidatul trebuie să stie să-si exprime foarte bine emoțiile în contact cu o relitate de pe teren.

2. Functia conativa sau persuasiva sau retorica. Construcția mesajului este la modul imperativ prin excelenta. Prin această funcție se urmărește un anumit răspuns de la receptor.

Exemplu: Daca doriti sa vina prosperitatea, votati-ne!

3. Functia poetica se referă în special la mesaj. Limbajul poetic pune accentul pe modul cum se spune, cum se vorbeste, spre deosebire de limbajul științific, care pune accentul pe "ce se spune". Anumite reclame fac apel la acest tip de mesaj, în special reclamele pentru serviciile turistice.

4. Functia referentiala vizează contextul în care are loc transmiterea unui mesaj. Sunt autori sociologi care contestă acuratețea acestei funcții și propun împărțirea acesteia în două:

- a) funcția propriu-zisă referentială, axată pe continutul comunicării.
- b) funcția contextuală sau situatională, care ține cont de cadrul în care se desfășoară procesul de comunicare.

Exemplu: un mesaj electoral pentru Transilvania trebuie să țină cont de contextul emotional real care există acolo, și nu de cel imaginar.

5. Functia metalingvistica. Uneori un mesaj de o anumita natură este spus pe un ton serios, desigur să zambesti și să te amuzi. În această situație apare uneori necesitatea de a atrage atenția asupra adevaratului mesaj, care poate fi o ironie. Deci este necesar să se atraga atenția asupra codului utilizat, fie prin gesturi (zambet în colțul gurii), fie în perifraze explicative (explicații de genul "glumesc, desigur").

Comicul de situații se bazează din plin pe funcția metalingvistică a comunicării (Benny Hill, comicii Marin Moraru și Nae Lazarescu, etc). În această situație, rasul telespectatorilor din "off" atrage atenția asupra glumelor.⁶ Funcția fatică a comunicării. Această funcție are în vedere caracteristicile canalului de comunicare și controlul bunei funcționări a acestuia.

Exemplu: gesturile, formulele de salut, "alo" cu care începem fiecare convorbire telefonică. Aceste funcții coexiste practic în orice comunicare. Structura verbală a unui mesaj depinde, în primul rand, de funcția predominantă.

V.2. METODE SI TEHNICI DE COMUNICARE

ELEMENTELE COMUNICARII:

- Emitor
- Receptor
- Mesaj

- Canal de comunicatie
- Filtru de codare/decodare

FORME ALECOMUNICARII

- Limbajul paraverbal 38%
- timbrul vocii, intensitatea vocii, componenta sonora a râsului
- Limbajul nonverbal 55%
- Kinetic
- Ambiental
- Paralingvistic
- Tacerea
- Limbajul verbal 7%
- Oral
- Scris

Comunicarea Orala

Trasaturi si conditii de eficienta:

- claritate - continutul de comunicat - ușor de urmărit;
- vocabular - adekvat temei și auditorului;
- pronunțarea corectă și completă a cuvintelor;
- acuratețe - vocabular bogat - necesar la a exprima sensurile dorite;
- exploatarea completă a subiectului de comunicat;
- empatie - deschidere catre toti interlocutorii,
- înțelegerea atitudinilor, cu amabilitate și prietenie;
- sinceritate - evitarea rigidităii, a stângăciei,
- naturalete
- atitudinea - se vor evita mișcările bruște, pozițiile încordate / prea relaxate, modificările bruște de poziție, scăările de sub control al vocii;
- contactul vizual - absolut necesar în timpul dialogului,
- contactul direct, vizual, arata credibilitate și dispoziție la dialog;
- înfățișarea - interesul pe care ti-l acorzi ;
- ținuta, vestimentația - adekvate cu locul și la felul discuției, la statutul social al interlocutorilor;
- postura - controlul cu abilitate a poziției corpului, a mâinilor, a picioarelor, a capului, a spatelui;
- vocea - volumul vocii în funcție de sală, de distanță pînă la interlocutori și față de zgomotul de fond;
- viteza de vorbire - adekvată interlocutorilor și situației. Prea mare, indică urgență, prea înceată, se pierde interesul ascultatorilor;
- pauzele de vorbire - înaintea transmiterii unei idei importantă .

Comunicarea Scrisa reprezintă un act de corespondență, deumit :

- ofertă,
- adresă,
- întâmpinare,
- cerere,
- telegramă,
- reclamație,
- proces-verbal,
- afiș comercial.

Comunicarea nonverbală

- a) Mesaje kinetice. Se poate spune că înșăși prezența personală a individului comunică un anumit mesaj. De asemenea există anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului/aspectul exterior și personalitate.

De exemplu o persoană care „arată bine” este asociată automat cu o persoană care are succes pe plan social, profesional.

Comunicarea prin expresia feței include mimica (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrățirea nasului, mișcarea buzelor), zâmbetul (prin caracteristici și momentul folosirii) și privirea (contactul sau evitarea privirii, expresia/direcția privirii).

Astfel față poate fi considerată cea mai expresivă parte a corpului și un mijloc de comunicare extrem de important, în special și pentru faptul că aceste expresii se produc involuntar, putând fi ușor decodate și utilizate în înțelegerea intuitivă a intențiilor partenerului. Pentru decodarea mimicei, în cultura noastră există expresii bine stabilite:

- fruntea încruntată semnifică preocupare, nemulțumire, mânie, frustrare;
- sprâncenele ridicate cu ochii larg deschiși – mirare, surpriză;
- nas încrățit – neplăcere;
- nări lărgite – nemulțumire, mânie;
- buze strânse – nesiguranță, ezitate, ascunderea unor informații etc.

În ceea ce privește zâmbetul, acesta este un gest extrem de complex, exprimând o gamă largă de stări sufletești, de la bucurie și placere/satisfacție până la jenă sau chiar cinism. Decodarea corectă a sensului unui zâmbet este destul de dificilă tocmai prin multitudinea stărilor exprimate, dar și prin modificările de sens atribuite lui în diferite culturi.

La rândul său, privirea exprimă nevoia individului de aprobare, acceptare, încredere sau prietenie. A privi sau a nu privi pe interlocutor capătă un sens. Astfel:

- privirea îndreptată asupra unei persoane semnifică interesul acordat acesteia;
- interceptarea privirii partenerului – dorința de a comunica;
- privirea directă poate fi interpretată ca exprimând onestitate la nivelul frunții și ochilor, intimitate când coboară sub nivelul bărbiei, dar și amenințare în amunite condiții;
- un contact intermitent și scurt al privirii poate indica lipsă de prietenie;
- mișcarea ochilor în sus – încercarea interlocutorului de a-și aminti ceva, iar în jos, tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții;
- a nu privi spre interlocutor denotă lipsă de interes față de acesta, răceală;
- privirea într-o parte sau evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor/a adevărului, stare de inconfort sau chiar vinovăție. În general indivizii ce nu sunt siguri de ei, sau au ceva de ascuns vor ocupa privirea interlocutorului prin faptul că se simt amenințați, dar o vor căuta în situații favorabile, când doresc sprijinul etc.

Comunicarea prin intermediul corpului are în vedere gesturile, posturile și modul de mișcare a corpului. În ceea ce privește gesturile, cultura noastră are în vedere o controlare aproximativă a acestora, precum și un mod destul de precis de a le decoda sensurile. Astfel:

- brațele decșise semnifică sinceritate, acceptare;
- pumnii strânși – fie mânie/ostilitate, fie hotărâre/solidaritate, în funcție de context;
- capul sprijinit în palmă – oboseală, plăcuteală, dar palma(degetele) pe obraz denotă, dimpotrivă interes maxim;
- mâinile ținute la spate pot exprima fie superioritate, fie încercare de autocontrol;
- încrucișarea picioarelor este asociată în moduri diferite cu formalitatea, competiția, tensiunea etc.

Postura corpului comunică în principal statutul social al individului, dar și modul în care indivizii își coreleză stările atitudinale reciproce. Astfel o persoană cu un statut superior倾ină capul îndreptat în sus, iar cea cu un statut inferior va ține capul înclinat în jos. Posturile pe care indivizii le adoptă, ca urmare a relațiilor existente între ei, pot fi clasificate în următoarele categorii:

- de includere/neincludere; prin această postură se definește spațiul disponibil activității de comunicare, limitându-se accesul în cadrul grupului.
- de orientare corporală; indivizii preferă să se așeze față în față, indică interesul pentru conversație, sau paralel(alături), indică neutralitatea.
- de congruență/necongruență; postura indică intensitatea cu care un individ se implică în ceea ce spune/face interlocutorul; participarea intensă conduce la o postură similară cu a interlocutorului(congruență); în cazul în care între parteneri există diferențe de statut/opinii/divergențe, posturile vor fi necongruente(indivizii nu se privesc, nu interacționează, se disociază etc)

În ceea ce privește modalitățile de mișcare ale corpului, Joanne Yates (Advanced Managerial Communication, 1991) le clasifică în trei categorii având ca punct de pornire mișcarea de strângere a mâinii, dând și o interpretare a acestora vizând calitățile de personalitate și comunicare ale individului:

- miscari laterale: daca in momentul in care da mana, partenerul isi misca bratele in laturi, in miscare circulara, cu tendinta de a efectua miscari predominant pe lateral, este un bun comunicator.

- miscari fata – spate: daca partenerul isi extinde mainile direct in fata cand da mana, iar cand vorbeste se inclina in fata, poate fi caracterizat ca un „om de actiune”.

- miscari verticale: in timp ce da mana, partenerul se va desfasura pe verticala, iar la asezarea pe scaun se va aduna si va tine mainile in jos; individul poate fi considerat ca avand putere de convingere.

Comunicarea prin mesaje non-verbale kinetice include si atingerea sau comunicarea tactila, cuprinzand modul de a da mana, luarea de brat, batutul pe umar, imbratisarea, sarutul etc.

Modul cum se realizeaza acest tip de comunicare, precum si decodarea mesajelor incluse aici difera de la o cultura la alta.

De exemplu, japonezii nu apreciaza atingerea, simpla inclinare a capului inlocuind strangerea de mana. Pentru culturile europene si nord-americane, studiile au constatat ca la inceput unei simple conversatii acestia isi dau mana.

b) Mesaje ambientale. Mediul inconjurator, prin spatialitate si temporalitate, poate sa transmite mesaje aupra interlocutorilor si sa influenteze caracterul comunicarii interpersonale. Astfel „proxemica”(initiata ca stiinta de Edward Hall) studieaza modul in care indivizii isi structureaza spatiul din jur in interactiunile zilnice, elementele principale fiind orientarea relativa, distanta fata de interlocutor, spatiul personal si locul ales intr-o incapere.

Relatiile spatiale pot influenta calitatea si cantitatea comunicarii, dimensiunea neadecvata a spatiului inhiband fluxul liber al informatiei. De asemenea, spatiul dintre interlocutori are diverse semnificatii. De aceea, in functie de relatia cu interlocutorul si de contextul comunicarii se fac referiri la spatiul intim, personal, social si public. Atata timp cat aceste zone sunt respectate, comunicarea se desfasoara firesc; incalcarea lor de catre partener poate determina reactii negative, producand disconfort si nervozitate. Astfel:

- o apropiere exagerata de partener poate comunica o atitudine amenintatoare sau incercarea de a crea relatii de natura personala total nepotrivite;
- dimpotriva departarea excesiva poate comunica aroganta, importanta, un statut superior, dorinta de a adopta atitudine distanta.

Si spatiul ca atare poate transmite un anumit mesaj; astfel:

- incaperile mici sunt percepute ca fiind prietenioase, calde, apropiate;
- cele mari sunt asociate cu puterea, statutul, importanta; un interlocutor se poate simti intimidat intrand intr-un spatiu vast, inalt, cu mobilier masiv.

Obiectele inconjuratoare (mobilier, accesorii) cat si culoarea si iluminarea reprezinta elemente de limbaj non-verbal care contribuie la realizarea unei anumite atmosfere. Astfel:

- lumina scazuta nu indeamna la comunicare si poate fi chiar un element de stres capabil sa conduca la stari deprimante;
- iluminarea prea puternica poate genera agitatia.

Culoarea, la randul sau, poate afecta comunicarea:

- culorile calde (galben, portocaliu, rosu) stimuleaza comunicarea, in timp ce culorile reci (albastru, verde, gri) o inhiba;
- monotonia si varietatea excesiva de culoare, fie ca inhiba, fie ca distra.

Vestimentatia ca si lucrurile personale (locuinta, automobilul, mobila, biblioteca, accesorii etc.) ca si prelungire a personalitatii umane, transmit de cele mai multe ori – intentionat sau nu – mesaje despre posesor, reflectand statutul social, autoritatea, importanta, preocuparile, modul de viata, avutia etc.

Mesaje pot fi de asemenea transmise si prin modul de percepere a timpului, si anume, corelat cu precizia timpului, temporalitate si “timp” ca simbol. Astfel timpul este perceput ca un bun personal si de valoare, structurarea sa de catre interlocutor comunicand o diferenta de statut. Pentru societatea noastră, a fi punctual sau a intarzia la o intalnire comunica in mod sigur un mesaj privind atitudinea fata de interlocutor, fata de respectiva activitate, statutul si puterea, respectul si importanta acordate. Intarzirea transmite un mesaj ce poate irita sau este considerat ca o insulta. Cu cat oamenii sunt facuti sa astepte mai mult, cu atat ei se simt mai umiliti, se simt desconsiderati si inferiori ca statut social. Astfel, limbajul timpului se poate folosi, in mod voit sau nu, pentru a manipula, supune sau controla, sau pentru a comunica respect si interes.

c) Mesaje paralingvistice. Oarie noua de cercetare in domeniul comunicarii non-verbale o constituie mesajele paralingvistice, in care important este si cum s-a emis mesajul, nu numai ce s-a emis. Deprinderea de a folosi in mod adevarat limbajul paralingvistic este foarte importanta in special in comunicarea de

influentare, de convingere si suportiva. Paralingvistica (stiinta vocii umane) are in vedere, in contextul comunicarii, urmatoarele aspecte:

- calitatea vocii: domeniul de frecvente, controlul miscarii buzelor, articularea cuvintelor, rezonanta vocii, viteza de vorbire;
- caracteristicile vocale: ras, plans, oftat, tuse, mormait;
- parametrii vocali: intensitate, inaltime, extensie a vocii;
- separatorii vocali: pauzele, perioadele de tacere, diverse sunete(ii,aa, mm...etc.).

Multe mesaje sunt transmise doar prin aceste multiple fatete ale vocii si cei avizati au multe de aflat prin identificarea si decodarea lor intr-un mod corect. Cercetarile experimentale au indicat ca, daca un mesaj lingvistic este contrazis de cel paralingvistic folosit, se tinde sa se acorde mai multa crezare tonului vocii decat continutului mesajului.

De exemplu, identificarea multiplelor sensuri ale cuvantului "nu" – atribuindu-i chiar si sens pozitiv – in functie de elementele de paralimbaj ce il insotesc. De asemenea ritmul prea rapid poate genera neinteligerea mesajului, iar cel prea lent, plăcuteala, indicand la randul sau , indiferenta. O voce blanda, joasa indica simpatie fata de partener, in timp ce o voce inalta indica iritare sau chiar manie.

Pauzele intre propozitii sau cuvinte, separatorii vocali, pot fi folosite pentru a acorda timp de gandire, a accentua anumite parti, a genera anticipatia sau a-l forta pe interlocutor sa spuna mai mult. La randul sau rasul (ca opus al plansului) poate fi interpretat ca o manifestare a spiritului critic, transmitand mesajul si sub forma ironiei sau a glumei.

Ticurile verbale, ezitarile/repetarile necontrolate reprezinta erori paralingvistice ce trebuie constientizate de interlocutor si eliminate dintr-o comunicare ce se doreste eficienta.

d) Pastrarea tacerii. In cadrul comunicarii, pastrarea tacerii este de o mare importanta, aceasta avand si anumite functii communicative:

- consolideaza sau tensioneaza relatia,
- poate deranja sau incuraja,
- ascunde sau scoate in evidenta informatii,
- exprima acordul sau dezacordul,
- indica o atitudine de precautie sau reflectie etc.

Se poate afirma ca, intrucat tacerea ne permite sa ne organizam gandurile si, in acelasi timp, permite interlocutorului sa reflecteze asupra propriilor idei, reactii sau sentimente, ea este utila in urmatoarele situatii:

- dupa ce s-a exprimat o intrebare,
- dupa ce s-au expus aspecte importante pentru a le spori impactul,
- dupa ce s-au receptionat un volum important de informatii,
- cand exista o stare emotionala puternica.

Comunicarea paraverbală

Timbrul vocii Inflexiunile sau modificările "sus - jos" ale vocii Inaltimea si Intensitatea vocii "Tonul face muzica" Viteza/ Ritmul vorbirii Dacă aceasta este mare, mesajul se primește ca pe o urgență Pauzele în actul vorbirii Componenta sonora a râsului Manifestări sonore fără conținut verbal (plescăit, oftat, gemete, dresul vocii, tușit, etc.).

COMUNICAREA CU CLIENTII

Incepul conversatiei

(1) deschiderea conversatiei si intreaga desfasurare ulterioara - sunt in raspunderea celui care a convocat intalnirea:

• destinderea amosferei - se incepe cu un subiect in afara celui stabilit pentru intalnire: - cu durata, nu mai mult de 3-5 minute - o destainuire despre activitatea proprie / companiei, cu interes si pentru partenerul de discutie; - (o documentare prealabila) - se atinge un subiect de foarte mare interes pentru potentialul client, nu de natura intima sau personale, fara insa a fi agresivi sau insitenti. - folosirea cuvintelor de specialitate aferente activitatilor/ proiectelor de interes pentru partenerul de discutie

(2) pronuntarea repetata a numelui partenerului la incepul discutiei va atrage increderea si simpatia acestuia. - documentarea prealabila pentru a ne asigura ca am retinut numele partenerului dar si ca il pronuntam si scriem corect. - numele propriu sau al companiei reprezinta un punct cu implicatii emotionale si subiective foarte mari, - o greseala pe aceasta tema putand compromite intreaga intalnire. regulile de adresare sunt foarte importante la incepul conversatiei. - se tinde sa se adopte stilul american de adresare familiara. - exista domenii de activitate in care a tutui este natural si in care daca incerci sa respecti regulile de adresare, risti sa pari ridicol si sa nu te integrezi. - pentru aceleasi domenii de

activitate, regulile se pot schimba de la o zona la alta, si de la o tara la alta. - documentare obligatorie, - protocolul impune folosirea titlurilor onorifice pentru anumite categorii profesionale.

Desfasurarea conversatiei

- un limbaj documentat si elevat
- se folosesc exemple si formule din domeniul partenerului
- se are in atentie limbajul non-verbal
- nu este politicos sa intrerupi interlocutorul. "Asulta si invata. Observa si pune intrebari"
- exagerarea propriilor aptitudini sau a calitatii serviciilor / a produselor prezentate nu va face decat sa indeparteze potentialul client

Incheierea conversatiei

- orice discutie, indiferent daca a avut rezultate pozitive sau nu, trebuie sa se incheie cu
- concluzia discutiei si lucrurile de facut in continuare
- formula de multumire pentru timpul acordat
- urare pentru perioada urmatoare
- o strangere de mana.
- orice intalnire poate avea un follow-up (urmare) in scris, in cadrul caruia putem:
- sa multumim pentru oportunitate
- sa ne declaram bucuria intalnirii si discutiei
- sa reamintim concluziile

CAUZE DE COMUNICARE DEFICITARA

- Nu domina conversația
- Nu întrerupe, lasă clientul să vorbească
- Nu completa ce spune și nu interpreta totul
- Nu exagera adevarul
- Nu ataca competiția
- Nu te agita, căsca sau nu te arăta plăcăsit
- Nu te uita la ceas din minut in minut
- Nu arăta neprofesionist și neglijent îmbrăcat
- Nu părăsi contactul vizual

BARIERE IN COMUNICARE

Tipuri de bariere in comunicare:

- de limbaj, de exprimare
- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare (tonul folosit, gesturi, expresia feței, poziția corpului,etc.);
 - incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului informațional;- aceleiasi cuvinte au sensuri diferite pentru anumiti epersoane.
 - contradicție la nivelul mesajului între limbajul verbal și nonverbal (spunem anumite lucruri pe care le contrazicem prin mimică, gesturi etc, astfel încât interlocutorul nu mai înțelege ce mesaj încercăm să transmitem)

- de recepție
 - tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim;
 - ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem;
 - evaluarea subiectivă de către receptor a sursei obiective (emițătorul) de transmitere a mesajului;
 - recepționarea, în moduri diferite, de către diferite persoane din cadrul firmei, a aceluiași mesaj.
 - contextuale
 - perceperea diferită a mesajelor funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (zgomot, climatul organizațional etc.).
 - mixte - discernarea insuficientă a mesajelor relevante transmise sau primite de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Cele mai frecvente bariere în calea comunicarii:

- Păreri apriorice ale interlocutorului
- Suprainformarea, exagerarea
- Prezentarea dezorganizată a informației

- Prezentarea de generalități și de informații vagi
- Apariția unor evenimente care distrag atenția
- Atenția deficitară a interlocutorului.

TEHNICI DE FLUIDIZARE A DIALOGULUI

1. Ascultarea activă

- Fii disponibil către subiectul comunicării!
- Descoperă interlocutorul!
- Nu evalua interlocutorul!
- Nu manifestă păreri apriorice!
- Manifestă o atitudine de respect și considerație!
- Acceptă opinia celuilalt!

Interlocutorul simte că e ascultat deoarece poate vorbi fără a fi întrerupt, constată că se poate exprima liber, constată că i se acordă atenție, are sentimentul că este înțeles, se simte valorizat corect, Ascult, deoarece..., tac, respect părerile partenerului de dialog, îl privesc fără a îl scruta, îl aprob și îl stimulează să continue ideea, mă simt în largul meu.

2. Reformularea (Tehnici de reformulare):

- rezumarea esențialului
- reluarea ultimei fraze a interlocutorului
- favorizarea exprimării prin gesturi de aprobare.

3. Tehnica întrebărilor -Avantaje:

- obținerea de informații
- impulsionarea dialogului orientarea discuției
- verificarea recepționării mesajului transmis .

Tipuri de întrebări:

- Întrebări închise
- Întrebări deschise
- Întrebări sugestive
- Contra întrebările
- Întrebările alternative

V.3. NEGOCIEREA

Tacticile de negociere își regăsesc eficacitatea în folosirea lor. Ele trebuie adaptate la context, la mediul în care se poartă negocierea. Astfel, trebuie să adaptezi tactica la potentialul tau de a o folosi. Nu toate tehniciile de mai sus pot fi folosite de către oricine și în orice moment. În funcție de personalitatea ta, unele dintre aceste tehnici le vei putea folosi mai usor, cu rezultate mai bune. Prin urmare trebuie să folosim acele tehnici care conduc către maximizarea rezultatelor. Nu trebuie să uităm însă de un principiu al negocierii moderne și anume WIN & WIN (într-o negociere trebuie să castige ambele parti). Totodată este foarte important ca aceste tehnici tactice să fie adaptate la personalitatea interlocutorului nostru. Cunoașterea tehniciilor de mai sus mai comportă un avantaj și anume la identificarea tehnicii folosite de partener. Cunoscând mai bine tactica folosită de acesta putem să contracaram mai usor.

Un negociator bun obține întotdeauna ceea ce și-a propus și știe să stabilească, la final, un parteneriat de lungă durată. Specialistii spun că o negociere reușita este ca un joc din care ambii parteneri au castigat ceva. Dar cati negociatori respectă regulile și mai ales ce înseamnă un negociator performant?

1. Pregătiti negocierea și fisă de negociere

Pregătirea în mod temeinic a unei negocieri influențează 70-80% din rezultat. Trebuie să va gândiți înainte de a va prezenta la discuție cine este adversarul dumneavoastră, ce dorește să obtină, care sunt obiectivele acestuia și ce așteptări are de la dumneavoastră. În acest sens, pregătiți fisă de negociere. Punctele stabilite va vor fi ghida pe tot parcursul întâlnirii.

Fisa de negociere cuprinde:

- Pregătirea strategică stabilirea obiectivelor pentru întâlnire.
- Pregătirea fizică stabilirea modului în care va fi imbrăcată, accesorii (ceas, geanta, agenda, pliante, prezenteri etc.).
- Pregătirea psihică atitudinea pe care trebuie să o adoptați în timpul întâlnirii; astfel, evitați eventualele izbucniri emotionale atunci când apar presiuni.

- Definirea obiectivelor negociate (stabiliti maximum doua).
- Stabilirea persoanelor-cheie cu care veti negocia.
- Identificarea differentelor pe care urmeaza sa le negociați (ce a acceptat partenerul dumneavoastra de negociere din oferta initiala si ce nu a acceptat).
- Lucrurile pe care trebuie sa le realizati obligatoriu si nevoile optionale.
- Ce v-ar placea sa obtineti, dar nu este vital pentru intelegerarea finala.

2. Axati-va pe discutie si imbracati-va confortabil.

In timpul negocierii, detasati-va de felul in care arata interlocutorul si axati-va strict pe discutie si pe ceea ce doriti sa obtineti. Imbracati-va confortabil si adevarat intalnirii (ganditi- va ce asteptari are partenerul de negociere in aceasta privinta); altfel, nu veti fi detasat si nu veti functiona la parametrii maximi.

3. Stabiliti obiectivele negocierii - Ce doriti sa obtineti?

Obiectivele negocierii se traduc cel mai bine prin ceea ce doriti sa obtineti. Faceti o lista a acestora si respectati-o cu strictete. De obicei, in fruntea listei de obiective se afla profitul. Insa de aici deriva o serie de alte obiective I a fel de importante pentru organizatia dumneavoastra.

Orientati-va catre cele pe termen lung. Uneori, e mai convenabil sa va multumiti cu ceva mai putin, dar in schimb sa va imbunatatiti relatia cu partenerul de afaceri.

4. Tineti cont de interesele partenerului de discutie.

Ca negociator performant, tineti cont de interesele partenerului de discutie si de faptul ca negocierea nu se incheie dupa semnarea contractului. De multe ori, negociatorii sunt tentati sa vada doar propriul interes si sa nu tina cont si de obiectivele celuilalt. De aici, apare lipsa de flexibilitate. Fiti rezonabili! Opriti-va din a castiga la momentul potrivit, lasand loc interesului comun.

5. Oferiti solutii creative

Renuntati la stilul de negociere tranzactional care aduce doar castigul imediat. Propuneti solutii creative. Exemplu: oferiti-i partenerului de negociere sprijinul in atingerea obiectivelor de rentabilitate prin alte mijloace promovarea produselor (astfel va avea un rulaj mai bun), promotii (pentru cresterea vanzarilor pe o perioada de timp). Sunt mai multe solutii disponibile in afara celei de a negocia pretul sau discountul si termenul de plata.

6. Studiati in cel mai mic amanunt ceea ce doriti sa cumparati sau sa vindeti.

Ca negociator este important sa cunoasteti in cel mai mic amanunt ce cumparati sau ce vindeti pornind de la cost management, adica de la costul real al produsului. Puteti folosi drept surse alti furnizori, vizitele directe la locul unde se pot vedea procesul de productie, parametrii de calitate, respectarea normelor europene. Informati-va despre ceea ce se intampla in piata pe segmentul pe care va desfasurati activitatea si mai ales despre oferta concurentei.

7. Intelegerarea finala

Pentru intelegerarea finala, trebuie indeplinite, de ambele parti, toate nevoile obligatorii, dar si cateva dintre cele optionale. Numai asa, in final, castigul va fi reciproc. Cautati mereu castigul reciproc si respectati valorile companiei partenere.

Negocierea reusita este aceea in urma careia negociatorii obtin ceea ce si-au propus. Nerealizarea obiectivelor este consecinta unei negocieri esuate. Riscurile sunt: pierderile materiale imediate, dar si deteriorarea relatiilor cu partenerii.

TACTICI DE NEGOCIERE

1. Tactica: Este important pentru mine! Aceasta tactica reflecta modul in care trebuie actionat in privinta problemelor care nu sunt esentiale pentru noi in scopul de a da satisfactie partenerilor. Partenerul tau va reaciona pozitiv atunci cand tu te vei arata sincer interesat de problemele cu care acesta se confrunta!

2. Tactica "lipsa de imputernicire" Aceasta tactica se poate practica atunci cand negociatorul isi da seama ca este fortat sa cedeze mai mult decat ar dori. Se poate argumenta ca nu are imputernicirea de a semna un acord in termenii care au fost discutati. Aceasta tactica poate deranja partenerul, singura scapare fiind aceea ca in discutie au aparut elemente noi care trebuie discutate si la alt nivel!

3. Tactica "uliul și porumbelul" sau "baiat bun-baiat rau" Mecanismul tacticii este simplu: intr-o echipa formata din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductory ale negocierii si apoi va lasa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale.

Practic in timp ce unul joaca rolul dur al inflexibilului și dezvolta starea de conflict, celalalt joaca un rol conciliant și dezvoltă starea de cooperare.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și fără rezerve. Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: initial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul ("uliul" sau "baiatul rau") va trebui să o apere!

4. Tactica efectuarii sau evitarii efectuarii primei oferte În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitată două extremități:

- să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluff;
- invers, să nu se facă o ofertă prea jos intrucât ar putea fi interpretată ca o slabiciune și necunoașterea realităților.

5. Tactica folosirii impasului Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte parti și de a rezolva problema în discuție.

Ea se folosește numai atunci când există pretensiunea că cealaltă parte nu va reacționa puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesii suplimentare după reluarea acesteia.

6. Tactica tergiversării Utilizând o astfel de tactica negociatorul căuta să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, conchedii, deplasări, urgente etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arăta regretul de a nu finaliza operațiunea și nevoie de a o finaliza cu o altă firmă concurentă.

7. Tactica politetii exagerate Este folosită pornind de la premisa că unui partener politic, amabil, nu îl se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactica poate fi masca desconsiderării sau disprețului. Prin politete exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori cu cat complimentele sunt mai placute cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substantiale.

Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politetă exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

8. Tactica apelului la simturi Se utilizează atunci când ratiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mandria personală sau națională, la amintirea unor momente placute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.).

Pentru a contraataca o astfel de tactica se va căuta să se amintească partenerului ocazii similare desfășurate pe baza de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

9. Tactica lansării unor cereri exagerate Prin această partenerul își asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesii care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal.

10. Tactica dominării discuțiilor În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener.

Sunt dese întâlniri situații în care acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îl sunt efectiv necesare. Astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor tinându-să partenerii sub presiunea cererilor sale, cautând totodată să le dezechilibreze poziția.

În același timp va încerca să delimitizeze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesii, una după alta, până la epuizarea acestora.

11. Tactica - "asta-i tot ce am" Această tactica se va avea în vedere când se cumpără un produs sau un serviciu relativ complex. Atunci când un cumpărător spune "îmi place produsul dvs., dar nu am atâtia bani", vânzatorul poate răspunde pozitiv, prietenos, devine implicat în problema cumpărătorului. Cum să fii ostil față de cineva căruia îl place produsul tau?

12. Tactica escaladării Escaladarea este una din cele mai eficiente tactici. Ea trebuie cunoscută de orice negociator, atât vânzator ca și cumpărător, pentru că acesta să poată evita eventualele dezavantaje în derularea tranzacției efectuate.

În condițiile în care o asemenea tactica este etică - și este atât rezonabilă ca și corectă - ea satisfacă ambii parteneri. Există și cazuri în care aceasta se practică într-o formă nelojală. Spre exemplu, în cazul în care cele două parti (vânzator și cumpărător) stabilisesc un anumit preț, ulterior, vânzatorul ridică prețul, punându-l pe cumpărător într-o situație neplăcută. Desigur, acesta este nevoie să înceapă o nouă negociere, ajungându-se la un compromis; de fapt este vorba de un preț mai mare decât cel stabilit initial.

13. Tactica "Ai putea mai mult decat atat" Aceasta tactica deruteaza vanzatorul, avantajand de regula, cumparatorul. Inteleasa insa bine, vanzatorul poate sa o faca sa lucreze in favoarea sa.

Sa ne imaginam un vanzator in situatia de a vinde o cantitate de, sa zicem, cafea naturala pentru care solicita un pret de 5 lei/kg. Un alt vanzator cere 4,8 lei/kg, in timp ce un al treilea 5,2 lei/kg. Acum cumparatorul va folosi tactica "ai putea mai mult decat atat". El le va spune celor trei ofertanti:"Trebuie sa puteti mai mult decat atat!". Vor face vanzatorii acest lucru? Este de presupus ca da.

14. Tactica tacerii Tacerea este marcata semiotic in functie de temperament, apartenenta etnica, etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai putin inclinati sa pastreze tacerea. In general tacerea e resimtita ca o situatie jenantă, care ii impinge pe oameni sa vorbeasca cu orice pret, uneori chiar mai mult decat trebuie. In orice discutie trebuie avut in vedere un echilibru intre lungimea replicilor fiecarui partener. Rabdarea de a astepta reactiile partenerului la afirmatiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorintei de a vorbi este esentiala pentru reusita negocierii. Regula de aur a negocierii este sa nu iei niciodata cuvantul atunci cand poti foarte bine sa pastrezi tacerea.

15. Tactica intrebarilor introductory Negociatorul va intra in incaperea destinata negocierii, va strange mana oponentilor urandu-le "Buna-dimineata!" si apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situatia afacerilor partenerului, de productia si serviciile de care este interesat, sau chiar de situatia afacerilor personale. El va cauta sa obtina avantaje suplimentare prin culegerea de informatii despre parteneri si le va construi acestora o imagine in care sa poata gasi punctele mai slabe, vulnerabile.

16. Tactica "primeste-da" Intotdeauna un negociator este interesat sa primeasca mai intai si apoi sa dea ceva. Va face o concesie mica dupa ce oponentii au facut o concesie mica. Va face o concesie mare dupa ce va primi una mare si va cauta sa obtina informatii inainte sa le dea. Va cauta sa primeasca oferta celorlalți inainte de a o face pe a sa.

O astfel de tactica, utilizata de negociatori experimentati, poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt, si va putea castiga teren in timpul negocierii. Pe termen lung insa, dezavantajul consta in aceea ca se introduce riscul intarzierilor si al atingerii unor puncte moarte, in care niciuna din parti nu doreste sa dea ceva inainte de a primi.

17. Tactica "tinuta gen poker" Negociatorul va avea o tinuta impietrata, de nepatrund, nu va arata nimic prin expresie, ton, tinuta sau gesturi, aceasta tactica facand o parte importanta a arsenalului propriu. Aceasta tehnica, destul de intalnita si practicata este folosita de regula din doua motive: fie pentru a arata "dezinteresul" pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forta partenerul sa cedeze mai mult decat in mod normal.

18. Tactica ofertelor false Una dintre numeroasele tactic imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angreneaza defavorabil in jocul sau atat vanzatorii cat si cumparatorii. Astfel, un cumparator intra in negociere cu o oferta suficient de mare ca valoare, pentru a inlatura de la inceput concurenta. Odata ce acest lucru s-a obtinut, presupnau cumparator isi retrage oferta initiala si astfel negocierea initiala isi pierde valabiliitatea.

De regula oferta falsa este facuta pentru a inlatura competitia, astfel incat negociatorului sa-i ramana terenul deschis. De cele mai multe ori o asemenea tactica da roade, se materializeaza, deoarece partenerul este luat prin surprindere.

19. Tactica schimbarii negociatorului Deseori, pe parcursul unei negocieri si mai ales atunci cand te astepti mai putin, partea adversa schimba negociatorul.

Este una din tacticile dure, utilizate de negocitorii razboinici si careia cu greu i se poate face fata. Aceasta deoarece odata ce te-ai obisnuit cu cineva, chiar daca iti este oponent intr-o negociere, este destul de neplacut sa iei totul de la capat; de obicei se prefera stabilitatea, chiar si a celor ce ti se opun.

Fara indoiala ca negociatorul isi va pune o serie de intrebari: "Ne place sau nu nou partener?", "Este mai bun, mai rau, mai pregatit sau mai putin pregatit fata de cel care a fost inlocuit?", "De fapt de ce s-a facut schimbarea?", "Ce semnificatie are aceasta?".

20. Tactica de obosire a partenerului Intrucat negociatorul nu se poate relaxa nici dupa terminarea argumentatiei, fiind obligat sa-si pregateasca mutarile urmatoare in functie de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.

21. Tactica eludarii. O astfel de tactica este intalnita frecvent in cazul organizatiilor internationale superdimensionate. Negociatorul, in dorinta de a exercita o presiune asupra partenerului cauta sa discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urma; in acest fel el urmareste sa-i submineze acestuia pozitia, sa-l izoleze.

Masura de apărare pe care specialistii o consideră cea mai adecvata este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică, asupra posibilității de a fi contactate, precum și asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

Notă de final
